



FÜHRUNG IN VERANTWORTUNG

Eine Dokumentation des ersten Führungskollegs des Cartellverbandes der katholischen deutschen Studentenverbindungen (CV)



CARTELLVERBAND
der katholischen
deutschen
Studentenverbindungen

Lieber Leser!

Warum beschäftigt sich der Cartellverband mit dem Thema Führen? Zum einen werden Führungspositionen mehrheitlich von Akademikern besetzt, zum anderen leitet auch das Scientia-Prinzip an, sich mit den Grundlagen der eigenen Tätigkeit zu befassen. Schließlich geht es auch darum, „auf die Sozietät ein[zuj]wirken“ (nach Cbr Franz Lorenz Gerbl (Ae)), also das Gründungsideal des Cartellverbands.

In dieser Publikation haben sich elf junge Cartellbrüder Gedanken zu unterschiedlichen Aspekten ethisch fundierten Führens gemacht. Sie ist Ergebnis des ersten CV-Führungskollegs, das im Jahr 2017 mit insgesamt vier Präsenzterminen stattfand. Um einen Eindruck von dem Führungskolleg zu geben, beinhaltet diese Publikation einen Bericht und eine Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte. Den Schwerpunkt der vorliegenden Publikation bilden elf Thesen, die jeweils von einem Teilnehmer ausgearbeitet wurden. Inhaltlich behandeln diese Thesen die Frage, was gerade den CVer in einer Führungsposition ausmacht. Ethisch zu führen kann zwar auch für andere Führungskräfte gelten, jedoch ist es für den CVer nach Meinung der Teilnehmer selbstverständlich.

Diese Thesen wollen kein Ratgeber sein, sondern in bewusster Offenheit verdeutlichen, wo die Konfliktlinien ethischen Führens verlaufen. In dieser Offenheit haben sie einerseits die Absicht, Denkanstoß für angehende Führungskräfte aus dem CV sein, und andererseits den Anspruch, als Diskussionsgrundlage für das Thema „Als CVer zuführen“ in den Verband hineinzuwirken. Denn der CV versammelt nicht nur eine große Zahl von Führungskräften in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft unter seiner Fahne, sondern erhebt auch den Anspruch, auf der Basis seiner vier Prinzipien junge Menschen so zu formen, dass sie als zukünftige Führungskräfte aktiv Verantwortung für die zukunftsfähige Gestaltung unserer Gesellschaft übernehmen können. Daher halten die Autoren und auch die Initiatoren des CV-Führungskollegs es für sinnvoll, dass nicht nur die elf Teilnehmer des Kollegs einen Lernprozess erleben, sondern dass der CV insgesamt Gelegenheit erhält, in eine aktive Diskussion über die Grundlagen verantwortlichen Führens als CVer einzutreten.

Als erster Impuls für eine solche Diskussion ist diese Broschüre gedacht, die in gemeinsamer Arbeit von den Teilnehmern des Führungskollegs erstellt wurde und von ihnen und dem Präsidium der CV-Akademie gemeinsam verantwortet wird. Die Texte sind namentlich nicht gekennzeichnet, weil alle Verfasser trotz der individuellen Ausgestaltung hinter den Aussagen stehen.



■ Vorwort	2
■ Thesen 1-11	
Ein CVer als Führungskraft ...	4
hat den Mut, unter Unsicherheit zu entscheiden.	5
geht keiner Entscheidung aus dem Weg, er übernimmt Verantwortung.	6
ist ein Vorbild für andere.	7
sorgt für Interessensausgleich.	8
achtet auf die Auswirkungen auf andere und nicht nur auf Profit.	9
geht Risiken ein und schenkt anderen Vertrauen.	10
sorgt für vertrauenswürdige Kommunikation.	11
steht zu eigenen Fehlern und lernt daraus.	12
schaut mit realistischer Gelassenheit in die Zukunft.	13
vereinsamt nicht.	14
vernetzt sich.	
■ Module	15
Zentrale Inhalte des Führungskollegs	
■ Fazit	19
Eindrücke aus dem ersten CV-Führungskolleg	
■ Vita	22
Elf junge Cartellbrüder stellen sich vor.	

Impressum

Eine Publikation der CV-Akademie

Redaktion:

Lukas Werner, Manuel Bied
CV-Führungskolleg 2017

Begleitung:

Dr. Martin Thomé

Bildnachweis:

© drubig-photo/fotolia.com · eigene

Gesamtproduktion:

comm:act GmbH, Essen
tom.peters@comm-act.com

© 2017 CV-Akademie e.V.
<https://www.cv-akademie.de>

Ein CVer als Führungskraft hat den Mut, unter Unsicherheit zu entscheiden.

Unsicherheit ist ein wichtiger Aspekt von Führung. Die Führungspersönlichkeit trägt die Verantwortung für eine Situation, und zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört es, Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungsfindung geht meist über das bloße Auswählen aus gegebenen Optionen hinaus. Die Anzahl der möglichen Optionen ist unbekannt und potentiell unbegrenzt. Im ersten Schritt ist es die Aufgabe der Führungskraft, aus der potentiell unendlichen Anzahl an vorstellbaren Optionen eine geringe Anzahl auszuwählen, um diese zu evaluieren und vergleichen zu können. Hierbei muss sie sich auf ihre Erfahrungswerte und gegebenenfalls auf ihr Bauchgefühl verlassen. Bereits dieser Schritt beinhaltet ein mitunter hohes Maß an Unsicherheit, da die Informationen, die der Führungskraft zur Verfügung stehen, begrenzt sind. Ohnehin können nicht alle Details berücksichtigt werden, da sonst die Übersicht verloren ginge. Welche Details zu berücksichtigen sind und wie diese zusammengefasst werden können, bietet einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor.

Auch die Folgen der Entscheidung sind nicht immer im vollen Umfang abzusehen. Einige davon lassen sich vielleicht antizipieren, andere sind eventuell unbekannt und treten nur unter gewissen Umständen ein. Im zweiten Schritt muss sich die Führungsperson nun für eine der von ihr herausgearbeiteten Optionen entscheiden. Das bedeutet gleichzeitig aber auch, sich gegen die anderen Optionen zu entscheiden. Wie letztendlich ein Prozess verlaufen wäre, hätte die Führungspersönlichkeit sich für eine andere Option entschieden, wird nie mehr beantwortet werden können. Die Entscheidungen müssen dennoch auch im Nachhinein noch verantwortet werden können. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie den Mut aufbringt, unter dieser Unsicherheit zu entscheiden. Eine Quelle für diesen Mut kann unser Glaube sein. ■



Ein CVer als Führungskraft geht keiner Entscheidung aus dem Weg, er übernimmt Verantwortung.

Diese Aussage wird zunächst selbstverständlich erscheinen: Entscheiden ist ein wesentlicher Bestandteil von Führung. Führung beinhaltet die Übernahme von Verantwortung für die Erledigung einer Aufgabe.

Diese Assoziationen entspringen allerdings einem zu engen Verständnis von Verantwortung. Diese ist nicht nur auf das Verhältnis zwischen Führendem und Geführtem beschränkt. In einem Unternehmen hat sich die Führungskraft stets in mehreren Personenverhältnissen zu verantworten: den Mitarbeitern auf einer unteren Ebene, den Kollegen auf einer gleichen oder den Vorgesetzten auf einer höheren Ebene gegenüber. Von allen wird die Führungskraft in Anspruch genommen und schuldet ihnen Antwort. Dies macht eine Entscheidung erforderlich. Hierzu muss sie die eigene Haltung zu dem konkreten Anliegen in einem Reflexionsprozess ermitteln. Daraus ergibt sich, wie die Entscheidung zu treffen ist. Dies veranschaulicht folgendes Beispiel:

Führungskraft F in einem Chemiekonzern erhält von einem Vorgesetzten V die Maßgabe, dass bei allen Projekten der dem F unterstellten Abteilung ein günstiger Entsorgungsweg gewählt werden sollte, der sich zwar innerhalb des rechtlich Möglichen bewegt, allerdings für die Umwelt nachweislich höchst bedenklich ist. F ist Mitglied der Partei „Die Grünen“ und bei Greenpeace engagiert. Deshalb liegt ihm Umweltschutz sehr am Herzen. Seine Haltung zu dem Anliegen des V ist mithin klar. Nun muss sich F entscheiden: Steht F zu seiner Haltung, stellt sich V entgegen und riskiert einen Konflikt? Oder geht F einer Entscheidung und einem Konflikt aus dem Weg, verschweigt seine Bedenken und gibt die Maßgabe seinen Mitarbeitern weiter?

Eine gute Führungskraft würde zu ihrer Haltung stehen und diese Maßgabe nicht einfach übernehmen. Damit stellt sie sich ihrem Vorgesetzten entgegen und riskiert sogar die eigene Anstellung. Doch was ist geboten, wenn es im Hintergrund eine Familie gibt, die auf den abfallenden Lohn angewiesen ist? ■

Ein CVer als Führungskraft ist ein Vorbild für andere.

Die Führungspersönlichkeit muss für ihre Mitarbeiter ein Vorbild sein. Menschen wollen jemandem folgen, der davon überzeugt ist, das Richtige zu tun und voranschreitet. Vorbildsein heißt, durch Werte und Gewohnheiten derart positiv aufzufallen, dass jemand dieses Verhalten zu spiegeln versucht, weil er darin das Positive erkennt, aber nicht nachahmt. Nachahmen hieße bloß, Verhaltensmuster unreflektiert zu kopieren. Die Führungskraft sollte also erstens die Mitarbeiter zu positiven Verhaltensweisen motivieren und zum zweiten dafür sorgen, dass der Zweck ihrer Verwirklichung verinnerlicht wird. Drittens ist unabdingbar, dass die Führungskraft das Eingeforderte auch selbst repräsentiert. Was sagt uns das nun: Der Mitarbeiter soll wie der Chef auch am Wochenende arbeiten, um selbstlose Hingabe für das Unternehmen zu vermitteln? Das kann nicht gemeint sein. Ein Chef, der im Raster „Ich mache vor – ihr nach!“ denkt, hat seine Vorbildfunktion nicht verstanden. Konkretes Handeln kann zwar kurzfristig abgeguckt und kopiert werden. Seine Wirkung ist im Unternehmensgefüge dann aber nicht dauerhaft verankert. Es muss vielmehr darum gehen, positive Prinzipien gegenüber den Mitarbeitern zu verkörpern und auszustrahlen. Eine Autorität sein, nicht nur Autorität haben. Spiegelbildlich fordert dies aber auch, dass die Mitarbeiter bereit sein müssen, ein „Abbild“, d. h. offen für das Vorgelebte, zu sein. Im hierarchischen Unternehmensgefüge kann es nicht bequem heißen: „Der muss ja so, der ist ja Chef. Wir nicht.“ Durch solche Attitüden wird das Miteinander basal in Frage gestellt und schafft einen Rückzugsort für ewige Kritiker und Nörgler.

Daher ist es für Führung grundlegend wichtig, ein Bewusstsein für die Vorbildfunktion zu entwickeln. Eine aktive Vorbildrolle kommt in der Regel gut bei den Mitarbeitern an, die in einem vorbildlichen Arbeitsumfeld auch für das Unternehmen gerne ihr Bestes geben. ■

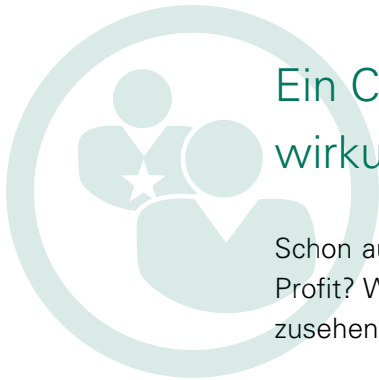
Ein CVer als Führungskraft sorgt für Interessensausgleich.



Führen als Cartellbruder heißt für mich, stets die Interessen einzelner Personen innerhalb eines Unternehmens und die Interessen jenes Unternehmens ausgleichen zu müssen. Das gleiche gilt für Organisationen. Ein Cartellbruder als Führungskraft hat also dafür Sorge zu tragen, den jeweiligen Mitarbeiter entsprechend seinen individuellen Bedürfnissen in das Team bestmöglich einzubinden, um so die Geschäfts- bzw. Organisationsziele erreichen zu können und zugleich ein gutes Arbeitsklima zu gewährleisten. Hierbei kann es zu einem Spannungsverhältnis zwischen persönlichem Mitarbeiterinteresse und Unternehmenszielen kommen.

Zum Beispiel: In einer Abteilung eines größeren Unternehmens sind deren Mitarbeiter alle ledig und arbeiten in Vollzeit – bis auf eine alleinerziehende Mutter, die in Teilzeit arbeitet und zudem stark auf ihr Einkommen angewiesen ist. In diesem Szenario wird die besagte Abteilung mit einem arbeitsintensiven 2-Jahresprojekt betraut, das für das Unternehmen hohe Priorität hat und Mehrarbeit erfordert. Die alleinerziehende Kollegin lehnt jedoch Überstunden ab, um nach wie vor genügend Zeit für die Betreuung ihres unterdreijährigen Kindes zu haben. Dieses Mitarbeiterinteresse steht damit in Konflikt mit der geforderten Erfüllung des neuen Projektziels und zudem mit dem Gruppenverständnis der restlichen Abteilung, die sich karriereorientiert diesem aktuellen Projektziel verschrieben hat und diese Bereitschaft auch von jedem einzelnen Kollegen einfordert. Wie verhält sich nun ein Cartellbruder als Leiter dieser Abteilung gegenüber dem hier dargestellten Zielkonflikt, um beiden Seiten gerecht zu werden? Wie sollte dabei insbesondere ein Cartellbruder dieses Spannungsverhältnis aus einem christlichen Verantwortungsbewusstsein heraus gestalten? Für mich ist klar, dass ich die Interessen der Mitarbeiterin schützen und verteidigen muss. Vielleicht lässt sich der Konflikt auch anders lösen. ■





Ein CVer als Führungskraft achtet auf die Auswirkungen auf andere und nicht nur auf Profit.

Schon auf den ersten Blick ist diese Aussage vielschichtig und weitläufig. Was ist Profit? Wer sind die Anderen? Bin ich überhaupt in der Lage, alle Auswirkungen abzusehen, oder mutmaße ich bloß?

Für mich bietet die These vornehmlich zwei Blickrichtungen, erstens die des Unternehmens und zweitens meine persönliche. Für das Unternehmen ist „Profit“ der erwirtschaftete Überschuss. Er ist unerlässlich, da andernfalls das Unternehmen pleite geht. Die Anderen sind Kunden und Mitarbeiter, aber auch Arbeitskräfte von Zulieferern, die möglicherweise weit entfernt sind, etwa Näher in der Textilbranche oder Minenarbeiter, die Rohstoffe für Elektronik fördern.

Aus meiner eigenen Sicht ist Profit für mich mein Bonus, meine Karriere. Die „Anderen“ sind Mitarbeiter und Kollegen, die ihre Arbeit nach meinen Anweisungen ausrichten, oder auf meine Zuarbeit angewiesen sind; ich kooperiere oder konkurriere mit ihnen.

Worauf ich Einfluss habe, kann sehr unterschiedlich sein. Mindestens mein Umfeld präge ich aber immer. Das alles für mich zu klären, ist mühsam. Ich investiere diese Anstrengung aus Überzeugung gerade meines Glaubens. Der Papst bezieht sich in „Laudato Si“ hierbei auf Kain und Abel, ich sehe Zachäus, den Zöllner. Auf meinem Schreibtisch steht ein Kreuz, das ihn auf dem Baum zeigt, als er Jesus begegnet. Zachäus war erfolgreich und blieb es auch nach der Begegnung; er hatte aber das Ziel des größtmöglichen materiellen Gewinns aufgegeben.

Kläre ich im Vorfeld die Effekte meiner Entscheidung, bin ich vorbereitet, bei der Budgetplanung abzuwägen oder Maßnahmen der Arbeitsorganisation durchzusetzen. Der wichtigsten Frage dabei kann ich mich aber nur aufrichtig stellen: Bin ich zufrieden, wenn ein anderer an mir vorbeizieht, der etwas tut, das ich aus ethischen Gründen vermieden habe? ■



Ein CVer als Führungskraft geht Risiken ein und schenkt anderen Vertrauen.

Die erste Führungsaufgabe führt schnell zu der manchmal schmerzlichen Einsicht, dass die Vielzahl der Anforderungen und Projekte einer Führungskraft nicht alleine zu bewältigen sind, sondern dass man der Unterstützung und des vollen Einsatzes seiner Mitarbeiter und Dritter bedarf. Ständige Überforderung wäre die nicht nachhaltige Alternative.

Dies bedeutet folglich auch, kritische Aufgaben (z. B. wichtige Vertragsverhandlungen mit einem Kunden) an Mitarbeiter/ Dritte zu delegieren.

Die Führungskraft gibt damit nicht nur die übertragene Aufgabe wörtlich „in Hände“ eines Dritten, sondern auch ein Stück weit den eigenen Erfolg, der von der erfolgreichen Ausführung der Tätigkeit abhängig ist. Delegation ist damit immer mit dem Risiko verbunden, dass der Dritte die Aufgabe nicht „in meinem Sinne“ erledigt. Das Gefühl, abhängig und angreifbar zu sein sowie eines möglichen Kontrollverlusts ist nicht selten.

Klassische Management-Literatur bietet verschiedene Lösungen für dieses Problem an, wie z. B. richtige Anreizstrukturen, erfolgsabhängige Bezahlung und bürokratische Kontroll- & Informationssysteme, um Delegation erfolversprechend zu gestalten.

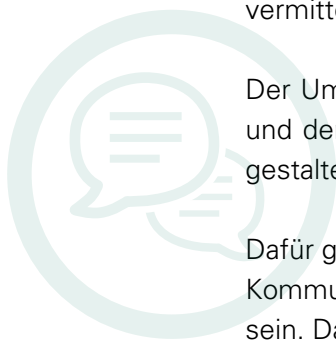
Darüber hinaus heißt Delegation aber (vor allem als CVer), „einem Dritten“ Vertrauen schenken zu können. Vertrauen manifestiert sich hierbei aus meiner Sicht in drei wesentlichen Merkmalen: der Basis, die in diesem Fall immer die menschliche Beziehung zu einem Dritten ist; der eigenen Angreifbarkeit, die man gegenüber dem Dritten bewusst in Kauf nimmt; sowie der positiven Erwartung, dass der Dritte die Aufgabe in „meinem Sinne“ erledigt.

Hieraus ergeben sich natürlich neue Fragestellungen, auf die eine Führungskraft Antworten zu finden hat. Wie kann diese Vertrauensbasis in einem professionellen Umfeld aufgebaut werden? Wie geht man mit dem Gefühl des Kontrollverlusts um? Wie reagiert man, wenn Vertrauen enttäuscht wird? ■



Ein CVer als Führungskraft sorgt für vertrauenswürdige Kommunikation.

Das Verhältnis einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitern wird von Kommunikation geprägt. Sie beschränkt sich nicht auf die bewusste verbale Vermittlung von Wissen und Fakten, Kommunikation geschieht ganzheitlich. Meine Emotionen, meine Einstellungen schwingen mit, und selbst etwas auszulassen kann eine Botschaft vermitteln.



Der Umgang entscheidet, in welchem Verhältnis die Mitarbeiter zur Führungskraft und der eigenen Arbeit stehen. Es ist Aufgabe einer Führungskraft, ihn positiv zu gestalten. Sie hat für eine vertrauenswürdige Kommunikation zu sorgen.

Dafür gelten maßgeblich drei Kriterien:

Kommunikation muss wahrhaftig sein. Absprachen und Zusagen sollten verlässlich sein. Das gesprochene Wort muss über den Moment hinaus Geltung haben.

Kommunikation muss klar sein. Worte zielen darauf ab, anderen eine Botschaft zu vermitteln. Es kann bspw. darum gehen, Erwartungen zu kommunizieren. Die Führungskraft formuliert ihre Vorstellungen von der Arbeit und dem Einsatz ihrer Mitarbeiter und zugleich kommuniziert sie, was von ihr als Führungskraft erwartet werden kann.

Kommunikation muss vertrauensvoll sein. Mitarbeitern muss der Raum für Rückfragen und eigene Einschätzungen eröffnet werden. Sie müssen aber sicher sein können, dass ihre Worte nicht gegen sie verwendet werden. So werden sie entsprechend dem Prinzip der Subsidiarität mit ihren Standpunkten ernst genommen. Das Zusammenspiel von Authentizität, Klarheit und Vertrauen sollte in jeglicher Situation gewahrt bleiben. Doch hält sich das immer durch? Was mache ich z. B., wenn ich mit meinen Mitarbeitern ein Projekt bearbeiten soll, obwohl ich es für falsch oder chancenlos halte? Täusche ich über meine eigentliche Einschätzung hinweg und motiviere ich dennoch meine Mitarbeiter mit einer gespielten Zuversicht? Oder wage ich ein Wort der Kritik, riskiere so die Demoralisierung der Mitarbeiter und nehme ein eventuelles Scheitern des Projekts vorweg? ■

Ein CVer als Führungskraft steht zu eigenen Fehlern und lernt daraus.

Fehlentscheidungen sind bei einer komplexen und von Ungewissheit geprägten Tätigkeit unvermeidbar. Schon diese offenkundige Einsicht fällt nicht immer leicht. Doch viel entscheidender ist der „richtige“ Umgang mit Fehlern. Erst daran erkennt man eine stabile und verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeit. Es gilt, „die eigenen Fehler einzugestehen und aus diesen zu lernen“. Das klingt zunächst wie eine simple Weisheit aus einem Handbuch zur guten Unternehmensführung. Sofort kommt einem der viel zitierte Begriff einer „konstruktiven Fehlerkultur“ in den Sinn. Doch wer die Situation einer Fehlentscheidung bereits durchlebt hat, weiß, dass das Eingestehen und Lernen aus Fehlern nicht so leichtfällt, wie gängige Empfehlungen es vermuten lassen. Vielmehr tragen gesetzliche Haftungstatbestände sowie der Druck der öffentlichen Meinung dazu bei, dass ganz im Gegenteil die Forderung im Raum steht, Fehler um jeden Preis zu vermeiden.

Eigene Fehler zu erkennen und sich diese einzugestehen, erfordert charakterliche Stärke bzw. eine bestimmte Haltung. Denn Fehler zuzugeben, bedeutet nichts anderes, als die eigene Fehlbarkeit nach außen sichtbar zu machen. Die Erkenntnis der eigenen Unvollkommenheit vermag die christlich geprägte Führungspersönlichkeit jedoch kaum zu erschüttern. Schon nach dem Menschenbild des Cusanus ist die Unvollkommenheit des Menschen kein Makel, sondern ein Umstand, der uns herausfordert, die eigene unvollkommene Persönlichkeit stets im Positiven zu formen und zu gestalten. Zudem setzt ein respektvoller Umgang mit den eigenen Mitarbeitern voraus, den Anspruch, der in Bezug auf einen konstruktiven Umgang mit Fehlern eingefordert wird, selbst zu erfüllen. Diese beiden Punkte fordern zur Umsetzung der Ausgangsthese und weisen – im weitesten Sinne – Berührungspunkte zu den Prinzipien religio und amicitia auf. Ein CVer als Führungskraft erscheint damit prädestiniert, der Forderung nach einer wahrhaft konstruktiven Fehlerkultur gerecht zu werden. ■



Ein CVer als Führungskraft schaut mit realistischer Gelassenheit in die Zukunft.

Der „Worst Case“ ist eingetreten: Das Projekt ist gescheitert und die Quartalszahlen sind im Keller. Die Führungskraft ist zerrieben zwischen Problemanalyse, Notstandsitzungen und einem erbarmungslos weiterlaufenden Alltag. Sie muss gleichzeitig Verantwortung tragen, Probleme analysieren und einen Weg aus der Misere finden. Welches Rüstzeug gibt der CV für solche Situationen?

Im Kleinen zeigt sich schon in der Verbindung, dass Projekte scheitern und man seine Ziele nicht immer erreichen kann. Über diese praktischen Erfahrungen hinaus kann der CVer aus seinem katholischen Bekenntnis auch eine Gelassenheit entwickeln. Die Annahme einer göttlichen Zielsetzung der Geschichte stattet ihn sowohl mit einer Vision aus als auch mit der Überzeugung, im letzten nicht die Welt retten zu müssen. Der CVer kann sich zum einen gelassen auf einen sinnvollen Ablauf der Geschichte verlassen, weiß sich aber zum anderen auch selbst in der Pflicht, tatkräftig an diesem Ablauf mitzuarbeiten. Zwischen Aktionismus und Fahrigkeit sucht er eine Mittelposition.

Der CV kann aus diesem Selbstverständnis heraus Vorreiter einer neuen Kultur des Scheiterns sein, die in ihrer Problemanalyse die Einsicht zulässt, dass es in einer Gesellschaft nicht nur Erfolg geben kann. Scheitern als allzu menschlicher Vorgang muss auf gelassene Weise in eine Führungskultur integriert werden.

Die Führungskraft wird dabei vor zwei Fragen gestellt: Bis wohin muss der Bogen der eigenen Vision gespannt werden? Und wann ist es an der Zeit, in eine neue Richtung zu schauen? Der CVer als Führungskraft kann den Fragen angesichts eines möglichen Scheiterns mit Gelassenheit begegnen. ■



Ein CVer als Führungskraft vereinsamt nicht.

„An der Spitze ist es einsam“ heißt das weit verbreitete Mantra in der gängigen Managementliteratur, was sowohl auf die Unnahbarkeit von Macht als auch auf die Isolation bei der Entscheidungsfindung auf Topmanagement-Ebene bezogen wird. Aber gerade in Bezug auf das Selbstbild sowie vor dem Erfahrungshorizont als CVer sollte eigentlich genau das Gegenteil der Fall sein.

Denn der CVer steht schon aus der Erfahrung der gelebten Conventskultur Meinungspluralität offen gegenüber. Ableiten lässt sich diese Offenheit auch aus dem Scientia-Prinzip und dem damit verbundenen Streben nach Wahrheit. Die Übertragung einer offenen Diskurskultur in das eigene Führungsinstrumentarium kann so zu einem Werkzeug werden, um der Isolation im Unternehmen vorzubeugen. So gut das klingt, ist eine Umsetzung nicht trivial, denn diese setzt neben Integrität und Vertrauen ein klares Rollenverständnis voraus. Ist dieses nicht vorhanden, drohen Missverständnisse zwischen den Beteiligten, wer die letzte Entscheidungsverantwortung hat. Um offen zu kommunizieren, müssen also Rahmenbedingungen klar benannt werden. Die Grenzen einer offenen Diskussionskultur liegen beispielsweise bei Entscheidungen, welche die eigenen Mitarbeiter betreffen.

Um in solchen Fällen einer Vereinsamung in Führungspositionen entgegen zu wirken, ist der Rückgriff auf den CV hilfreich. Denn im CV genießt man ein Privileg, den Zugang zu einem Netzwerk, in dem sich Gleichgesinnte mit einem gewissen Grundvertrauen begegnen. Dies kann gezielt genutzt werden, um einen Austausch als Sparringspartner auf gleichem Karrierelevel oder in Form eines Mentoring über Karrierelevel hinweg zu entwickeln. Einen unverbindlichen Rahmen für diesen Austausch können verschiedene Foren innerhalb des CVs bieten, wie Wirtschaftszirkel, Hochschultage oder auch die CV-Akademie mit dem Führungskolleg – diese gilt es daher entsprechend weiterzuentwickeln. ■



Ein CVer als Führungskraft vernetzt sich.

Netzwerken. Jeder kennt und macht es. Der Aufbau und die Pflege des eigenen Kontaktnetzwerks gehören zu den wichtigsten Dingen im Leben. Wenn ich mich mit Freunden und Bundesbrüdern über das Thema „Netzwerken“ unterhalte, scheint es mir aber so, als sei es ausschließlich für die Karriereleiter gedacht. Es geht aber um mehr. Der Cartellverband bietet hierbei viel. Es bestehen allerdings häufig negative Meinungsbilder über die Thematik. Das zeigt sich an der verschlossenen Art und grundlosen Ablehnung gegenüber anderen Cartellbrüdern. Wer kennt nicht die Unterhaltung aus den eigenen Reihen, wie z. B. „Mit diesem Bund möchten wir nichts zu haben. – Weshalb? – Weil es alles Phritten sind.“ Hierbei mögen einige Aspekte evtl. stimmen, dennoch finde ich diese Sichtweise zu einseitig.

Netzwerken bietet berufliche Vorteile. Es ist zum Beispiel „Türöffner“, bringt erhöhte Aufstiegschancen, Kundengewinnung, verhilft zu Einflussnahme oder profitablen Konditionen. Netzwerken birgt jedoch auch wertvolle Chancen für die persönliche Weiterentwicklung. Der Austausch von Wissen, das Gewinnen neuer Eindrücke, nicht nur im eigenen Fachbereich, sondern einer Vielzahl von verschiedenen Branchen, gegenseitige Hilfe und der Dialog mit Menschen, die ähnliche Ziele verfolgen oder dort schon angekommen sind. Das alles erweitert die eigene Sichtweise mit wertvollen Erfahrungen und anderen Blickwinkeln. Netzwerken hilft dabei, Selbstbewusstsein gegenüber neuen Herausforderungen und schwierigen Entscheidungen aufzubauen.

Sollte das nicht unser Anspruch als CVer sein, neben dem standardmäßigen Uni-Lehrplan auch den Austausch von interdisziplinären Wissen zu suchen und „ganzheitlich“ zu denken?

Netzwerken hat mich weitergebracht, beruflich durch Aufträge und menschlich durch Erfahrung. ■



Zentrale Inhalte des Führungskollegs

Was macht eine Führungspersönlichkeit aus? Diese Frage war Ausgangspunkt der vier Module. Unter der Leitung von Cbr Dr. Martin Thomé (SId) wurde das Thema in jedem Modul des ersten CV-Führungskollegs aus unterschiedlicher Perspektive betrachtet. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Vorstellungen und Ambitionen der Teilnehmer wurde von inhaltlichen Beiträgen verschiedener Referenten begleitet. Reflexion war steter Begleiter: vorhandenes Wissen reflektieren, neues Wissen erwerben und den Lernprozess betrachten, sich selbst in der Führungsrolle reflektieren.

Im ersten Modul stand die Frage nach „Bildung“ im Vordergrund. Dabei wurden drei Ebenen ausgemacht, die den Begriff Bildung beschreiben sollen. Zum einen sind es die Fertigkeiten als Summe der Kenntnisse eines Menschen, die er erwirbt. Des Weiteren kommt es auf die Kompetenz an, diese Kenntnisse auch kombinieren zu können. Zuletzt geht es um die Fähigkeit des Menschen, sich selbst in Freiheit zu einer bestimmten Gestalt formen zu können. Bildung lässt sich so gerade nicht als bloße Wissensanhäufung verstehen, sondern als Auftrag zur Selbstgestaltung. Dieser Leitgedanke wurde hierbei ideengeschichtlich u. a. mithilfe des durch die Renaissance geprägten Menschenbildes von Nicolas von Kues hergeleitet. Er leitete aus der ihm bewussten eigenen Unvollkommenheit und Uneindeutigkeit der Welt den Auftrag zur Selbstgestaltung ab.

Bei der Selbstgestaltung einer Führungskraft spielt das ihr eigene Wertesystem eine zentrale Rolle, das ihr Entscheiden und Handeln leiten soll, besonders beim Verhalten in Krisensituationen. Allerdings sind diese Werte nicht immer eindeutig; sie existieren

nicht per se, sondern nur, wenn ein Mensch ihnen zur Geltung verhilft. Eine Führungspersönlichkeit hat die Möglichkeit und die Aufgabe, sich bewusst für bestimmte Werte zu entscheiden und damit das eigene Wertesystem zu gestalten, eine Haltung einzunehmen. Hierbei gewinnt die Führungspersönlichkeit zugleich die Einsicht, dass diese keine feste Rezeptur für jede Situation darstellen kann. Die Diskussion über Werte & Normen wurde durch einen Exkurs über „Knigge“ von Michael Schellberg, Mitgründer der Freiherr Knigge oHG, ergänzt. Gesellschaftliche Umgangsformen dürfen nicht leere Regeln sein, sondern müssen situativ ausgelegt werden.

Entscheidungen erfolgen häufig unter Unsicherheit. Diese Unsicherheit kann entweder einer begrenzten Zeit oder einer begrenzten Information geschuldet sein. Eine gute Führungskraft muss sich also darüber im Klaren sein, dass die Informationen, die sie im Vorfeld der Entscheidung hat, begrenzt sind. Sie weiß ebenso, dass ihre Persönlichkeit nicht nur die Wahl einer Entscheidungsmöglichkeit beeinflusst, sondern auch schon die Bewertung der ihr vorliegenden Informationen. Gerade fehlende Informationen werden durch schnelle Assoziationen ergänzt, die aus der eigenen Persönlichkeitsgestaltung und Erfahrungen resultieren. Dessen sollte sich der Entscheidungsträger bewusst sein, um verantwortlich damit umzugehen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Zielkonflikt zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik reflektiert.

Reflexion ist ein zentraler Punkt der Selbstgestaltung, insbesondere einer Führungspersönlichkeit. Dabei sind die Fragen wichtig: Welche Fähigkeiten habe ich? Welche Erwartungen werden gestellt? Gerade beim zweiten Modul standen diese Fragen im Mittelpunkt. Gastreferent war Cbr Tobias Jüngert (Cpf), Leiter der Unternehmenskommunikation bei der REWE Touristik. Zu einer ehrlichen Selbstreflexion gehört neben einer eigenen Einschätzung des Selbst die Offenheit für eine Einschätzung von außen. Hierzu zählt auch, sich eigenes Scheitern oder Überforderung einzugestehen. Entscheidende Grundlage für die eigene Leistungsfähigkeit ist das körperliche, geistige und seelische Wohlergehen (u. a. Gesundheit, menschliche Beziehungen, Selbstentfaltung), welches aktiv gestaltet werden muss.

In einer allgemeinen Erwartungshaltung gehören zu einer guten Führungskraft Kompetenzen wie eine gute soziale Kommunikation, Selbstreflexion, Fähigkeit zur Selbstmotivation, Risikobereitschaft, Entscheidungsfähigkeit usw. Doch welche dieser Kompetenzen schreibt sich die Führungskraft selbst zu? Welche die Gruppe der Mitarbeiter? Hier kann ein 360-Grad-Feedback und/oder ein Mentor helfen, eigene Fehler herauszuarbeiten und zu erkennen. Mit ihnen kann interagiert werden und muss offen umgegangen werden. Sie können als Grundlage einer offenen Fehlerkultur dienen.

Entscheidend für das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeitern sind die Erwartungshaltung und die Kommunikation. Konkret geht es um das Modell eines

„persönlichen Führungsmanifests“. Die Führungskraft soll sich hierbei vergegenwärtigen: Welche Ziele habe ich? Was ist gemeinsames Ziel? Welchen Entscheidungsspielraum haben wir? Was gebe ich meinen Mitarbeitern mit? Was erwarte ich von ihnen? Was können sie von mir erwarten? Es geht auch hier einerseits um die Frage nach dem Selbst und andererseits um die Frage nach dem anderen und dessen Auffassung des Selbst.

Beim Blick über das Verhältnis der Führungskraft zu deren Mitarbeitern hinaus stellt sich die Frage nach der Verantwortung für das gesamte Unternehmen. Im Entscheidungsprozess hat die Führungskraft Leitplanken zu beachten. Diese können sich einerseits aus rechtlichen Vorschriften ergeben (Kartellrecht, AGG, Verkehrssicherungspflichten...), andererseits aus der Unternehmenskultur und sonstigen ökonomischen Gesichtspunkten (Reputation, Leistungsversprechen, Betriebsklima und Positionierung im Markt).

Eine konkrete Formulierung der Unternehmenskultur ist das Ziel des Leitbildes. Eine Unternehmensvision und weitere Ziele des gemeinsamen Arbeitens werden formuliert. Sie gelten als Orientierung und Motivation für die Arbeit aller. Eine Führungskraft kann auf dieser Grundlage die Mitarbeiter motivieren. Das beginnt bereits damit, die Mitarbeiter beim Prozess der Entwicklung von Leitbildern einzubinden.

Für einen vertrauensvollen Zusammenhalt unter den Mitarbeitern des Unternehmens und für die Achtung ihrer Arbeit trägt die Führungskraft Sorge. Die Mitarbeiter in ihrer Arbeit zu bestärken und die Gruppe insgesamt zu motivieren, gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft.

Zwischen Unternehmensleitbild und persönlichem Führungsmanifest steht die Führungskraft inmitten verschiedener Ansprüche. In ihrem Entscheidungsprozess muss sie versuchen, diese in einen Ausgleich zu bringen.

Mit Cbr Michael Klein (Asc), Präsident der CV-Akademie und Leiter der Zentralabteilung Außenangelegenheiten, Regierungs- und Politikbeziehungen bei Robert Bosch GmbH, wurde im dritten Modul das Führungsverhalten als solches in den Mittelpunkt gestellt. Führen ist „Entscheiden, Festlegen, Motivieren, Delegieren, Leistung einfordern, Bewerten“, war sein Statement. Es geschieht in einem Spannungsverhältnis von Hierarchie und Vertrauen. Entscheidungen und Weisungen tragen dazu bei, dass das Unternehmensziel erreicht wird. Entscheidungs- und Weisungskompetenzen, die auf unterschiedlichen Ebenen den Führungskräften zukommen, lassen eine starke Hierarchie erwachsen. Dennoch muss eine verantwortungsvolle Entscheidung auf der Expertise von Fachleuten basieren. Führungshandeln muss sich also entsprechend dem Spannungsverhältnis zwischen einem Befehl, d.h. ohne Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters, und einer Aufgabe, d.h. mit Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters, bewegen. Heute modern und weit verbreitet

ist der transformationale Führungsstil, der auf Verhaltensänderung ausgerichtet ist. Wesentliche Merkmale davon sind ein vorbildliches Verhalten der Führungskräfte, Motivation, Vertrauen, Feedback-Kultur und gegenseitiger Respekt.

Als Führungskraft trägt man letztlich immer die Verantwortung und das Risiko einer falschen Entscheidung. Diese Verantwortung an sich kann nicht delegiert werden. Die Führungskraft wird von ihren Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern in Anspruch genommen und schuldet ihnen eine Antwort darauf. Sie muss existenzielle Situationen erkennen und entscheiden.

Das vierte Wochenende stellte mit Cbr Thomé noch einmal den Umgang mit einer Krisensituationen und Persönlichkeitsbildung in den Mittelpunkt. In der grundsätzlichen Bestimmung von Krise herrscht einerseits Klarheit über die aktuelle Situation, andererseits Unklarheit über die Zukunft. Klar ist, dass entschieden werden muss, unklar allerdings, wie die konkrete Entscheidung aussehen soll.

Als „ethisch stabile Persönlichkeit“ sollte es der Anspruch einer Führungspersönlichkeit sein, wesentliche Spannungsfelder im Gleichgewicht zu halten, die nicht aufzulösen sind: den eigenen Geltungsanspruch gegen die Umsetzungsrealität, die Berufsidentität gegenüber der eigenen Lebensrealität, der Pflicht gegen die eigene Überzeugung. Die christliche Führungskraft ist sich zudem einer restlichen „Uneindeutigkeit“ bewusst, die sie aus eigener Kraft nicht auflösen kann, sondern sie letzten Endes auf Gott verweist.

Anschließend wurde der Begriff des „Sustainable Leadership“ mit Dirk Schmidt diskutiert, der ein Netzwerk (res et verba) gegründet hat, um den Führungsbegriff auf den Säulen „Bildung, Kultur & Nachhaltigkeit“ weiterzuentwickeln als Gegenentwurf zu klassischen Leadership-Begriffen etablierter Businessschools.

Dabei ist „nachhaltig“ erst einmal nur etwas, das wirkt und Folgen hat. Für die Folgen muss in der Konsequenz die Führungskraft die Verantwortung übernehmen. Bildung ist dabei die wache, kenntnisreiche, nie abgeschlossene und kritische Aneignung von Kultur. Es ist dieser Prozess der Aneignung, in dem sich jemand eine kulturelle Identität schafft. Die Reflexion über die eigene kulturelle Identität und das Verstehen der kulturellen Entwicklung führt letztendlich zur eigenen Transformation und Persönlichkeitsbildung.

Die verschiedenen Dimensionen einer Führungspersönlichkeit (von Ideengeschichte zu Führungsalltag) wurden dabei im ständigen Dialog mit den Referenten aus Theorie und Praxis und innerhalb der Teilnehmergruppe beleuchtet und diskutiert. Am Ende des Kollegs waren sich die Teilnehmer einig, dass das Thema „Führungspersönlichkeit“ nie voll umfassend behandelt werden kann und deshalb auch immer ein Stück „uneindeutig“ bleibt. Wichtig ist zu diesem Thema, langfristig im Dialog zu bleiben. Die Gruppe hat sich bereits für das kommende Jahr zu einem Treffen verabredet, um am Thema zu bleiben. ■



Eindrücke aus dem ersten CV-Führungskolleg

Elf junge Cartellbrüder haben sich ein Jahr lang intensiv mit der Frage nach gutem Führen beschäftigt. Im Rahmen des CV-Führungskollegs haben sie sich immer wieder auf ganz Grundsätzliches stoßen lassen müssen. „Was heißt Führen?“, „Was ist Verantwortung?“, „Was ist eine Entscheidung?“. Der Leiter, Cbr Martin Thomé (Sld), nahm die Gruppe mit, die Elemente ethischen Führungsverhaltens zu ergründen. Die typischerweise mit Führung assoziierten Softskills Moderation, Gesprächsführung, Organisation, Problemlösungsstrategien, standen dabei nicht im Fokus. Fähigkeiten wie diese sind notwendiges Handwerkszeug und werden in üblichen Führungskräfte trainings gelehrt. Dagegen ging es beim Führungskolleg um die Grundlagen des eigenen Handelns und im Vordergrund standen Fragen wie: „Warum gehe ich jetzt so vor?“, „Wie gehe ich mit den Mitarbeitern um?“, „Was kann man von mir verlangen?“, „Wofür stehe ich?“, „Wie fülle ich die Methodenhülsen mit Leben?“. Sie alle zielen nicht nur auf Fähigkeiten ab, sondern hinterfragen die Haltung der Führungskraft und ergründen damit letztlich ihre Persönlichkeit. Die Entwicklung einer Persönlichkeit, diese erneut zu hinterfragen und zu reflektieren, war das Ziel des CV-Führungskollegs.

Nach der Schaltung mehrerer Anzeigen, gingen bei den Verantwortlichen Michael Klein (Asc) und Martin Thomé (Sld) zahlreiche Bewerbungen ein. Diese hatten nun die Qual der Wahl. Teilnehmen konnte, wer neben einem aussagekräftigen Motivationsschreiben auch eine Empfehlung sowohl aus dem Cartell als auch aus der Universität bzw. von seinem Arbeitgeber erhielt. Am Ende erhielten elf Cartellbrüder eine Einladung zum ersten von vier Wochenenden in die Thomas-Morus-Akademie in Bensberg. Mit Blick auf den Kölner Dom trafen sich CVer aus allen Teilen der Republik, von Augsburg

bis Dresden. So buntgemischt die Herkunft, so abwechslungsreich die beruflichen Hintergründe. Während einige kurz vor ihrem ersten akademischen Abschluss stehen, haben andere schon lange berufliche Erfahrungen hinter sich oder starten gerade in die Selbständigkeit. Praktische Führungserfahrungen konnten aber schon alle Teilnehmer sammeln, ob in Beruf, Ehrenamt oder in der Verbindung. Eine Hierarchie bildete sich innerhalb der Gruppe nicht aus. Ganz im Gegenteil zeichnete sich das Führungskolleg insbesondere dadurch aus, dass auf Augenhöhe miteinander diskutiert wurde. Jeder brachte sich mit seinem je eigenen Blickwinkel in die Diskussion ein.

Aus den Cartellbrüdern war schnell eine Gemeinschaft geworden. Zwar gibt es dort durchaus kontroverse Standpunkte – bei Tisch und am Abend wurde viel diskutiert über Politik, Gesellschaft, Kultur, CV –, doch das Miteinander war stets bereichernd. Cartellbrüderlichkeit wurde beispielhaft gelebt, ohne die Unterschiede zu verwischen. Auch den zahlreichen interessierten anderen Gästen im Tagungshaus gab man bei den Mahlzeiten gerne Auskunft. Bei den Treffen wurde von morgens bis abends miteinander geredet, diskutiert, gearbeitet. Sogar in den Pausen wurde oft das Thema weitergeführt, um weitere eigene Erfahrungen bereichert oder auf eine andere Fragestellung übertragen.

Im Fokus der Treffen stand nicht eine abzuarbeitende Agenda, sondern die Beschäftigung mit den Grundlagen ethischen Führens. Die Geschwindigkeit, mit der anhand der durch die Referenten gesetzten Impulse das Thema erarbeitet wurde, bestimmten die Teilnehmer durch ihre Mitarbeit. Aber das Tempo war hoch! Ein Gedanke befeuerte den nächsten und beleuchtete die Materie. Eine Führungspersönlichkeit ist nichts ohne ihre individuelle Verortung und das Wissen darum, dass sie sich immer weiter entwickeln kann und muss. Das Führungskolleg möchte nicht primär erlernbare Kompetenzen vermitteln, wie in welcher Situation zu handeln ist, sondern Wege aufweisen, sich mit seiner eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen und von dort aus eine Führungskompetenz aufzubauen. Eine ganze Einheit verbrachten die Cartellbrüder damit, eine Geschichte ethisch zu bewerten und sich über ihre eigenen Bewertungen auszutauschen. Dabei wurde nicht nur klar, wie unterschiedlich jeder Einzelne Situationen wahrnimmt, sondern auch, mit welchem oft eingeschränkten Blickwinkel Führungskräfte folgenschwere Entscheidungen treffen müssen.

Zu den jeweiligen Wochenenden lud Tagungsleiter Cbr Thomé wechselnde externe Referenten ein. Sie brachten durch ihre Beiträge wichtige Bezüge aus der Praxis mit ein. Darunter die Cartellbrüder Tobias Jüngert (Cpf), der aus seiner Arbeit beim REWE-Konzern berichtete, und Wolfgang Bergsdorf (St), der aus seiner Arbeit für Helmut Kohl über Führung im Kontext der Regierungsarbeit Rede und Antwort stand. Es war spannend, mit ihnen am Abend in der Kneipe weiter zu diskutieren und auch aus ihrem Leben zu erfahren. Neben der Arbeit am Tage wurde abends noch gesellig miteinander das eine oder andere Bier getrunken. Man feierte auch miteinander, etwa die Geburt des ersten Kindes oder die Philistrierung. Aus den Teilnehmern ist mit der Zeit eine Gemeinschaft geworden.

Großen Anklang fand das von Cbr Thomé mitgebrachte „Ludus Globi“ des Nikolaus von Kues. Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob dieses Spiel einfach zu handhaben wäre: Ein Spielfeld mit konzentrischen Kreisen und eine ausgebeulte Kugel. Die Ausbeulung bewirkt, dass sich die Kugel beim Werfen in einer Art Kreisbahn bewegt. Ziel des Spiels ist es, die Kugel möglichst nah zum Mittelpunkt zu positionieren. In den Händen des Erfahrenen Thomé wirkte diese Metapher auf die eigene Entwicklung relativ einfach, unter den Fingern der Teilnehmer stellte sich jedoch schnell heraus, wie schwer es ist, die eiernde Kugel zielgerichtet zu platzieren. Persönlichkeitsentwicklung ist keine Einbahnstraße und Identität keine Kompetenz, die man einmal erwirbt und danach nie wieder verliert. Immer wieder gilt es neu, das Spiel des Lebens aufzunehmen und dabei zu akzeptieren, dass das Leben nicht in den vorgesehenen Bahnen verläuft.

In dem einen Jahr, das man miteinander verbrachte, haben sich alle Teilnehmer weiterentwickelt. Jeder hat ein Führungsmanifest für sich erstellt, also einen Text darüber, wie er persönlich führen will, mit welchen Mitteln und welchen Zielsetzungen. Doch die Teilnehmer nehmen weit mehr mit in ihren Alltag; sie handeln bewusster bei ihren jeweiligen Führungsaufgaben.

Für das kommende Jahr hat man bereits ein Treffen vereinbart. Alle wollen dran bleiben, sich wiedersehen, den Reflexionsprozess weiterführen. Mit den zahlreichen Impulsen des CV-Führungskollegs geht es nun für jeden einzelnen Teilnehmer in die praktische Arbeit, sei es vor Ort im Beruf, in der Ausbildung oder in den letzten Zügen des Studiums. Die Kollegarbeit ist eine erste Frucht dieser Arbeit, die berufliche Entwicklung jedes einzelnen Teilnehmers wird die nächste sein. Über die jährlichen Treffen und ein Mentoring-Programm soll sich ein Rahmen entwickeln, in welchem der CV die Führungskräfte aus seinen Reihen deutschlandweit vernetzen kann und tatkräftig an deren Ausbildung mitarbeitet. Nach dem Willen aller Teilnehmer ist dieser erste Jahrgang der Grundstein für eine Intensivierung der Verbandsarbeit auf dieser Ebene. Mit dankbarem Blick auf das gemeinsame Jahr schauen die ersten Alumni des CV-Führungskollegs auf die kommenden Jahre gemeinsamer Begleitung und hoffentlich noch zahlreiche Führungskollegs. ■



Manuel Bied

Jahrgang 1990, Abitur am Friedrich-Ebert-Gymnasium in Mühlheim a. Main, Studium der Elektro- und Informationstechnik an der Technischen Universität Darmstadt. Seit Beginn 2018 „Marie Skłodowska-Curie Actions“-Forschungsstipendium für eine Promotion an der UPMC (Paris) im Bereich der ‚Social Robotics‘. Neben Schule und Studium langjähriges Engagement in Kirche und Gesellschaft; zuletzt u. a. als Vorstand beim Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) in den Dekanaten Darmstadt und Offenbach. Bei Nassovia wurde er 2011 recipiert; u. a. federführender Einsatz im Rahmen der Wiedereinführung des internen Schulungsprogramms ‚Nassoven Industrie Training (NIT)‘.



Dominik Felske, M.Sc., MBA

Geboren 1985 in Aachen; Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universitäten Mannheim (B.Sc.) und zu Köln (M.Sc.) sowie MBA an der European School of Management & Technology in Berlin; Mitglied bei Churpfalz Mannheim & Rappoltstein Köln, Sechs Jahre Berufserfahrung als junge Führungskraft & Management Consultant in der Energiewirtschaft sowie als Volkswirt im öffentlichen Sektor; derzeit Teamleiter der europaweiten kommerziellen Analyse in der Erneuerbare-Energien-Sparte des E.ON-Konzerns



Timo Hänseler

Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann arbeitete Timo Hänseler für ein Jahr als Tanzpädagoge und begann 2012 sein Studium im Bereich „Digital Film & Visual Effects“ an der „School of Audio Engineering“ in München. Nach seinem Bachelor of Arts 2015 machte er sich selbstständig und gründete die Medienagentur „Red Forest“. Diese ist spezialisiert auf visuelle und audiovisuelle Kommunikation und arbeitete schon für Unternehmen wie Audi, Siemens oder MAN. 2012 trat Cartellbruder Hänseler der K.D.St.V. Vindelicia bei. Hierbei übernahm er zweimal das Amt des Seniors und ist als Alter Herr im Vorstand der Studentenhilfe engagiert.



Kevin Hinzen

Geboren 1992 in Bonn. Nach dem Abitur am Franziskus-Gymnasium Nonnenwerth folgte ein Studium der Rechtswissenschaft an den Universitäten Bonn und Münster. Im Wintersemester 2012/2013 wurde er von der K.D.St.V. Sauerlandia Münster recipiert. Er ist Altstipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung und Schatzmeister des Netzwerkes Ludwig van B. – Junge Bonner Klassik, einem Verein zur Förderung junger Nachwuchsmusiker. Seit 2017 promoviert er an der Universität Frankfurt auf dem Gebiet des europäischen Finanzverfassungsrechts.



Mag. theol. Sebastian Gérard Kirschner B.A.

Geboren 1988, Abitur 2007 am Gymnasium in Mayen; 2007-2014 Bachelorstudium der Geschichte und Musikwissenschaft, 2009-2014 Magisterstudium der Katholischen Theologie an der Universität Bonn; seit 2014 Promotionsstudent der Katholischen Theologie und Masterstudent „Interreligiöse Studien. Philosophie der Religionen“ an der Universität Bonn; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Alttestamentlichen Seminar der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Bonn mit Lehrauftrag in Biblischem Hebräisch; Mitglied der KThStV Colonia im Collegium Albertinum zu Bonn, der KDSStV Staufia und der KDStV Borusso-Westfalia zu Bonn im CV.



Gabriel Macathy, Jurist (Univ.)

Geboren am 10. Dezember 1990 in Günzburg, Schulausbildung am Europa-offenen Dossenberger Gymnasium Günzburg. Das Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Augsburg schloss er nach einem Auslandsstudium an der Universität in Oslo, Norwegen, erfolgreich mit dem ersten Staatsexamen ab. Seit 2016 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an dem Lehrstuhl Prof. Kort für Arbeits- und Gesellschaftsrecht der juristischen Fakultät der Universität Augsburg tätig. Im WS 11/12 wurde er bei der K.D.St.V. Algovia Augsburg im CV recipiert. Nach zwei Senioraten, davon ein Jubelseniorat, einem Skriptorat und einem Fuxmajorat während seiner aktiven Zeit ist er mittlerweile als Jungphilister für das Amt des Philisterskriptors gewählt.

Rainer Müller

Geboren am 23.02.1993 in Dillingen a. d. Donau. Seit dem Wintersemester 2013/14 Studium der Katholischen Theologie (Mag. Theol.) an der Universität Augsburg. Teilnahme am Erasmus+-Programm und Stipendiat des Swiss-European Mobility Programme an der Université Fribourg im akademischen Jahr 2015/16. Seit dem Wintersemester 2016/17 Studium der Volkswirtschaftslehre (B. Sc.) an der Universität Augsburg. Am 12.02.2015 recipiert bei e. v. KDStV Algovia Augsburg im CV, Bandinhaber e. v. KDStV Teutonia Freiburg im Üechtland im CV. Dort Senior im Frühlingsemester 2016. Zurück in Augsburg im Wintersemester 2016/17 Consenior, anschließend im Sommersemester 2017 Fuxmajor.

**Matthias Reidt, LL.M. (Columbia)**

Geboren 1988; 2007-2014 Studium der Rechtswissenschaft an der Universität zu Köln sowie der Université Paris I – Panthéon-Sorbonne; seit 2007 Mitglied e.v. AV Hansea (Berlin) zu Köln im CV; 2014 Erste Juristische Staatsprüfung; 2016 Master of Laws an der Columbia Law School, New York City; 2014-heute Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Europäische Privatrechtsentwicklung (Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb) an der Universität zu Köln; seit Dezember 2017 Rechtsreferendar am Landgericht Köln.

**Daniel Schrapp M.A.**

Jahrgang 1991. Master of Arts in Politikwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und zugleich Bachelor of Arts in Politikwissenschaft mit Nebenfach Geschichtswissenschaft ebenfalls an der LMU München. Altstipendiat der Hanns-Seidel-Stiftung. Derzeit leistet er ein sechsmonatiges Traineeship im Bereich der Government Affairs bei Siemens in Brüssel. Er ist Urmitglied bei der K.D.St.V. Tuiskonia München im CV et KD.V.

**Dr. Daniel Schubert, Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw.**

Geboren 1985, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre auf Diplom sowie Begleitstudium in Europarecht an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg. Während des Studiums hochschulpolitisch aktiv als Mitglied des studentischen Konvents und als Sprecherrat, Stipendium der Hanns-Seidel-Stiftung. Nach dem Studium Tätigkeit als Unternehmensberater im Bereich Energy Advisory bei PricewaterhouseCoopers in Düsseldorf sowie anschließende Promotion am Lehrstuhl für Energiewirtschaft der TU Dresden, Förderung durch die Friedrich und Elisabeth Boysen-Stiftung und Auszeichnung mit dem CV-Wissenschaftspreis. Durch den E.ON Stipendienfonds finanzierter Forschungsaufenthalt an der Norwegian School of Economics in Bergen. Seit 2016 berufliche Tätigkeit in der Strategie- und Geschäftsentwicklung bei E.ON in Essen.

**Lukas M. I. Werner**

Jahrgang 1989, studierte als Stipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung Rechtswissenschaft in Erlangen und Parma (Italien). Seit dem Studienabschluss 2015 ist er für das Zentrum für Arbeitssicherheit und med. Umwelttechnik GmbH am Carl-Korth-Institut tätig. Derzeit absolviert er das Rechtsreferendariat bei dem OLG Nürnberg. Daneben widmet er sich der Musik (ua. Klavier und Orgel) und seinem Engagement in Kirche und Gesellschaft. Bei Frankonia-Czernowitz wurde er 2011 recipiert; unter anderem leitete er den Festausschuss zum 125-jährigen Bestehen.





CV-AKADEMIE E.V.
Linzer Straße 82
53604 Bad Honnef
+49 (0)2224 96002-0
info@cv-akademie.de
www.cv-akademie.de

