



IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
PRESSEMAPPE 2017

Veröffentlichungen in Printmedien

Artikel

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

Neue Messe bietet jungen Leuten Orientierung bei der Jobsuche

Führung im digitalen Zeitalter

Die Führungskraft als Marke

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Beziehungsmanager statt Chef

„Arbeitgeber müssen ihre Mitarbeiter an der langen Leine führen“

Mensch bleibt Mensch

Die Führung entscheidet

Management-Kompetenz entscheidet

So wird eine Messe zum Erfolg

Fehler machen, Mensch bleiben

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Digital ist egal: Führung entscheidet

Halt und Orientierung geben

Vertrauen führt

Analog dominiert, digital entscheidet

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Die Führung entscheidet

Führungskraft 4.0

So wird die Messe ein Erfolg

Der Mensch im Fokus

Digital ist egal: Führung entscheidet

Der Mensch bleibt auch im digitalen Zeitalter Mensch

Digital ist egal: Führung entscheidet

Zeitschrift / Zeitung

Lernende Organisation (A), Januar 2017

Freie Presse, 26. Januar 2017

managerSeminare, Februar 2017

Computerworld (CH), Februar 2017

Nordsee-Zeitung, 11. Februar 2017

Allgemeine Fleischer Zeitung, 15. März 2017

Computerwoche, 20. März 2017

baustoffmarkt, März 2017

Hotel & Touristik, April 2017

bindereport, April 2017

wirtschaft + weiterbildung, April 2017

brand eins Thema, 28. April 2017

stahl und eisen, Mai 2017

personalSCHWEIZ (CH), Mai 2017

IHK Fulda, Mai 2017

BILDUNGaktuell (A), Mai 2017

KU Gesundheitsmanagement, Mai 2017

wissensmanagement, Mai 2017

Swiss Engineering(CH), Mai 2017

a3ECO (A), Mai 2017

managerSeminare, Juni 2017

Submissions Anzeiger, Juni 2017

Wetterauer Zeitung, 3. Juni 2017

RTS-Magazin, Juni 2017

Elektronik, Juni 2017

IHK-Niederbayern, Juni 2017

Digital ist egal: Führung entscheidet

Führung – Neu definiert

Führen im digitalen Zeitalter

Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch

Führen 4.0: 12 Thesen zum Führen in digitalen Zeiten

Führen im digitalen Zeitalter

Digital ist egal – Führung entscheidet

Belastungsfaktor Veränderung

Mensch bleibt Mensch

Manager als Innovations-Bremsen

Magdeburger Volksstimme, 24. Juni 2017

Report Plus (A), Juni 2017

Chemie Technik, August 2017

Technischer Handel, September 2017

LABO, September 2017

wirtschaft+weiterbildung, September 2017

energiespektrum, September 2017

Impulse, Oktober 2017

kmu Rundschau (CH), Oktober 2017

bindereport, November 2017

Veröffentlichungen in Onlinemedien

Artikel

Auf Messen wertvolle Geschäftskontakte knüpfen

Digitalisierung klappt nur mit guten Chefs

**Digital ist egal:
Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet**

„Führung muss und wird sich verändern“

Emotionale Anführer gesucht

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

**Führung in digitalen Zeiten –
Menschen bleiben Menschen**

Buchtipp – Digital ist egal: Führung entscheidet

Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch ...

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Digital ist egal – Mensch bleibt Mensch

Portal

www.vertriebszeitung.de, 30.01.17

www.wiwo.de, 03.02.17

www.hrdoday.ch, 14.03.17

www.die-ratgeber.info, 09.03.17

www.elektroniknet.de, 08.03.17

www.blickpunktkmu.ch, 07.03.17

www.finanzpraxis.com, 24.03.17

www.management-journal.de, 14.03.17

www.baugewerbe-app.de, 09.03.17

www.elektroniknet.de, 15.03.17

www.marconomy.de, 19.04.17

www.channelpartner.de, 11.04.17

Diese Fähigkeiten machen Chefs im digitalen Zeitalter erfolgreich

www.impulse.de, 12.04.17

Digital ist egal: Führung entscheidet

www.trend.at, 04.04.17

Führung entscheidet

www.computerwoche.de, 27.04.17

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

www.allaboutsourcing.de, 12.05.17

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

www.cio.de, 17.05.17

Digital ist egal: Führung entscheidet

www.hrweb.at, 26.05.17

So funktioniert Führung im digitalen Zeitalter

www.onpulson.de, 25.05.17

**Business Personalities:
Führungskräfte werden Beziehungsmanager**

www.business-personalities.com, 30.05.17

Digitalisierung: Die Führung ist entscheidend

www.3minutencoach.com, 20.06.17

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

www.weiterbildungsmarkt.at, 12.06.17

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

www.monitor.at, 30.06.17

Führen im digitalen Zeitalter – 12Thesen

www.organisator.ch, 03.07.17

**Digital ist egal:
Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet**

www.wirtschaftszeit.at, 14.07.17

Führung neu definiert

www.report.at, 13.07.17

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger

www.channelpartner.de, 13.07.17

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

www.blickpunktkmu.ch, 07.07.17

Persönlichkeit kann nicht digitalisiert werden

www.versicherungsmagazin.de, 04.07.17

So funktioniert Führen von Mitarbeitern im digitalen Zeitalter

www.onpulson.de, 30.08.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.finanzpraxis.com, 24.08.17

Führung entscheidet im digitalen Zeitalter

www.weiterbildungsmarkt.at, 22.08.17

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

www.refa-blog.de, 03.08.17

Das große Trauern um verlorene Mitarbeiter

www.handelsblatt.com, 23.08.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.refa-blog, 03.08.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.chemietechnik.de, 21.08.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.bildungsspiegel.de, 26.08.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.wissensmanagement.de, 01.09.17

Digital ist egal: Führung entscheidet

www.3minutencoach.com, 04.09.17

Führen im digitalen Zeitalter

www.allaboutsourcing.de, 14.09.17

12 Thesen zum Führen im digitalen Zeitalter

www.marconomy.de, 18.09.17

Führen 4.0 – 12 Thesen zum Führen in digitalen Zeiten

www.labo.de, 17.09.17

Führungskräfte als Blockierer

www.elektroniknet.de, 20.09.17

Sind Führungskräfte Innovationsblockierer?

www.marconomy.de, 18.10.17

12 Thesen zur Mitarbeiterführung

www.channelpartner.de, 14.11.17

So klappt der erste Arbeitstag

www.business-wissen.de, 13.11.17

Führung in Zeiten der Digitalisierung

www.3minutencoach.com, 08.11.17

Warum uns die Konzerne zu Tränen rühren wollen

www.focus.de, 26.12.17

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

www.weiterbildungsmarkt.at, 08.12.17

Erfolgreich Kommunizieren im digitalen Zeitalter

von Barbara Liebermeister

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben - sofern wir nicht bewusst kommunizieren



Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von E-Mails abgelöst. Doch auch die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung

und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen - unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

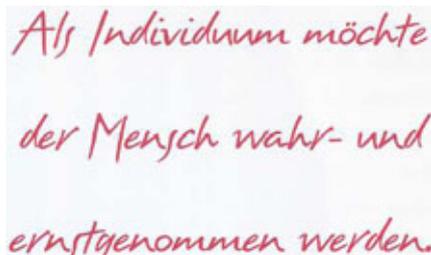
Tipp 1 - Human Awareness

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können

Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen - vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 - Social Awareness: Empathie gewinnt...!

Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Dann sollte ich dies ebenfalls tun. Das kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören - um den Menschen zunächst wahr- und anzunehmen.



Als Individuum möchte
der Mensch wahr- und
ernstgenommen werden.

DRAUSSEN IN DER PRAXIS 2

Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (zum Beispiel auf schnellstem, kürzestem oder sicherstem Weg)?
- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Fahrrad oder Auto)?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)?
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (zum Beispiel eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Sprit oder Proviant)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tipp 3 - Incident Awareness

Die Wahl des Kommunikationsmediums kann den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend beeinflussen - unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern, das Gewinnen von Kunden oder das Erzielen eines Vertragsabschlusses geht. Erfolgreich sind hier vor allem diejenigen, die den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennen. In der irrigen Annahme, immer

schnell reagieren zu müssen (= dringend), wird häufig das Potenzial missachtet, das aus der möglichen „Wichtigkeit“ resultiert.



*Die Wahl des Kommunikationsmediums
kann den Verlauf und Ausgang einer
Situation entscheidend beeinflussen.*

Wer schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email zunächst mit einer kurzen Nachricht zu reagieren und der anderen Person einen persönlichen Anruf in Aussicht zu stellen - oder eine ausführliche Antwort zu einem späteren Zeitpunkt. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen wollen. Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist die perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 - Digital Awareness

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness es geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren - damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen?

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke

der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie

Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 - Timeout-Awareness

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht. •

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.ifidz.de

E-Mail

info@ifidz.de

Neue Messe bietet jungen Leuten Orientierung bei der Jobsuche

Beim Start ins Arbeitsleben können Schulabgänger und Hochschulabsolventen viel falsch machen. Dagegen hilft Information. Ein neues Messeformat unterstützt bei der Wahl des passenden Berufs.

VON CHRISTOPH ULRICH

CHEMNITZ – In Sachsen löst jährlich etwa jeder dritte Lehrling schon im ersten Lehrjahr seinen Ausbildungsvertrag auf – meist, um zu wechseln. Den richtigen Einstieg ins Berufsleben zu finden, stellt junge Leute europaweit vor eine große Herausforderung. Das hatte die Unternehmensberatung McKinsey & Company bereits 2014 mit einer Umfrage unter mehr als 8500 jungen Menschen statistisch untermauert. Bei den befragten Auszubildenden gab nur jeder dritte an, dass er sich noch einmal für die von ihm gewählte Ausbildung entscheiden würde.

„Unser System der Berufsberatung garantiert nicht, dass junge Menschen die Ausbildung wählen, die tatsächlich die beste für sie ist“,

sagte McKinsey-Beraterin Solveigh Hieronimus bei der Vorstellung der Studie. 64 Prozent der jungen Menschen gaben an, sich falsch oder nur unzureichend informiert zu fühlen, was ihre spätere Berufswahl betrifft.

Diese Unsicherheit bei der Berufswahl sieht Barbara Liebermeister nicht zuletzt in der deutschen Kultur begründet. „Wir haben ein Problem damit, auf unsere Stärken zu schauen“, sagte die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt am Main. In unserer Leistungsgesellschaft gehe es immer darum, etwas noch besser zu machen, seine Schwächen auszumerzen, anstatt die Stärken im Fokus zu haben.

„Ich wünsche mir, dass Eltern bei



**Expertin auf der Messe „mach was!“:
Barbara Liebermeister.**

FOTO: JAN LAUER PHOTOGRAPHY/IFIDZ

ihren Kindern darauf achten, deren Selbstwertgefühl groß werden zu lassen“, meinte Liebermeister. Dann kämen die jungen Leute mit einem ganz anderen „Standing“ ins Berufsleben. Eltern sollten ihr Kind deshalb nicht mit einer hohen Erwartungshaltung unter Druck setzen, sondern relativ schnell ein positives Selbstverständnis vermitteln und signalisieren: Ich glaube an dich. „Das Selbstverständnis – ich bin gut – das muss von mir selbst kommen“, erklärte die erfahrene Manager-Beraterin. Diese Haltung, sich seiner Stärken bewusst zu sein, sei die beste Voraussetzung für eine Karriere in der Arbeitswelt, so Liebermeister.

„Die Qual der Wahl oder keinen Plan von nichts?“ lautet der Titel eines der vielen Workshops auf der neuen Ausbildungs- und Studienmesse „mach was!“ an diesem Wochenende in der Messe Chemnitz. Anja Jungen und Daniela Weinbrecht, Mentorinnen bei „Die Komplizen – Mentoring für Schüler“ zeigen in dem Workshop auf, mit welchen Methoden man den passenden Ausbildungs- beziehungsweise Berufsweg findet. Beim sogenannten „Sofa-Talk“ inmitten der Messe kommen junge Menschen mit ungewöhnlichen Berufswegen zu Wort. Sie zeigen, dass im Leben nicht immer alles geradlinig verläuft, man aber auch die Chancen, die sie bieten, nutzen muss.

Neben dem umfangreichen Programm an beiden Tagen der Messe halten die über 70 Aussteller an ihren Ständen jede Menge Informationen und Tipps zu den Ein-, Um- und Aufstiegschancen in viele attraktive Berufe bereit. Altenpfleger, Baugerätetechniker, Elektroniker, Fitnesskaufmann, Forstwirt, Hotelfachkraft, Mechatroniker, Medientechnologe, Sozialassistent oder Zimmerer sind nur eine kleine Auswahl der Jobs, von denen sich Schüler, Azubis und Studenten, aber auch Eltern und Lehrer bei „mach was!“ ein Bild machen können. „Mit den Angeboten der neuen Messe geben wir Suchenden einen Kompass an die Hand, der sie unterstützt, die richtige Ausbildung oder den passenden Job zu finden. Damit sprechen wir nicht nur Schüler oder Studenten an, sondern auch Menschen, die sich für eine berufliche Neuorientierung oder Weiterbildung interessieren“, sagt Judith Fröhlike, Leiterin Marketing bei der Chemnitzer Verlag und Druck GmbH & Co. KG, dem Veranstalter von „mach was!“.

DIE AUSBILDUNGS- UND STUDIENMESSE

„mach was!“ findet am **28./29. Januar** in der Messe Chemnitz statt. Die Angebote sind an beiden Tagen jeweils **von 10 bis 16 Uhr** kostenfrei. Nähere Informationen zum Programm im Internet und auf Facebook.

» www.mach-was-sachsen.de

» www.facebook.com/machwas/

Führung im digitalen Zeitalter

Kommunikation bleibt Hauptaufgabe

Auch im Zeitalter der Digitalisierung ist Kommunikation die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft. Das hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer Meta-Studie herausgefunden, für die 30 Studien aus den Jahren 2012 bis 2016 untersucht wurden.

Neben kommunikativen Fähigkeiten sind demnach Sozialkompetenzen auf dem zweiten Rang: Führungskräfte müssen klar kommunizieren, offen für Feedback sein und gut zuhören können, sowie gleichzeitig ihre Mitarbeiter respektieren, sie versuchen zu verstehen und ein wertschätzendes Arbeitsklima schaffen. Traditionelle Fähigkeiten bleiben also trotz der Digitalisierung wichtige Eigenschaften einer guten Führungskraft.

Die Studie benennt ein weiteres Merkmal von Führung im digitalen Zeitalter: Die Hierarchie verliert an Bedeutung. Stattdessen wird mit klar definierten Zielen geführt, zudem sind bewusste und schnelle Entscheidungsprozesse gefragt. Diese Prozesse

werden, so die Autoren, durch neue Medien unterstützt und bedürfen im besonderen Maße Teamfähigkeit. Das digitale Zeitalter zeichnet sich durch stark vernetzte Teams aus und verlangt mehr denn je, dass Führungskräfte echte Teamplayer sind. So vermischt sich klassische Führung zunehmend mit Elementen der New Work.

Insgesamt werden also neben den Kompetenzen des analogen Zeitalters auch moderne Skills wie Networking, Medienkompetenz oder transparentes Handeln immer wichtiger - jedoch nicht ohne Ausnahme. So ist es auffällig, dass einige, im Rahmen der Digitalisierung häufig genannten Fähigkeiten in den untersuchten Studien kaum Erwähnung finden. Dazu zählen Agilität, disruptives Denken, proaktives Handeln oder Risikobereitschaft. Hier lässt sich vermuten, dass diese Begriffe zwar im Fachdiskurs bereits viel verwendet werden, im Arbeitsalltag der Deutschen jedoch noch nicht eingezogen sind bzw. kaum spürbare Wirkung entfaltet haben.

Die Führungskraft als Marke

Barbara Liebermeister, Leitung Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Leadership // Im digitalen Zeitalter, in dem immer mehr Informationen auf uns einprasseln, gewinnen Marken an Bedeutung, denn Marken geben uns Orientierung und Halt. Auch Führungskräfte müssen sich zunehmend zu Marken entwickeln, die für ihre Mitarbeiter erkennbar für gewisse Werte und Überzeugungen stehen.

Was ist das Kennzeichen einer Marke? Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise ihres Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren». Diese Slogans fassen sozusagen formelhaft die Vorzüge zusammen, welche die Produkte der Unternehmen Audi und BMW auszeichnen.

Erkennbar für gewisse Werte stehen

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht der Personen, die mit ihnen Kontakt haben, eine «Persönlichkeitsmarke» sind. Auch sie stehen für ihr Umfeld erkennbar für Werte und Überzeugungen, die sich wiederum in einem bestimmten Verhalten dokumentieren. Also lautet der erste Schritt der Markenbildung für Führungskräfte, sich der eigenen Werte und Überzeugungen, Stärken und auch Schwächen bewusst zu werden - also dessen, was die eigene Person einzigartig und unverwechselbar macht. Aus diesem Bewusstsein erwächst das erforderliche Selbstverständnis unserer Wirkung, das uns hilft, auch in stürmischen Zeiten eine souveräne Haltung einzunehmen.

Die Autorin

Barbara Liebermeister

Leitung Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de). Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist auch eine gefragte Vortragsrednerin. Im März 2017 erscheint im Gabal-Verlag ihr neues Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet».

Und dies ist wiederum ein deutliches Signal für unsere Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen, sie vertraut sich ja auch selbst.

Sich präsentieren und vermarkten

«Sie sollten als Führungskraft eine Marke sein und sich als solche auch präsentieren und vermarkten» - diese Aufforderung stößt bei vielen Führungskräften zunächst auf Vorbehalte. Denn den Begriff Vermarktung assoziieren sie mit Attributen wie schrill und laut. Doch nicht jede Marke ist schrill und laut, es gibt sehr viele Marken, die sich eher durch ein unaufgeregtes Understatement definieren. Ähnlich verhält es bei der Selbstvermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es nicht darum, stets am lautesten zu schreien - obwohl man als selbstbewusste Führungskraft nie sein Licht unter den Scheffel stellen sollte. Es geht vielmehr darum, immer wieder nach aussen zu zeigen, wofür man steht und was einem als Person wichtig ist.

Denn so entstehen Glaubwürdigkeit und somit Vertrauen. Und diese Faktoren werden für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt immer wichtiger.

Erfolgsfaktor Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Denn die Zukunft ist immer weniger vorhersehbar. Alle Entscheidungen und Planungen in den Unternehmen stehen unter Vorbehalt. Was heute richtig erscheint, kann sich morgen - zum Beispiel aufgrund von Marktveränderungen oder technischen Neuerungen - als falsch erweisen. Das verunsichert auch die Mitarbeiter. Folglich suchen sie verstärkt nach Halt und Orientierung. Doch wer kann ihnen diese in einem Unternehmensfeld, in dem scheinbar alles schwankt, noch geben? Letztlich können dies nur ihre Führungskräfte sein.

Arbeiten Sie also daran, für Ihre Mitarbeiter eine Marke zu werden, der sie vertrauen können, weil sie unverwechselbar und glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist Ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Der Mensch sollte mit seinen Bedürfnissen nicht auf der Strecke bleiben

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: Der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

▷ Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine ho-



Die Kommunikation in der Arbeitswelt erfordert verschiedene Kenntnisse und Fähigkeiten.

Foto colourbox.de

he Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

▷ Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhö-

ren und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

▷ Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Men-

schzen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, sowie aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

▷ Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“

um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei.

Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

▷ Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen oder Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

(Barbara Liebermeister)

Betriebsführung

Beziehungsmanager statt Chef

Die Digitalisierung stellt Herausforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen.

Der Führungsstil entscheidet über Halt und Orientierung.

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je - das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ):

allgemeine fleischer zeitung: Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch als Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Betrieb alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein - weil es ansonsten im Firmenkontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Jein. Denn zugleich

muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen - auch weil sie, weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Zur Person

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt am Main. Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist auf das Themenfeld Führung, Leadership und Business Relationship Management spezialisiert. Die Managementberaterin begann ihre berufliche Karriere im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior und L'Oreal. Danach beriet sie unter anderem Finanzdienstleister - wie zum Beispiel die Royal Bank of Scotland.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass sie sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. **Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.**

Liebermeister: Aber meist nur bezogen auf die unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche oft eng mit anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die Unternehmen heute externe Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben (Reinigung, Logistik, Zerlegung) erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und



Das Buch ist im Gabal Verlag erschienen. Foto: Gabal

in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt das voraus?

Liebermeister: Vereinfacht lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei den Alpha-Tieren der Zukunft, denen andere Menschen aufgrund ihrer Kompetenz und Persönlichkeit gern folgen, dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigen. Sie verstehen sich vielmehr als Lernende. Sie hinterfragen ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der

zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die Person sich - allein oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gern folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen. | afz 11/2017

Das Interview führte Lukas Leist.

„Arbeitgeber müssen ihre Mitarbeiter an der langen Leine führen“

Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je - das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

Von Lukas Leist,
freier Journalist in Darmstadt

CW: Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

LIEBERMEISTER: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mitarbeiter. Er wünscht sich weiter Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägt das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer soll Mitarbeitern dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird immer wichtiger werden - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

CW: Eigentlich eine beruhigende Aussicht für Führungskräfte - oder?

LIEBERMEISTER: Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

CW: Warum?

LIEBERMEISTER: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese

zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen.

CW: Gibt es weitere Entwicklungstrends?

LIEBERMEISTER: Ja. Die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen - auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können Manager ihren Mitarbeitern seltener sagen: Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg. Sie müssen vielmehr kleine Versuchsanordnungen mit ihnen starten. Es geht um die Fragen: Was könnte die richtige Lösung sein, und ist es dann auch erfolgreich?

CW: Wie sieht in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung aus?

LIEBERMEISTER: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungs-Manager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Außerdem müssen sie emotionale Leader sein, deren Aufgabe es ist, die Mitarbeiter zu inspirieren,



„Manager sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen.“

Barbara Liebermeister,
IFIDZ

so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

CW: *Das haben gute Führungskräfte in der Vergangenheit auch schon getan.*

LIEBERMEISTER: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft, in vielen High-Performance-Firmen sogar schon heute, sind die Unternehmensbereiche eng miteinander verwoben - auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Die meisten Betriebe beschäftigen ja eine Vielzahl externer Dienstleister, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, auf die ihre Auftraggeber angewiesen sind. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

CW: *Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk dirigieren.*

LIEBERMEISTER: Ja - auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: Digital Natives müssen mit Digital Immigrants kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, fest angestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheimkredite abbezahlen müssen. All diese Individuen muss die Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem niemand weiß, was die Zukunft bringt.

CW: *Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?*

LIEBERMEISTER: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer gemeinsamen Studie mit dem F.A.Z.-Institut mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt. Es bezeichnet die Alphatiere der Zukunft - also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und die so viel Persönlichkeit und Kompetenz vereinen, dass ihnen andere Menschen gerne folgen.

CW: *Um welche Kompetenzen handelt es sich konkret?*

LIEBERMEISTER: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha Intelligence unterscheiden. Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses

Führung

Mensch bleibt Mensch

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte?

Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müs-

sen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsbälle starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan?

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten



Barbara Liebermeister hat Lehraufträge an der RWTH in Aachen und der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Hamburg. Sie ist Autorin mehrerer Bücher sowie zahlreicher Artikel zum Themenkomplex „Führung und Networking im digitalen Zeitalter“.

Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren?

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem

Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern

sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsmintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Und der dritte Kompetenzbereich?

Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Können Sie das konkretisieren?

Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen der Führungskräfte wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig?

Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. 

Zum Buch

Antworten auf viele aktuelle Fragen

Das im Gabal-Verlag erschienene Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“ erläutert, warum im digitalen Zeitalter Führung wichtiger denn je ist und wie Führungskräfte echte Leader werden, denen andere Menschen vertrauen und gerne folgen. Die Autorin ist eine echte Expertin für Führung sowie Selbst- und Beziehungsmanagement im digitalen Zeitalter.

Die gebundene Ausgabe kostet 24,90 Euro.

Nähere Infos über das Buch und seine Autorin finden Interessierte auch auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de).





Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ] in Frankfurt am Main. Anfang März erschien im Gabal Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“ [264 Seiten, gebunden 24,90 Euro, Kindle Edition 20,99 Euro].

- ist dadurch geprägt, dass solche Persönlichkeiten sich keinen Allmachtsphantasien hingeben, sondern sich als Lernende verstehen. Sie hinterfragen also ihr Verhalten und dessen Wirkung ständig und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Hier geht es um Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hier Empathie - also das Vermögen, sich in andere Personen und Konstellationen einzufühlen - sowie der wertschätzende Umgang mit den Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

CW: Und der dritte Kompetenzbereich?

LIEBERMEISTER: Ist die Digitalintelligenz.

Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die sich aus dem technischen Fortschritt ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie heute zum zentralen Veränderungstreiber geworden ist.

CW: Worin zeigt sich diese Kompetenz?

LIEBERMEISTER: Die betreffende Person ist - alleine oder mit Expertenunterstützung - in der Lage, sich ein fundiertes Urteil zu bilden, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben. Das macht sie entscheidungs- und handlungsfähig. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persön-

lichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

CW: Können Sie das konkretisieren?

LIEBERMEISTER: Marken sind durch zwei Faktoren gekennzeichnet. Sie sind aufgrund ihres Erscheinungsbildes oder des Auftretts wiedererkennbar. Und sie geben den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Managern, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden.

CW: Auch Schwächen?

LIEBERMEISTER: Ja. Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Verständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft Führungskräften wiederum, nicht nur an Schönewettertagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt stürmt und schneit, eine souveräne Haltung zu zeigen. Und das ist ein deutliches Signal an ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

CW: Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten Welt demnach besonders wichtig?

LIEBERMEISTER: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

DIE FÜHRUNG ENTSCHIEDET

Mitarbeiterführung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je - das betont die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich

können dies nur die Führungskräfte sein - weil es ansonsten im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Sie sagen aber auch, dass sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern muss?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen - auch weil sie, weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen

sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Aber meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen?

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Barbara Liebermeister:
„Digital ist egal“. GABAL Verlag
2017. 264 Seiten. € 25,60. ISBN:
978-3-86936-750-7



Management-Kompetenz entscheidet

Dieses neue Buch klärt auf, warum im digitalen Zeitalter Führung wichtiger denn je ist und wie Führungskräfte echte Leader werden, denen andere Menschen gerne folgen.

Rasend schnell verändert das digitale Zeitalter unser Business. Welche Auswirkungen haben zunehmende Komplexität und Vernetzung auf die Führung? Welches Führungsverhalten ist künftig gefragt? Ist in der heutigen VUCA-Welt (Abkürzung der Worte Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, d. Red.) Führung überhaupt noch gefragt?

Im neuen Buch der Managementberaterin Barbara Liebermeister „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“ erhalten Führungskräfte, (Projekt-) Manager und Personal-Verantwortliche darauf Antworten. Insbesondere vermittelt die Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, den Lesern die Gewissheit: Es besteht kein Grund zur Panik. Denn in der modernen, digitalen Welt ändert sich zwar vieles, doch nicht alles: Menschen bleiben Menschen, und Führung muss sich zwar ändern, doch hat mehr denn je Präferenz. Je diffuser, instabiler

oder von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Und je „seelenloser“ die genutzten Technologien sind, umso mehr wünschen sie sich einen emotionalen Leader, der zugleich Vorbild, Impuls- und Ideengeber als auch Motivator für sie ist.

Denn die erfolgreiche Führungskraft von morgen, unterstreicht Liebermeister, ist empathisch und ein exzellenter Netzwerker, sie stiftet Sinn und begeistert aufgrund ihrer Persönlichkeit Menschen für Ideen und Visionen. Beziehungen zu und zwischen Menschen

- und nicht die Technologien - sind der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert, weil der Mensch im digitalen Zeitalter endgültig in den Mittelpunkt rückt.

Gegliedert ist das Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin in 12 Kapitel. Zunächst erläutert sie, warum Führung im digitalen Zeitalter primär bedeutet, die Beziehung zu Menschen aktiv zu gestalten; des Weiteren, warum in einer Zeit, in der wir zunehmend digital kommunizieren, eine neue Sehnsucht nach Verbindlichkeit entsteht - auch bei den Digital Natives. Daraufhin beschreibt sie, etwa anhand ihrer Erfahrungen im Silicon Valley, warum im digitalen



Neues Buch aus dem Gabal-Verlag.

Zeitalter mehr denn je der Mensch und Persönlichkeit zählen. Später erläutert sie an plastischen Beispielen aus dem Berufs- und Lebensalltag, wie Führungskräfte zur einer unverwechselbaren Marke werden, der andere Menschen begeistert und gerne folgen; außerdem wie sie mit Hilfe ihrer Empathie und ihres Einfühlungsvermögens ihr persönliches Beziehungsnetz auf- und ausbauen.

Verfasst ist das Buch in einer sehr einfachen, bildhaften Sprache, bei der man spürt: Die Autorin ist eine Expertin für Führung sowie Selbst- und Beziehungs-Management im digitalen Zeitalter. Deshalb empfiehlt es sich für die informative sowie zugleich leichte und kurzweilige Lektüre.

Informationen: www.ifidz.de



Autorin Barbara Liebermeister.

FOTO: IFIDZ

Messestrategie. Eine große Messe (hier die Cebit 2016) erschlägt jeden Besucher, der unvorbereitet kommt. Sich treiben lassen ist keine Alternative.

So wird eine Messe zum Erfolg



MESSE-MARKETING. Bald ist es wieder soweit. Dann pilgern Hunderttausende von Menschen zur Cebit, zur Hannover Messe oder zu einer anderen großen Messe. Während die Aussteller Kontakte zu neuen Kunden knüpfen möchten, wollen sich die Besucher in Ruhe über neue Produkte und Problemlösungen informieren. Im Mittelpunkt stehen in jeder Branche mittlerweile Themen wie „digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“.

Aussteller und Besucher sollten mit ihren unterschiedlichen Anliegen darauf achten, dass der Messebesuch für sie zum Erfolg wird. Experten, die in diesem Artikel zitiert werden, geben Tipps sowohl für die Anbieter wie auch für die Nachfrager, die sich auf dem Marktplatz „Messe“ treffen.

Tipps für Aussteller und ihre Standmitarbeiter

Für den Erfolg eines Messeauftritts ist es laut Peter Schreiber, Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, unerlässlich, dass das ausstellende Unternehmen seinen Mitarbeitern einbläut: Die Fahrt zur Messe ist kein Betriebsausflug und die Gespräche dort sind keine Kaffeekränzchen. „Wir verfolgen damit vielmehr ein betriebswirtschaftliches Ziel - nämlich möglichst viele Kontakte zu potenziellen Kunden zu knüpfen und diese für uns und unsere Problem-

lösungen zu begeistern.“ Hierfür müssen die Standmitarbeiter die Produkte und Leistungen ihres Unternehmens kennen und Besuchern schmackhaft machen können. Außerdem dürfen sie nicht endlos viel Zeit mit Besuchern vertrödeln, die nicht zu den Zielkunden des Unternehmens zählen. Diesbezüglich müssen die Aussteller ihre Mitarbeiter intensiv schulen.

Bei größeren Messeständen empfiehlt sich zudem folgende Rollenteilung: Eine Gruppe von Standmitarbeitern kümmert sich - aufgrund ihrer Expertise - primär um die Spezialisten in den Unternehmen, die sich vor allem für die technische Lösung interessieren. Eine andere hingegen betreut solche Besucher wie Geschäftsführer, die sich vor allem für die Kosten-Nutzen-Relation, also die kaufmännische Seite, interessieren. Wichtig ist es zudem, die Kontaktdaten und wichtigsten Infos noch im Gespräch oder unmittelbar danach zu notieren - und zwar so, dass der

Kontakt nach der Messe gezielt nachbearbeitet werden kann.

Folgendes sollte den Ausstellern, so Schreiber, jedoch auch klar sein: „Messen sind für ihre Mitarbeiter stressig“ - wegen der Lärmkulisse und weil sie sich permanent auf neue Gesprächspartner einstellen müssen. Also sollten ihre Chefs für ausreichend Pausen sorgen. Sonst hängen die Standmitarbeiter an den letzten Messetagen ausgelaugt in der Ecke. Und nach der Messe ist ein Drittel der Mitarbeiter krank.

Tipps für Messebesucher und Bewerber

Ein Großevent wie die Cebit oder Hannover Messe erschlägt jeden Besucher, der unvorbereitet dorthin kommt. Deshalb ist eine gezielte Vorbereitung für Barbara Liebermeister, Networking-Expertin und Geschäftsführerin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter



Photo: dfgene / Shutterstock.com

(IFIDZ), Frankfurt, „das A und O jedes erfolgreichen Messebesuchs“. Das heißt, die Besucher sollten sich zu Hause bereits überlegen: Mit welchen Zielen fahre ich beispielsweise zur Cebit? Um danach entscheiden zu können, ob wir unsere Daten in eine Cloud auslagern? Um danach zu wissen, welches CRM-System wir als Mittelständler kaufen sollten? Oder: Um mir einen Überblick über die Lösungsansätze im Bereich „digitale Transformation von Unternehmen“ zu verschaffen?

Danach können sie entscheiden, welche der 3.000 Aussteller und 2.000 Vorträge beispielsweise auf der Cebit sie besuchen - entweder im Vorfeld zu Hause am PC oder vor Ort, indem sie sich nach der An-

Messen werden aber auch von Arbeitslosen oder wechselwilligen Angestellten genutzt, um potenzielle Arbeitgeber zu identifizieren. Alexander Walz, Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat, Stuttgart, bläst zunächst seine Backen auf und lässt dann langsam die Luft entweichen, als ihm die Frage gestellt wird: Was sollten Stellensucher tun, damit der Messebesuch für sie erfolgreich wird? Denn für ihn sind solche Events wie die Cebit und die Hannover Messe nicht der Ort, um sich aktiv zu bewerben. Denn die Aussteller investieren keine fünf-, sechs- oder gar siebenstelligen Beträge in ihre Stände, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren, sondern neue Kunden und Auf-

Für Walz ist die Cebit und die Hannover Messe primär ein Ort, an dem sich berufserfahrene ITler und Ingenieure, die eine neue berufliche Perspektive suchen, und Studenten, die kurz vor dem Examen stehen, darüber informieren können: Wer könnte für mich - außer den allgemein bekannten Namen - eventuell ein interessanter Arbeitgeber sein - „um sich nach der Messe dort zu bewerben“. Schließlich gibt es gerade im IT-Sektor in Deutschland sehr viele Nischenanbieter und interessante Start-ups.

Etwas anders sieht es bei den Konferenzen aus, die im Rahmen der Cebit und Hannover Messe stattfinden. Dort kann man durchaus Entscheider treffen, sei es als Besucher oder Referent, die gute Türöffner in Unternehmen wären. Mit diesen sollten Stellensucher zunächst das fachliche Gespräch suchen, um dann gegen Ende beispielsweise zu sagen: „Das, was Sie mir über Ihr Unternehmen und seine Arbeit erzählt haben, klingt sehr interessant. Eine solche Herausforderung reizt auch mich. Darf ich Ihnen meine Bewerbungsunterlagen senden?“ Die Empfehlung des Personalberaters lautet also: Erst mal einen Kontakt und eine Beziehung zum Gegenüber aufbauen, statt ihm sogleich eine Bewerbungsmappe in die Hand zu drücken.

„Die Fahrt zur Messe ist kein Betriebsausflug und die Gespräche dort sind keine Kaffeekränzchen. Aussteller haben präzise Ziele.“

Peter Schreiber

kunft mit dem Messekatalog zunächst in eine ruhige Ecke setzen und ihren Messebesuch planen.

Das ist, so Liebermeister, besser, als ziellos loszulaufen. „Dann landet man gewiss bei den falschen Ausstellern und Vorträgen und denkt auf der Heimreise: ‚Das war doch mal wieder alles für die Katz‘“, so Liebermeister.

träge zu gewinnen. „Und wenn mir als Standmitarbeiter jemand in diesem Umfeld seine Bewerbungsmappe rüberschieben würde, dann würde ich denken: Der hat's aber nötig“ - insbesondere in einer Zeit, in der offene Stellen für Hier und Ingenieure keine Mangelware sind und Stellensucher deshalb nicht nach jedem Strohalm greifen müssen.

Lukas Leist*

Fehler machen, Mensch bleiben

Wenn niemand weiß, wo es langgeht, haben Ratgeber Hochkonjunktur. Kein Wunder, dass uns das anbrechende digitale Zeitalter eine Flut von Versicherungsliteratur beschert.

Der berühmte österreichische Dichter Ernst Jandl verewigte einst in zwei Zeilen eine Vision, die in der digitalen Transformation fröhliche Urständ feiert: „(...) das müßt ein wahrer vogel sein / dem niemals fiel das landen ein.“ Wie wahr, möchte man ihm zurufen angesichts der aktuellen Wirtschaftsliteratur. Auf der einen Seite stehen die Hochjazer der digitalen Wirtschaft, nimmermüde prophezeiend, wie die alte Welt dem Untergang geweiht ist. Immer auf und in der Höhe. Auf der anderen Seite rufen Skeptiker und Besitzstandswahrer zu Ruhe und Besonnenheit auf, sie vermuten Sand im Getriebe des Neuen und Unbekannten. Und beides wird als Wahrheit verkauft. Wie also Kurs halten in einer Flut von Büchern, die sich im Entweder-oder berauschen? Wie den Überblick behalten in einer Zeit voller Unschärfe und Unordnung, in denen Wahrheiten so einfach hinausposaunt und absolut gesetzt werden?

Machen wir uns auf die Suche nach neuen Navigatoren und Lotsen. Die beiden Berater Carsten Hentrich und Michael Pachmajer haben jahrelang das Neue vermessen und kartografiert. Sie haben dabei eine originelle Metapher entwickelt: d.quarks, kleine Elementarteilchen, die bei der digitalen Transformation helfen. „Es sind Fähigkeiten, die ein Unternehmen benötigt, um digitale Wertschöpfung zu gestalten, zu erzeugen und an Kunden zu vermitteln. Immer mit Blick auf die Organisation, Menschen und Kompetenzen, Prozesse und Technologie.“ Gemeint sind ebenso Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter wie verschiedene digitalisierte Prozesse, die ein Unternehmen voranbringen, egal ob es sein Digital Business gerade erst aufbaut oder schon viel weiter ist.

Die d.quarks bewegen sich in vier Bereichen und fünf Umlaufbahnen, mit diesem Modell ordnen die beiden Autoren die neue Welt der Transformation: Das Spektrum reicht von agiler Kollaboration über digitale Arbeitsplätze bis zum digitalen Inkubator. Ein mehr als nur nützliches Buch für Einsteiger, also

zum Beispiel die vielen Unentschlossenen im Mittelstand, die eine erfolgreiche Methode suchen, ihr Geschäftsmodell zu transformieren.

Carsten Hentrich, Michael Pachmajer: d.quarks. Der Weg zum digitalen Unternehmen. Murmann Publishers, Hamburg 2016. 39,90 Euro.

Wichtig ist es, bei der digitalen Revolution den menschlichen Faktor nicht zu vergessen. Das sagt **Barbara Liebermeister**, Leiterin des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Sie weist besonders darauf hin, wie rasant sich digitale Technologien entwickeln, während sich der Mensch und seine Verhaltensweisen nur im Schnecken tempo verändern: „Die vielfältigen Potenziale der Digitalisierung (...) werden sich nur dann gewinnbringend nutzen lassen, wenn eine intelligente Abstimmung und Kombination des technisch Möglichen mit grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, Denk- und Verhaltensmustern erfolgt und dabei mit Augenmaß agiert wird.“ Das klingt zunächst etwas oberlehrerhaft, entpuppt sich aber im Laufe des Buches als plausibler Resonanzrahmen für den digitalen Hype. Denn jede persönliche Beziehung, ob zum Kunden oder Mitarbeiter, benötigt auch einen realen Pflegemodus: „Der Mensch und seine Beziehung zu anderen Menschen ist im digitalen Zeitalter nicht weniger wichtig, sondern tritt vielmehr noch stärker in den Vordergrund.“

Für ihr Buch hat die Autorin zahlreiche Interviews mit Personalverantwortlichen geführt. Das verleiht ihm einen pragmatischen, empirisch abgesicherten Grundton und führt zu der Erkenntnis, dass Empathie noch immer „der Kitt ist, der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte zusammenhält“. Kurz: Mensch bleibt Mensch – auch im digitalen Zeitalter. Ein Buch gegen Big-Data-Allmachtsfantasien.

Barbara Liebermeister: Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet. Gabal Verlag, Offenbach 2017. 24,90 Euro.

Der ehemalige IBM-Cheftechnologie Gunter Dueck ist längst zum Mahner vor dem digitalen Schwachsinn geworden. Nach der Schwarmintelligenz hat er sich diesmal die Sinnproduktion im digitalen Raum vorgenommen. Seine Diagnose: „Wir können im neuen Welttheater des Netzes noch gar nicht erkennen, was wichtige oder ernsthafte Inhalte sind und was eben nur Theater ist – oder eben Nepp, Blendwerk oder um Werbeeinnahmen bemühter Sensationismus. Unter dem massenhaften Flachsinn im Netz verblasst das Wichtige und Ernsthafte, das früher die Autorität beanspruchen konnte und die Kontrolle hatte.“ Rasant treibt Dueck die Leser durch die blubbernde Aufmerksamkeitsökonomie des Netzes, der er seine grundlegende Forderung nach einem neuen, vielfältigen, tiefsinnigen „Culture Valley“ entgegensetzt, das den flach atmenden Big-Data-Wahn des Silicon Valley ergänzen kann. „Deshalb fordere ich, den Tiefsinn zu fördern, die Kulturschätze flachsinnfrei für jedermann im Netz zu öffnen und wieder Vorbilder der neuen Welt zu schaffen und zu propagieren, statt Promi-Klatsch zu verbreiten.“

Seine Vorschläge sind zwar teilweise romantisch verklärt, aber ein möglicher Ausgangspunkt, weiter zu denken und die digitale Revolution als Chance für eine Revitalisierung des Kulturellen zu betrachten. Ein Buch für Wissensarbeiter, die sich nicht von niederschmetternd banalen Digitalrealitäten frustrieren lassen wollen.

Gunter Dueck: Flachsinn. Ich habe Hirn, ich will hier raus. Campus Verlag, Frankfurt a. M. 2017. 24,95 Euro.

Auch Henning Beck streut Sand ins digitale Getriebe. Der Gehirnforscher und Fließbandautor widmet sich in seinem neuen Buch der möglichen menschlichen Anpassungsleistung an die digitale Veränderung. Sein Basisverdacht, den er geradezu fröhlich ausbreitet, lautet: Unser Gehirn ist auf das digitale Zeitalter nicht vorbereitet. „Es ist ein verträumter Schussel, oft abgelenkt

und unkonzentriert, nie zu hundert Prozent verlässlich, es verrechnet sich, irrt ständig und vergisst mehr, als es behält. Kurzum: Es ist ein etwa 1,5 Kilo schwerer Fehler.“ Rumms, das sitzt erst mal. Doch dann fängt Beck erst richtig an und zeigt auf, dass es gerade das Nicht-Perfekte, das scheinbar Ineffiziente und Fehlerhafte ist, was unser Gehirn so erfolgreich macht. Heraus kommt ein herrlich erzähltes Sachbuch über unsere Denkschwächen, die eigentlich „geistige Geheimwaffen“ sind. Ein Buch für alle, die glauben, schlecht zu performen, oder Angst vor Fehlern im Job haben. Inklusiv der entlastenden Erkenntnis: Perfektion überlassen wir lieber den Computern.

Henning Beck: Irren ist nützlich. Warum die Schwächen des Gehirns unsere Stärken sind. Carl Hanser Verlag, München 2017. 20 Euro.

Das Fazit unserer kleinen Bücherreise

lautet also: agil werden, Mensch bleiben, Kultur stärken, Fehler leben. Fehlt noch ein besonderes Buch zum Abschluss. Wie zum Beispiel die illustrierte Ausgabe von Frederic Laloux internationalen Bestseller „Reinventing Organizations“. Die Parole des belgischen Erfolgsautors, der für intelligente, sinnstiftende Organisationsformen eintritt, heißt: „Wir sind diejenigen, auf die wir gewartet haben.“ Das gilt natürlich auch für ihn. Sein Kultbuch hat er jetzt jedenfalls, gemeinsam mit Graphic-Novel-Illustrator Etienne Appert, in ein illustriertes Kondensat verwandelt, eine Art Pictionary der neuen Wirtschaft.

Die Protagonisten der bösen Leistungsgesellschaft sind grau und dunkel, die evolutionären Unternehmen in Laloux Petrol, also ganz im Sinne seiner farblichen Organisations-Typologie. Die Sortierung ist hilfreich, doch seine Folgerungen muss man zu nehmen wissen. So

lautet beispielsweise Laloux Alternative-Vorschlag zur schnöden Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern: „Das Ziel dabei ist, jede Form von Verurteilung loszulassen, um das Feedback aus einer Haltung von Liebe und Verbundenheit geben zu können.“

Da fällt einem sofort ein altes chinesisches Strategem ein: Umarme deinen Feind so lange, bis er tot ist. Wir Feierabend-Evolutionsforscher wissen das schon längst. Auch die Schattenseite der Liebe ist ein prägender Teil der Evolution, und der Mensch bleibt eben ein Tierwesen. Besonders in der Wirtschaft.

Frederic Laloux, Etienne Appert: Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München 2016. 24,90 Euro. //

Wörter:

1151

Wie die Digitalisierung die Arbeitskultur verändert – ein Interview

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont die Managementberaterin Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Bernhard Kuntz

Frau Liebermeister, Sie schreiben in Ihrem Buch, viele Führungskräfte seien aktuell sehr verunsichert. Warum?

Unter anderem, weil in Zusammenhang mit der Diskussion über das Thema „Digitale Transformation der Unternehmen“ sowie über solche Themen wie „Agilität“ und „Industrie 4.0“ immer wieder die These geäußert wird: Führung sei im digitalen Zeitalter nicht mehr gefragt, die Zukunft gehöre sich selbst steuernden Teams.

Dieser Behauptung widersprechen Sie?

Ja, denn in den kommenden Jahren wird sich in den Unternehmen zwar vieles verändern, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägt das Umfeld der Unternehmen ist und je seelenloser die in ihnen genutzten Technologien sind.

Daraus schlussfolgern Sie, Führung wird immer wichtiger?

Ja, denn wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird immer wichtiger werden – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Trotzdem haben in den letzten Jahren viele Großunternehmen ihre

Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis gelegt.

Leider. Denn dies ist das falsche Signal. Sie sollten ihre Entwicklungsprogramme überdenken, jedoch nicht abschaffen.

Führung muss und wird sich verändern

Warum?

Weil Führung sich im digitalen Zeitalter radikal verändern muss und wird. Unter anderem, weil die Bereichsgrenzen, ja sogar Unternehmensgrenzen immer durchlässiger und fragiler werden. Zudem werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams

erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte immer seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit und Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren.

Gibt es weitere Entwicklungstrends?

Ja. Die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen setzen zum Beispiel immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfah-



Auch im digitalen Zeitalter hilft eine erfolgreiche Mitarbeiterführung bei der Umsetzung von Lösungen



Buch zum Interview:
„Digital ist egal“
 von Barbara Liebermeister,
 Gabal Verlag,
 Offenbach, 2017,
 ISBN 978-3-86936-750-7
 Stahleisen Buchshop:
 annette.engels@
 stahleisen.de

rungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen. Zudem haben die Strategien der Unternehmen eine kürzere Gültigkeitsdauer. Deshalb können die Führungskräfte die Arbeit und Zusammenarbeit immer weniger langfristig planen; sie müssen sozusagen „auf Sicht“ fahren – auch, weil sie und ihre Bereiche häufiger vor neuen Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben.

Weshalb die Führungskräfte ihren Mitarbeitern vermutlich seltener sagen können, „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“?

Richtig. Sie müssen mit ihnen vielmehr immer häufiger kleine Versuchsballons starten, „Was könnte die richtige Lösung sein“, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich - wenn die Führungskräfte einen immer geringeren Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben und, salopp formuliert, auch nicht schlauer als diese sind?

Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Berei-

che jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben; außerdem mit der Umwelt. Nicht nur, weil jedes Unternehmen mehr oder minder intensiv mit seinen Kunden kommunizieren und kooperieren muss. Mindestens ebenso entscheidend ist: Heute beschäftigen die meisten Unternehmen eine Vielzahl externer Dienstleister, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen - unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

Die Führungskräfte müssen also immer komplexere Netzwerke führen oder dirigieren.

Ja. Das erfordert von ihnen eine Haltung, die von einer hohen Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist – also vom Bewusstsein, dass die Menschen unterschiedlich sind. Sie haben als Wesen aus Fleisch und Blut zwar weitgehend dieselben Bedürfnisse, jedoch häufig sehr unterschiedliche Interessen – zum Beispiel aufgrund ihrer Lebenssituation oder Herkunft oder schlicht aufgrund der Tatsache, dass sie dauerhaft oder nur zeitlich befristet oder gar nicht auf der Payroll des Unternehmens stehen. Auch dies ist ein alter Hut. Er gewinnt in der globalisierten Welt jedoch an Brisanz, weil in ihm die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie die Schulden für ihr Eigenheim abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem

Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Hierfür genügt es nicht, fachlich fit zu sein und das kleine Einmaleins der Führung zu beherrschen. Vielmehr muss sich das erforderliche Management-Know-how mit einer hohen analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit eine Führungskraft die gewünschte Wirkung erzielen kann. Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alphas der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Bei der Alpha Intelligence lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden, denen jeweils ein Bündel von Fähigkeiten und Eigenschaften zugeordnet ist. Der erste Kompetenzbereich ist die Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsfantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen - jedoch stets getragen von einer stabilen Wertebasis. Diese ist in einer von Veränderung geprägten Umwelt sehr wichtig.

Warum?

Weil sie einer Person die nötige psychische Stabilität verleiht, so dass sie trotz aller von ihr initiierten Veränderungen für andere Menschen berechenbar und somit vertrauenswürdig bleibt. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Und der dritte Kompetenzbereich?

Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist; sie zeigt sich darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich in den Beziehungsnetzwerken, denen sie angehören, zu den emotionalen Leadern entwickeln,

nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Können Sie das konkretisieren?

Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden.

Auch Schwächen?

Ja, Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönewettertagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen. Leider stößt die Aufforderung „Werden Sie eine Marke und präsentieren und vermarkten Sie sich auch so“ bei vielen Führungskräften auf emotionale Vorbehalte.

ZUR INTERVIEWPARTNERIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist auch eine gefragte Vortragsrednerin.

Warum?

Weil sie den Begriff „vermarkten“ mit solchen Attributen wie „schrill“ und „laut“ assoziieren. Doch nicht jede Marke ist so schrill und laut wie zum Beispiel Afri Cola. Bei sehr vielen Marken gehört es zur Markenidentität, gerade nicht schrill und laut, aufdringlich und dominant zu sein, sondern stattdessen bewusst auf ein unaufgeregtes Understatement zu setzen. Ähnlich verhält es sich bei der Selbstvermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es primär darum, nach außen immer wieder zu zeigen und zu artikulieren, wofür man steht und was einem als Person wichtig ist. Denn so entstehen Glaubwürdigkeit und somit Vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Und diese Faktoren werden für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) immer wichtiger?

Ja, denn wer kann den Mitarbeitern und Netzwerkpartnern noch Halt und Orientierung geben in einem Unternehmensumfeld, in dem scheinbar alles schwankt und wankt? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb sollten diese daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Das Interview führte Bernhard Kuntz, Fachjournalist, Darmstadt.



Digitalisierung

Digital ist egal: Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeitenden nach Halt und Orientierung.

Von Barbara Liebermeister

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch/die Mitarbeitenden. Sie wünschen sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Menschen/den Mitarbeitenden dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf die Mitarbeitenden bauen und vertrauen können.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeitenden und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Ausserdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeitenden koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitenden.

Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden seltener sagen «Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was die richtige Lösung sein könnte, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeitenden zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – ausserdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig

davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeitende mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff «Alpha Intelligence» belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt al-



Digitalintelligenz und Zukunftsblick sind für Führungskräfte künftig wichtige Kompetenzen.

so regelmässig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die sich hieraus ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich viel-

mehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren». Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müs-

sen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt «stürmt und schneit», eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeitenden und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.



Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».

Halt und Orientierung geben

In Zukunft werden Beziehungsmanager gesucht

Im digitalen Zeitalter verändert sich in den Unternehmen sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung. Führung wird daher immer wichtiger.

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen werden weitgehend von bereichs- und häufig sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zuneh-

mend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und vieler neuer Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben. Deshalb können sie auch seltener anordnen: „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg.“ Vielmehr müssen sie, gemeinsam mit ihrem Team, kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Emotionale Leader gesucht

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, damit sie sich freiwillig engagieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Das haben viele von ihnen bereits in der Vergangenheit mit ihren unmittelbar unterstellten Mitarbeitern getan. In den Betrieben der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen schon heute) sind die einzelnen Bereiche jedoch noch viel enger miteinander und außerdem mit der Umwelt verwoben. Auch weil die meisten Firmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die wichtige Teilaufgaben erledigen. Ohne deren Kompetenzen wären ihre Auftraggeber nicht marktfähig. Auch sie müssen integriert und geführt werden.

Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen. Zudem werden die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, um ihre Eigenheim-Kredite schneller abzuzahlen. Und all diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren, und zwar in einem

Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten voraus. Dieses Fähigkeitenbündel hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha-Intelligence“ bezeichnet, da es die „Alpha-Tiere“ der Zukunft auszeichnet – also diejenigen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Dabei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden:

■ Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Sie umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Eine alpha-intelligente Persönlichkeit ist dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernende versteht. Sie hinterfragt ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng damit verknüpft sind Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

■ Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

■ Der dritte Kompetenzbereich ist die Digital-Intelligenz. Ein zentrales Element ist hierbei der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision „Wohin soll der gemeinsame Weg führen?“, die Bereitschaft, Chancen, die sich aus dem technischen Fortschritt ergeben, aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinä-



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“

Führung muss sich radikal verändern.

ren Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus. Denn die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ist meistens der zentrale Veränderungstreiber. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die Führungskraft sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil bilden kann: Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem technischen Fortschritt? Damit ist sie entscheidungs- und handlungsfähig.

Führungskräfte, die über diese Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leaders entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder BMW mit „Freude am Fahren“.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus diesem Bewusstsein heraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für die mögliche Wirkung.

In einer von Veränderung geprägten Welt ist Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

■ Barbara Liebermeister, www.ifidz.de



Vertrauen führt

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Von **Barbara Liebermeister**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.

Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie ihren Mitarbeitern gegenüber seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung. Sie stehen beim Erbringen der gewünschten Leistung immer häufiger vor neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern selten sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr gemeinsam mit ihnen kleine Versuchsballons starten, herausfinden, was die Lösung sein könnte und dann ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lö-

Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können.

sungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den

Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär

die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigt, sondern sich als Lernende versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter.

Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt.

Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Bran-

chen der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkenn-

bar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

 **Klick!** www.ifidz.de



Foto: Vladimir Melnikov – Fotolja

Analog dominiert, digital entscheidet

Führen im digitalen Zeitalter

Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) hat in einer Meta-Studie die Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter ermittelt und ein Ranking mit 71 Kompetenzen erstellt. Führung wird demnach von analogen Kompetenzen dominiert. Neue Kompetenzen der Digitalisierung nehmen aber eine sehr bedeutende Rolle ein.



Patrick Merke
Mitglied Institutsleitung
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Frankfurt am Main

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich und nachhaltig führen zu können? So lautet heute

eine Kardinalfrage für Unternehmen und Organisationen. Um darauf eine Antwort zu erhalten, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 30 Studien und Umfragen der letzten fünf Jahre analysiert, die sich mit dieser Fragestellung beschäftigt haben. In den analysierten Primärstudien und Umfragen wurden in Summe 18.274 Personen befragt – überwiegend Führungskräfte aus der DACH-Region. Das Ergebnis der Meta-Studie ist ein Ranking mit 71 Kompetenzen.

Die Führungskraft als „Master of the universe“?!

71 Kompetenzen klingt relativ viel und lässt die Führungskraft im digitalen Zeitalter als einen „Master of the universe“ erscheinen. Egal, ob man dieser Interpretation folgen möchte oder nicht: Die Summe von 71 Kompetenzen ist in der Tat einerseits ein relativ deutliches Signal, dass Personalführung im digitalen Umfeld offensichtlich sehr anspruchsvoll ist beziehungsweise

se wird. Eine Handvoll an Kompetenzen reicht scheinbar nicht aus, um den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen zu können. Andererseits sollte diese Zahl auch nicht überbewertet werden. Denn eine Aussage über die absolute Anzahl relevanter Kompetenzen ist nur bedingt aufschlussreich. Dies liegt daran, dass es in der Wissenschaft und Praxis keinen einheitlichen Kompetenzbegriff gibt. Die theoretische Bandbreite von Kompetenzen reicht von den klassischen vier Grundkompetenzen Fach-, Personal-, Methoden- und Sachkompetenz über die 64 Basiskompetenzen des Kompetenzatlas von Prof. John Erpenbeck bis zu den über 4.000 Kompetenzen, die in den Lehrplänen der Schweizer Schulen bewertet werden. Aufgrund dieser Bandbreite erscheint daher eine objektive Festlegung der Anzahl relevanter Kompetenzen schwierig und teilweise auch beliebig. Mit anderen Worten: Wir sollten bei den 71 Kompetenzen nicht vor Ehrfurcht erstarren oder

in Panik geraten, aber dennoch Respekt vor diesem Anforderungskatalog zeigen.

Kommunikationsfähigkeit und Menschenorientierung als Meta-Kompetenzen der Digitalisierung

Viel interessanter und aussagekräftiger als die quantitative Dimension ist ein Blick auf die qualitative Dimension des Rankings. Hier steht mit einer Nennung von 70 % in allen Studien und Umfragen die Kompetenz Kommunikationsfähigkeit mit sehr großem Abstand an erster Stelle (► Abb.). Diese hohe Bedeutung wird dadurch unterstrichen, dass einzelne Aspekte von Kommunikation und Interaktion ebenfalls als relevante Kompetenzen explizit genannt werden – wie zum Beispiel Feedback geben (23 %) oder Zuhören (10 %). An zweiter Stelle des Rankings steht mit einer Nennung von 50 % die Kompetenz Menschenorientierung. Dahinter stehen die Erwartungen an Führungskräfte nach mehr Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern. Aufgrund der häufigen Nennung von Kommunikationsfähigkeit und Menschenorientierung kann man diese auch als die beiden Meta-Kompetenzen des digitalen Zeitalters bezeichnen.

Die TOP Kompetenzen der Digitalisierung

Mit einigem Abstand folgen auf dem dritten Platz mit einer Nennung von 37 % die Kompetenzen Transparenz, Netzwerkfähigkeit und Vertrauen schaffen. Transparenz umfasst die Bereitstellung von Informationen, den Einblick in Entscheidungsprozesse, die Offenheit gegenüber Kritik und Konflikten sowie der offene Umgang mit „Herrschaftswissen“. Hinter der Kompetenz Netzwerkfähigkeit verbirgt sich der allgemeine Trend, dass zunehmend in selbstorganisierenden Netzwerken gearbeitet wird. Dies erfordert eine effiziente und effektive Vernetzung mit allen internen und externen Stakeholdern – also sowohl mit Mitarbeitern als auch mit Kunden und Lieferanten. Auch beim Aspekt „Vertrauen schaffen“ geht es um ein umfassendes Vertrauen in Hinblick auf alle internen und exter-

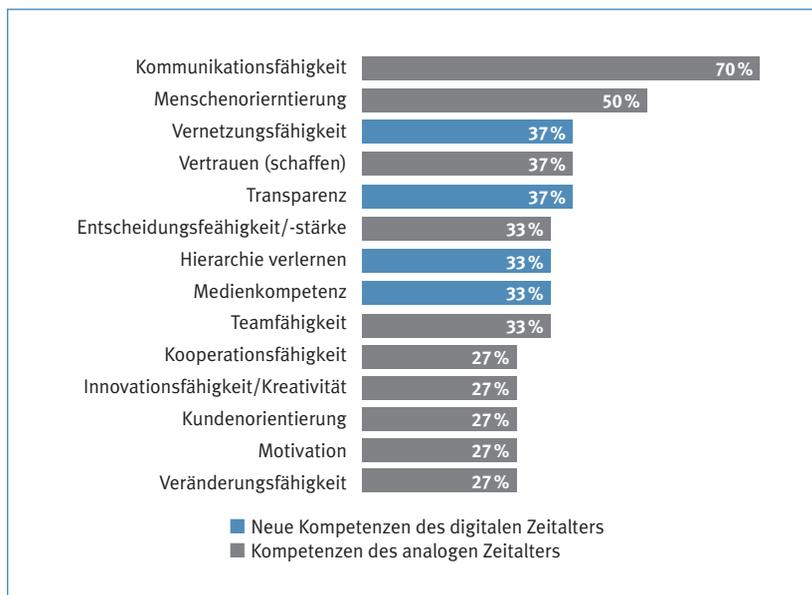


Abb: Die TOP Kompetenzen der Digitalisierung (Prozentualer Anteil der Nennungen, n=30). Quelle: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 2016

nen Stakeholder. So ist beispielsweise für die präsenzlose virtuelle Zusammenarbeit ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Den vierten Platz teilen sich mit einer Nennung in jeder dritten Untersuchung (33 %) die vier Kompetenzen Entscheidungsstärke, Hierarchie verlernen, (digitale) Medienkompetenz und Teamfähigkeit. Entscheidungsstärke bedeutet Entscheidungen schnell zu treffen, aber auch bewusst anders zu entscheiden. Bei der (digitalen) Medienkompetenz geht es sowohl um die Kenntnis und den Umgang mit Social Media, aber auch um ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce und digitale Technologien. Hinter der Kompetenz Teamfähigkeit steht vor allem die Erwartung, dass sich Führungskräfte mehr denn je als Teamplayer verstehen und sich so verhalten. Denn die Organisation der Zukunft ist durch stark vernetzte Teams geprägt.

Neue Kompetenz „Hierarchie verlernen“

Mit der Anforderung „Hierarchie verlernen“ wurde eine neue und spannende Kompetenz identifiziert. Der Begriff wurde so zwar in keiner Studie oder Umfrage verwendet, umschreibt aber sehr anschaulich die Erwartungen an Führungskräfte rund um die Entwicklung der Enthierarchisierung in Organisationen. Konkret bedeu-

tet dies, dass Führungskräfte sich ihre Autorität nicht durch ihre Position verschaffen sollten, sondern durch Expertenwissen, Erfahrungen oder durch Sozial- oder Methodenkompetenz. Weiterhin bedeutet es, über Ziele zu führen, ergebnisoffen in Gespräche zu gehen und nicht nur Aufgaben zu delegieren, sondern auch Entscheidungsbefugnisse.

Hierarchie verlernen im Sinne von weniger hierarchisch zu führen heißt aber nicht, komplett auf Hierarchie zu verzichten. Ausgenommen wären Notfälle (z.B. während einer Operation), in denen hierarchische Führung meistens dringend erforderlich und sinnvoll ist, weil innerhalb von Sekunden analysiert, entschieden und gehandelt werden muss. Aber die Zeit vor und nach einer Operation ist kein Notfall, sodass dort weniger hierarchisch geführt werden kann. Letztendlich muss die Führungskraft ihren konditionierten Habitus ablegen: „Ich bin der Chef, ich bin wichtiger, ich kann und weiß alles besser und daher ist mein Denken und Handeln immer richtig(er).“ Im Kern bedeutet es also, der Ober- und Unterordnung als Prinzip der Zusammenarbeit weniger Gewicht beizumessen und gegebenenfalls – auch mehrmals – zurückzutreten und sich selbst als Führungskraft von Mitarbeitern führen zu lassen. Idealbild wäre die Führungskraft als primus inter pares. ►

Im weiteren Ranking folgen auf Platz fünf mit einer Nennung von 27 % die Kompetenzen Kooperationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Motivationsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit. Auf Platz sechs folgen Kompetenzen, die ebenfalls noch in knapp jeder vierten Untersuchung (23 %) als relevant genannt wurden: Ergebnisorientierung, Fachwissen, Feedback geben, Flexibilität, Integrationsfähigkeit, Lernbereitschaft, strategisches Denken, Wertschätzung und Zielorientierung.

85 % analog und 15 % digital

Ein weiteres spannendes Ergebnis der Meta-Studie ergibt sich im Hinblick auf die „Neuheit“ der einzelnen Kompetenzen. So lassen sich zum Beispiel von den 71 Kompetenzen circa 85 % als analoge Kompetenzen identifizieren. Als analog bezeichnen wir Kompetenzen, die auch schon im analogen Zeitalter – also vor 20 bis 25 Jahren – bekannt und als führungsrelevant beschrieben wurden. Hierunter fallen zum Beispiel: Analysefähigkeit, Durchsetzungsstärke, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Konsequenz, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Teamfähigkeit und Veränderungsfähigkeit. Kompetenzen, die erst in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben, bezeichnen wir als „neue Kompetenzen der Digitalisierung“. Hierunter fallen circa 15 % der Kompetenzen wie zum Beispiel: Agilität, Beidhändigkeit, Coaching, Datenverständnis, disruptives Denken, Führen auf Distanz, Hierarchie verlernen, IT-Kompetenz, Medienkompetenz, Partizipationsfähigkeit, Selbstmarketing, Transparenz und Vernetzungsfähigkeit.

Auf den ersten Blick suggeriert die Relation von 85 zu 15, dass sich im Zeitalter der Digitalisierung letztendlich gar nicht so viel in der Führung ändert. Dies möchten wir ausdrücklich verneinen. Auch wenn man im Handball oder in der Politik bei einem Ergebnis von 85 zu 15 sicherlich von einem klaren Kantersieg sprechen darf, wäre dies im Hinblick auf das Thema

Führung unseres Erachtens bedenklich. Die 15 % haben mehr Einfluss, als es auf den ersten Blick erscheint. Dies lässt sich auch direkt aus der Meta-Studie ableiten: Denn unter den zehn relevantesten Kompetenzen finden wir nämlich mit Transparenz, Vernetzungsfähigkeit, (digitale) Medienkompetenz sowie Hierarchie verlernen vier Kompetenzen, die wir den „neuen Kompetenzen der Digitalisierung“ zuschreiben würden. Wenn wir uns also nur die TOP 10 anschauen, steht es nur noch 6 zu 4 für die analogen Kompetenzen. Zusammenfassend lässt sich also sagen: Kompetenzen des analogen Zeitalters dominieren zwar die Erwartungen an Führungskräfte, aber die neuen Kompetenzen des digitalen Zeitalters bilden eine wichtige Ergänzung und sind unter den Top 10 sogar überdurchschnittlich stark vertreten. Die Topanforderungen kann man also schon als eine Art „Digital Mindset im Leadership“ bezeichnen.

Silicon Valley-Mindset? Fehlanzeige!

Aber trotz dieser Anzeichen eines „Digital Mindset“, scheint es noch kein „Silicon Valley-Mindset“ zu sein. Denn interessanterweise werden die Kompetenzen, die man explizit mit dem Wirtschaftsdenken, der Arbeitsweise und der Philosophie des „Silicon Valley“ assoziiert, entweder relativ selten oder erst gar nicht genannt. So wurden zum Beispiel Agilität und disruptives Denken in 10 % der Studien und Umfragen erwähnt. Experimentierfreude und Risikobereitschaft wurden sogar kein einziges Mal genannt. Es scheint daher fast so, als ob das analoge Denken und Handeln in der deutschen Führungskultur so präsent und dominant ist, dass das „Silicon Valley-Unternehmensmodell“ in Deutschland weniger gewünscht beziehungsweise (noch) nicht auf dem Radar erscheint. Sehr konkret wird dies auch in einer Studie von Russel Reynolds Associates aus dem Jahr 2015 formuliert. Dort heißt es: „In den USA finden sich ‚Productive Disruptors‘ häufiger als in anderen Teilen der Welt als CEO an der Unternehmensspitze. In Europa hingegen und insbesondere in Deutschland ist die aktuel-

le Manager-Generation schon biografisch nicht optimal für die neuen Herausforderungen aufgestellt. Bestenfalls kann sich diese als ‚Half Digital Natives‘ bezeichnen.“

Fazit

Was bedeuten diese Ergebnisse nun für Unternehmen und Organisationen? Im wesentlichen ziehen wir drei Schlussfolgerungen:

1. Die Identifikation von 71 Kompetenzen ist ein relativ deutliches Signal, dass Führen im digitalen Zeitalter anspruchsvoll ist beziehungsweise wird. Führung sollte daher auch weiter im Fokus bleiben – sowohl vom Personalmanagement, der Geschäftsführung als auch von den Managern und Führungskräften selbst.
2. Führen ist und bleibt weiterhin sehr analog. Führen findet (nach wie vor) zwischen Menschen statt. Kommunikationsfähigkeit und Wertschätzung sind relevanter als Datenverständnis und IT-Kompetenz (aber nur im Kontext des Führens!).
3. Doch trotz der scheinbaren Dominanz analoger Kompetenzen, spielen die neuen Kompetenzen der Digitalisierung eine sehr bedeutende Größe. Führungskräfte sollten sich daher intensiv mit den neuen Kompetenzen der Digitalisierung vertraut machen. ■

Die Meta-Studie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ kann kostenfrei beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter angefordert werden.

Patrick Merke
Institut für Führungskultur im digitalen
Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main

p.merke@ifidz.de

Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je - das betont die Managementberaterin Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, geht den neuen Anforderungen an Leadership auf den Grund.

wm: *Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?*

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

wm: *Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.*

Liebermeister: Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

wm: *Warum?*

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und

Kompetenz vertrauen - auch weil sie aufgrund der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

wm: *Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?*

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren

→ Zitat

... Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen ...

Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

wm: *Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.*

→ Barbara Liebermeister über die neue Führungsverantwortung



Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

wm: *Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.*

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

wm: *Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?*

Liebermeister: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit

dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet - also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

bei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

wm: Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompe-

entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

wm: Können Sie das konkretisieren?

Liebermeister: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen der Führungskräfte wiederum nicht nur an Schönwetter-

→ Zitat

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft verfügen muss, [lautet] ... „Alpha Intelligence“ ...

wm: Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Liebermeister: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche

tenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

wm: Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder

→ Zitat

Führungskräfte sollten ... „glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein“

→ Zitat

Führungskräfte ... können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen.

Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hier-

mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern

Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

wm: Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig?

Liebermeister: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

wm: Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.

Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je - das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet». Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Weil sich aufgrund der digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen - auch weil viele Herausforderungen neu sind und Führungskräfte immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen «Tu dies oder tu das, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsbalons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als

emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - ausserdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, fest angestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheimkredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff «Alpha Intelligence» belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet - also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet».

Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligenz unterscheiden. Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Und der dritte Kompetenzbereich?

Das ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die sich aus dem technischen Fortschritt ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Können Sie das konkretisieren?

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen der Führungskraft wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn



es im Unternehmen oder am Markt «stürmt und schneit», eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Und Vertrauen ist für den Führungserfolg wichtig

Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Be-

ziehungsnetworks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. •

Lukas Leist

► www.die-profilberater.de

Führung entscheidet Mensch bleibt Mensch

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je. Das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) im a3-Gespräch.

Text: Lukas Kleist



a3: Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist

die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

a3: Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

a3: Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsbalons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

a3: Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

a3: Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in



vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es, auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

a3: Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren?

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

a3: Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Liebermeister: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

a3: Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Liebermeister: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence

unterscheiden. Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

a3: Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

a3: Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

a3: Können Sie das konkretisieren?

Liebermeister: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen der Führungskraft wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

a3: Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA*-Welt sehr wichtig?

Liebermeister: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

* Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen.

ZUR PERSON

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

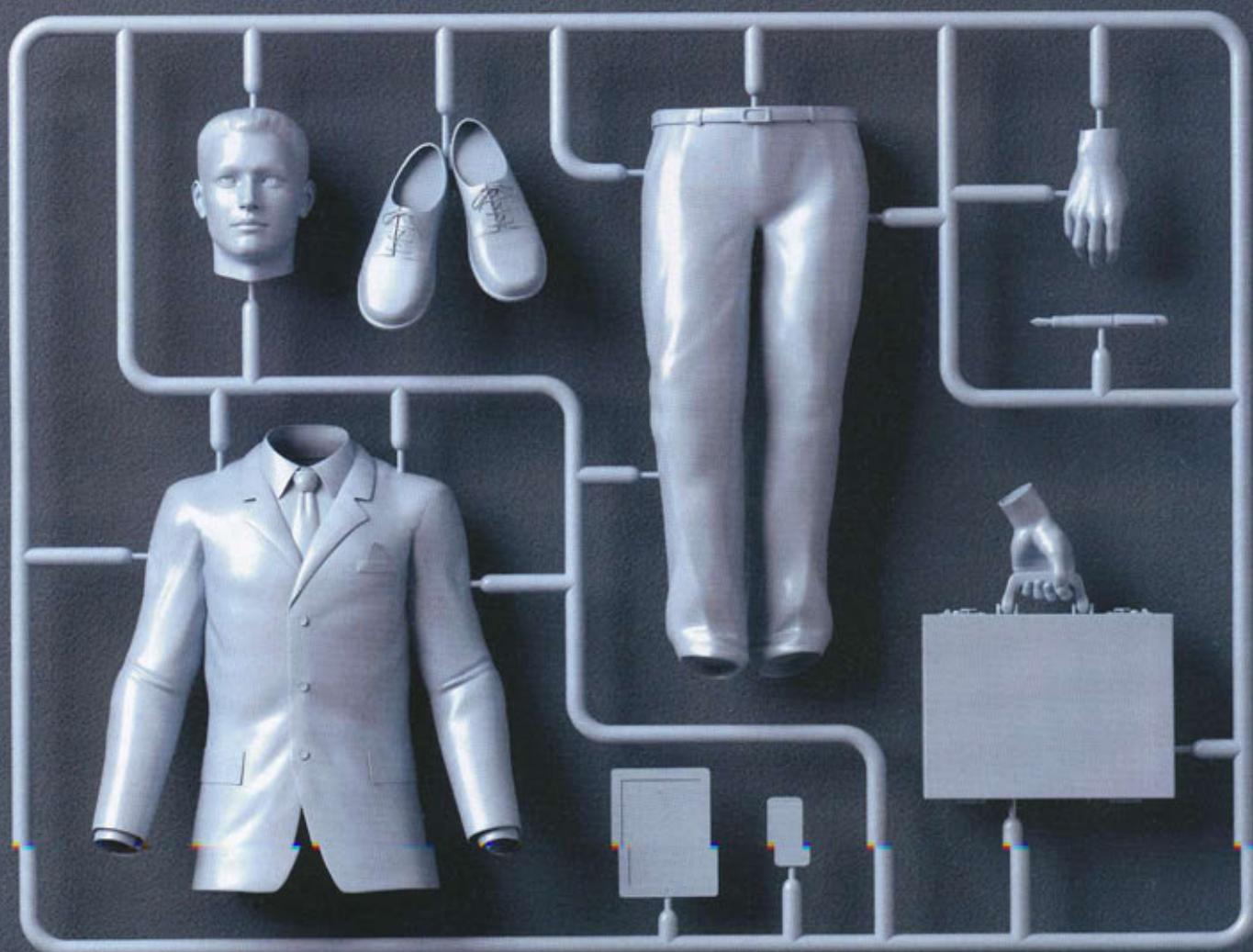
Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



Führen in der digitalen Welt

Führungskraft 4.0

Foto: Oliver Burston/Alamy Stock Photo



Führung ist auch im digitalen Zeitalter nicht überflüssig. Im Gegenteil: Sie wird mehr gebraucht denn je. Aber Führung muss sich ändern. Leadership 4.0 braucht ein neues Kompetenzprofil. Was die Führungskraft 4.0 mitbringen und können muss.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Preview

► **Kann das weg?** Warum Führung in der digitalen Welt alles andere als überflüssig ist

► **Implikationen für Leader 4.0:** Welche Entwicklungen in den Unternehmen Führung verändern

► **Beziehungsmanagement im Zentrum:** Warum die Fähigkeit, gute Beziehungen aufzubauen, in Zukunft entscheidend ist

► **Alpha-Intelligenz:** Wie das ideale Kompetenzprofil der Führungskraft 4.0 aussieht

► **Mit Vertrauen durch die VUKA-Welt:** Warum Führungskräfte in einer wechselvollen, unsicheren Umwelt ihre Persönlichkeitsmarke ausbauen sollten

„Huch, was kommt da auf mich zu?“ – Dieses beunruhigende, ja beängstigende Gefühl plagt zurzeit viele Führungskräfte. Denn egal, ob sie Zeitschriften lesen, Kongresse besuchen oder ihren Chefs zuhören, stets wird ihnen das Gefühl vermittelt: In den kommenden Jahren muss sich in den Unternehmen fast alles ändern. Kein Stein darf auf dem anderen bleiben – sonst können die Unternehmen in der VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig beziehungsweise von Ambiguität geprägt) nicht überleben. Und der Schlüssel, damit Unternehmen erfolgreich in die Zukunft gehen, ist die digitale Transformation.

„Und was wird dann aus mir?“, fragt sich insgeheim manche Führungskraft. Denn im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, mit Themen wie Agilität und Industrie 4.0 wird immer auch die Frage laut: Ist Führung überhaupt noch gefragt? Oder ist sie obsolet, wenn sich in Zukunft selbststeuernde Teams bedarfs- und situationsabhängig ständig neu formieren? Wird Führung gar durch Softwareprogramme ersetzt? Macht demnächst der Roboter den Führungsjob? Völlig unmöglich erscheint dies nicht. Zumindest hat in Hongkong bereits eine Venture Capital Firma einen Vorstandsposten mit einem Roboter – be-

ziehungsweise einem Algorithmus namens VITAL – besetzt.

Führung in der digitalen Welt: Kann das weg oder ist das noch Kunst?

Doch für Panikattacken besteht kein Grund. Zwar werden sich die meisten Unternehmen in den kommenden Jahren stark verändern. Neben ihren Geschäftsmodellen werden sich auch ihre Strukturen wandeln. Doch eines wird sich nicht verändern: der Mensch Mitarbeiter. Er ist weiterhin ein Wesen aus Fleisch und Blut mit entsprechenden Bedürfnissen. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist und je „seelenloser“ die in ihnen genutzten Technologien sind.

Aber wer und was soll dem Menschen – dem Mitarbeiter – dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles im Fluss ist und alles permanent auf dem Prüfstand steht? Wenn schon morgen das nicht mehr gilt, was heute noch oberste Maxime war? Das können nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist es keine gewagte These, zu sagen: Künftig wird Führung sogar noch wichtiger werden. Gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt,

Die Autorin: **Barbara Liebermeister**, Ökonomin und Managementberaterin, leitet in Frankfurt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Einrichtung unterstützt Unternehmen darin, ihren Mitarbeitern Kompetenzen für das digitale Zeitalter zu vermitteln. Kontakt: info@barbara-liebermeister.com



Foto: IFIDZ Frankfurt

worauf Mitarbeiter bauen und vertrauen können.

Führung muss sich ändern

Soweit, so beruhigend. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sich Führung nicht verändern muss. Dafür sprechen verschiedene Entwicklungslinien, die sich bereits heute unverkennbar in den Unternehmen abzeichnen:

1. Abteilungs- und Bereichsgrenzen, ja sogar Unternehmensgrenzen werden immer durchlässiger und fragiler. Die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen werden zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams und Netzwerken erbracht.

Implikation für die Führungskräfte: Sie haben immer seltener uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und deren Tun. Sie müssen ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen und auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Und sie müssen vermehrt mit Kollegen in anderen Abteilungen, Bereichen oder gar Unternehmen kooperieren und mit diesen die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren.

2. Die für die Kunden - externe wie auch interne - erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das Führungskräfte selbst nicht unbedingt besitzen.

Implikation für die Führungskräfte: Sie haben immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Stattdessen sind sie bei der Leistungserbringung existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter (und Netzwerkpartner) angewiesen. Ergo müssen sie Spezialisten in ihre Teams integrieren können.

3. Strategien und Planungen der Unternehmen haben eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. Sie stehen permanent auf dem Prüfstand.

Implikation für die Führungskräfte: Sie können die (Zusammen-)arbeit immer weniger langfristig planen. Vielmehr müssen sie auf Sicht fahren und im Dialog mit ihren Mitarbeitern die Arbeit immer wieder neu justieren.

4. Führungskräfte und ihre Teams stehen immer häufiger vor neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösung haben.

Implikation für die Führungskräfte: Sie können ihre Mitarbeiter kaum noch per Anweisung führen. Stattdessen müssen sie mit ihren Mitarbeitern kleine Versuchsballons starten, um dann im Prozess zu ermitteln, was davon tatsächlich zielführend ist.

Wie aber ist erfolgreiche Führung möglich, wenn Führungskräfte einen immer geringeren disziplinarischen Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben und wenn sie - salopp formuliert - auch nicht schlauer sind als diese? Durch Anweisungen nach dem klassischen Befehl- und -Gehorsam-Prinzip jedenfalls nicht. Ebenso wenig dadurch, dass sich Führungskräfte als fachliche Allesbesserwisser profilieren.

Beziehungsmanagement steht stärker im Vordergrund

Der einzige Lösungsweg: Die Führungskräfte müssen sich mehr denn je als Beziehungsmanager verstehen. Das bedeutet, ihnen muss klar sein, dass ihre Kernaufgabe heute darin besteht, das Beziehungsnetzwerk Unternehmen zu gestalten. Und zwar so, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können.

„Das habe ich doch bisher auch schon getan“, mögen manche Führungskräfte einwenden. Stimmt, das haben viele (gute)

Führungskräfte in der Vergangenheit bereits getan. Meist haben sie es jedoch nur bezogen auf die eigenen Mitarbeiter getan. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind die den Führungskräften zugeordneten Bereiche jedoch keine isolierten Einheiten mehr. Sie sind eng verwoben mit anderen Bereichen, innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens. Nicht nur, weil jedes Unternehmen mehr oder minder intensiv mit seinen Kunden kommunizieren und kooperieren muss. Vielmehr auch, weil die meisten Unternehmen heute ganze Heerscharen externer Dienstleister beschäftigen, die ihnen zuarbeiten oder für sie wichtige (Teil-)Aufgaben erfüllen.

Diese Kooperationspartner verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht mehr markt- oder wettbewerbsfähig wären. Diese externen Dienstleister gilt es zu integrieren, unabhängig davon, ob es sich dabei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt. Die Beziehungsnetzwerke werden in der globalisierten Welt aber auch darüber hinaus immer heterogener: Digital Natives müssen mit Digital Immigrants kooperieren. Westeuropäer mit Chinesen. Reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere wollen, weil sie die Schulden für ihr Eigenheim abbezahlen müssen. All diese Individuen gilt es, so zu führen, dass diese sich freiwillig für das Erreichen gemeinsamer Ziele engagieren. Das heißt: jenseits des alten Schemas von Anweisung und Kontrolle.

Alpha-Intelligenz **für** den Leader 4.0

Um dies leisten zu können, müssen Führungskräfte etwas besitzen, für das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, kurz: IFIDZ, in einer 2014 mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie erstmals den Begriff „Alpha Intelligence“ geprägt hat. Alpha-intelligente Personen sind diejenigen, die es schaffen, andere emotional anzusprechen und sie inspirierend und integrativ durch die Unwägbarkeiten und Ungewissheiten der VUKA-Welt zu leiten. Vor allem drei Kompetenzbereiche spielen dabei eine wesentliche Rolle.

1. Persönlichkeitsintelligenz

Die Führungskraft der VUKA-Welt huldigt keinen Allmachtsfantasien. Stattdessen begreift sie sich stets als Lernende. Dazu gehört, dass sie regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung auf andere hinterfragt. Auf dieser Basis entwickelt sie sich als Person weiter. Eng damit verknüpft sind Eigenschaften wie Neugier und die grundsätzliche Bereitschaft und der Mut, sich selbst und das eigene Umfeld zu verändern - dies alles

Selbstcheck: Sind Sie eine alpha-intelligente Führungskraft?

Im digitalen Zeitalter benötigen Führungskräfte eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz - man kann das als Alpha-Intelligenz zusammenfassen. Haben Sie die damit verknüpften Fähigkeiten? Je mehr der folgenden Aussagen Sie vorbehaltlos bejahen können, umso mehr entspricht Ihr Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil dem einer alpha-intelligenten Führungskraft.

Persönlichkeitsintelligenz

▶ Leitbild des Selbstverständnisses

- Ich weiß, was meine Werte und Stärken sind.
- Ich kenne meine Leistungsfähigkeit und ihre Grenzen.
- Ich stehe zu meinen Entscheidungen und Handlungen und trage deren Konsequenzen.

▶ Leitbild der Stabilität

- Ich bin physisch, emotional und sozial stabil und deshalb belastbar.
- Ich reagiere in schwierigen Situationen kontrolliert.
- Ich gehe aus Krisen gestärkt hervor.

▶ Leitbild der Veränderung

- Ich betrachte Veränderung als Teil des Lebens.
- Ich erachte den Wandel eher als Chance denn als Bedrohung.
- Ich initiiere Veränderungen und gehe bei ihnen voran.

▶ Leitbild des Mutes

- Ich stelle mich unbekanntem Situationen.
- Ich übernehme auch Aufgaben, die schwer zu planen und zu managen sind.
- Ich sage „Nein“, wenn etwas meinen Überzeugungen widerspricht.

▶ Leitbild der Umsetzung

- Ich realisiere Ideen und Lösungen schnell und konsequent.
- Ich habe den Willen zu führen und Menschen anzuleiten.
- Ich setze meine Mitarbeiter gemäß deren Kompetenzen ein.

▶ Leitbild der Neugier

- Ich habe Lust auf Neues.
- Ich suche stets Ideen, Aufgaben besser zu lösen.
- Meine Neugier bezieht sich auf die Technik und auf Menschen.

▶ Leitbild der Ganzheitlichkeit

- Ich sehe beim Erfüllen von Aufgaben das Ganze.
- Ich analysiere die Ausgangssituation, den Lösungsweg und den Zielzustand, bevor ich starte.
- Ich habe beim Handeln die Menschen, das Unternehmen, die Gesellschaft im Blick.

Beziehungintelligenz

▶ Leitbild der Vernetzung

- Ich betreibe Networking aus Passion.
- Ich gebe eigeninitiativ relevante Infos an mein Netzwerk weiter.
- Ich kommuniziere nicht zufällig, sondern zuverlässig und zielgerichtet.

▶ Leitbild der Empathie

- Ich fühle mich in die „Welt“ meiner Mit-Menschen ein.
- Ich erfasse ihre Emotionen, Einstellungen und Motive.
- Ich nutze dieses Wissen für ein gemeinsames Lösen von Aufgaben/Problemen.

▶ Leitbild der Marke „Ich“

- Ich positioniere mich in meinem Umfeld als unverwechselbare Marke.
- Ich kann mein Verhalten in Situationen richtig einschätzen und (re-)agiere in ihnen adäquat.

▶ Leitbild der Offenheit

- Ich schaffe Vertrauen - u.a. indem ich Menschen abhole, wo sie stehen.
- Ich spreche Konflikte offen an und strebe nach tragfähigen Lösungen.
- Ich schaffe Transparenz.

▶ Leitbild des Respekts

- Ich begegne anderen Menschen auf Augenhöhe.
- Ich nehme sie umfassend wahr.
- Ich beziehe andere Meinungen in meine Lösungen ein.

▶ Leitbild des Teams

- Ich bin ein Teamplayer.
- Ich bündle Expertenwissen und konzentriere es auf das Ziel.
- Ich überzeuge die Köpfe und gewinne die Herzen.

Digitalintelligenz

▶ Leitbild des Zukunftsblicks

- Ich habe eine ambitionierte, jedoch realistische Vision.
- Ich fokussiere mein Handeln auf das übergeordnete Ziel.

▶ Leitbild der Technologie

- Ich interessiere mich für neue technische Entwicklungen.
- Ich probiere neue Technologien gerne aus und erkenne ihre Chancen und Risiken.

▶ Leitbild der Digitalkompetenz

- Ich bin ein Akteur und kein Re-Akteur bei der Digitalisierung.
- Ich binde die digitalen Technologien in meine Arbeit ein.
- Ich steuere und kanalisieren die Flut an Informationen.

▶ Leitbild der Interdisziplinarität

- Ich bin offen für neue Wissensgebiete, Techniken und Prozesse.
- Ich denke und handle funktions- und bereichsübergreifend.

getragen von einer stabilen Wertebasis, die der Person psychische Stabilität verleiht.

2. Beziehungsmintelligenz

Da sich der Führungsjob in der VUKA-Welt im Kern um den Aufbau und Ausbau tragfähiger Beziehungen und Beziehungsnetzwerke dreht, ist Empathie für die alpha-intelligente Führungskraft von zentraler Bedeutung: Sie braucht Einfühlungsvermögen. Sie muss einsichtig und wertschätzend mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen ihrer Netzwerkpartner umgehen können, auch wenn diese ihr persönlich fremd erscheinen. Das fordert ihr eine Haltung ab, die von hoher Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist. Die Führungskraft der VUKA-Welt braucht - bei aller Offenheit für die Haltung anderer - aber auch den Mut, offen zu ihren eigenen Werten, Interessen und Bedürfnissen zu stehen, um auf der Basis wechselseitigen Verstehens gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen zu können.

3. Digitalintelligenz

Ein zentrales Element von Führung in der VUKA-Welt ist der „Zukunftsblick“ der Führungskraft. Sie sollte innerlich bejahen, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht und dass sich aus ihm Chancen ergeben. Neben interdisziplinärem Denken setzt dies eine gewisse Digitalkompetenz voraus. Diese Kompetenz zeigt sich jedoch nicht darin, dass eine Führungskraft der beste Programmierer oder intensivste Social-Media-Nutzer im Unternehmen ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sie sich - allein oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben. Das macht sie schließlich entscheidungs- und handlungsfähig.

Ziel: Eine Persönlichkeitsmarke werden, die Vertrauen weckt

Die zentrale Implikation für die Führungskraft, die hinter all dem steckt: Sie muss mehr denn je zur Persönlichkeitsmarke werden. Freilich: Die Aufforderung, sich als Marke zu präsentieren, stößt bei vielen Führungskräften auf Vorbehalte. Denn mit dem Begriff „vermarkten“ assoziieren sie Attribute wie „schrill“ und „laut“. Doch nicht jede Marke ist schrill und laut. Es gibt

mindestens ebenso viele Marken, zu deren Identität es gehört, gerade nicht aufdringlich und dominant zu sein, sondern ein unaufgeregtes Understatement auszustrahlen.

Eine Marke kennzeichnen vor allem zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen - wie das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“.

Ähnlich verhält es sich mit der Selbstvermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es nicht darum, stets am lautesten zu schreien (obwohl eine selbstbewusste Führungskraft ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen sollte). Es geht vielmehr darum, nach außen zu zeigen und zu artikulieren, wofür man einsteht und was einem als Person wichtig ist. Nur dadurch entstehen Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit. Nur auf dieser Basis kann gegenseitiges Vertrauen entstehen. Und nur wenn die Zusammenarbeit durch Vertrauen geprägt ist, ist es möglich, in der von Veränderung geprägten VUKA-Welt, in der scheinbar alles schwankt und wankt, erfolgreich zu bestehen. Vertrauen ist das, was Führung wertvoller macht, als sie es je war.

Barbara Liebermeister

> Tutorial siehe Seite 24



Lesetipps

> **Barbara Liebermeister Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet.**

Gabal, Offenbach 2017. 24,90 Euro.

Keine Panik! Das ist das Motto, unter dem Barbara Liebermeisters Buch steht. Die Autorin macht deutlich, warum Führungskräfte nicht fürchten müssen, dass ihr Job mit zunehmender Digitalisierung der Arbeitswelt überflüssig wird. Sie zeigt auf, warum Arbeit 4.0 erst recht nicht ohne Führung auskommt, erklärt aber auch, dass Führung neue Akzente setzen muss.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS231AR01

Tutorial

Menschlich führen in der digitalen Welt



Algorithmen, digitale Netzwerke, Robotisierung ... Die Arbeitswelt der Zukunft ist - so scheint es - komplett durchtechnisiert. Doch Führung wird damit nicht obsolet, sie wird sogar noch wichtiger. Im Mittelpunkt stehen dabei jene Aufgaben und Kompetenzen, die noch lange kein Computer übernehmen kann.

> Beziehungsmintelligenz

Mit der Digitalisierung hält die Arbeit in Netzwerken Einzug in die Unternehmen. In den Netzwerken - die manchmal auch die Unternehmensgrenzen überschreiten - kooperieren Menschen miteinander, die sich in ihren persönlichen Interessen und Eigenschaften zuweilen stark voneinander unterscheiden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, solche Beziehungsnetzwerke aufzubauen und am Leben zu erhalten. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, das Verhältnis der Netzwerkmitglieder zueinander zu stärken. Sie hat die Aufgabe, ein Klima zu schaffen, in dem gegenseitiger Respekt und Anerkennung gedeihen können.

> Emotionale Kompetenz

Die Führungskraft von morgen ist empathisch. Denn wenn Beziehungsmanagement als Führungsaufgabe an Bedeutung gewinnt, geht es nicht ohne emotionale Kompetenz. Nur mit Einfühlungsvermögen und der Fähigkeit, sich in andere einzudenken, lassen sich Beziehungen für alle Seiten positiv gestalten. Und nur unter Beteiligung der Gefühlsebene sind Menschen jenseits disziplinarischer Anordnungen bereit, sich einzubringen und zu interagieren.

> Kommunikationskompetenz

Gleiches wie für die Empathie gilt für die Kommunikationskompetenz. Nur, wer kommuniziert, kann mit seinem Gegenüber die passende Beziehungsform ausloten, seine Beziehungen stärken, Freiräume für das so wichtige Teilen und gemeinsame Entwickeln von Ideen, Gedanken, Visionen und Gefühlen schaffen und seinen persönlichen Blickwinkel erweitern. Mehr denn je gilt daher: Der Führungsjob ist in erster Linie ein Kommunikationsjob. Und die digitale Kommunikation braucht noch mehr Feingefühl als die analoge. Wichtig jedoch: Eine beziehungsstärkende Kommunikation kann nicht ausschließlich digital stattfinden. Das Wir-Gefühl lässt sich zwar online transportieren, aber es entsteht offline.

> Die Fähigkeit, Orientierung zu geben

Durch den Einsatz digitaler Medien droht Überforderung. Die ständig anwachsende Zahl und Breite der verfügbaren Informationen sorgt dafür, dass der Fokus verloren zu gehen droht. Unter diesen Bedingungen kommt es für Führungskräfte darauf an, in einer Welt der Schnelligkeit und Unverbindlichkeit ein Stück weit Verbindlichkeit zu schaffen. Das bedeutet: Führungskräfte müssen schnell analysieren können, was das Wesentliche ist. Sie müssen in der Lage sein, Visionen zu formulieren und den Mitarbeitern Sinnangebote zu machen.

> Zur Persönlichkeitsmarke werden

Es klingt schrill, es wirkt marktschreierisch - und daher ist es für manche Führungskraft abschreckend, aber: Nur, wer es schafft, nach außen konsistente Werte zu transportieren, darf darauf hoffen, sein Netzwerk hinter diesen Werten zu vereinen. Daher ist es für Führungskräfte so wichtig, als Persönlichkeit mit bestimmten Werten wiedererkennbar zu sein, sich also eine eigene, unverwechselbare Identität aufzubauen. Das schafft Berechenbarkeit und Vertrauenswürdigkeit - Aspekte, die in einer sich ständig wandelnden Umwelt für Mitarbeiter emotional von hohem Wert sind.



Quelle: Barbara Liebermeister; Grafik: Martina Lauterjung; © www.trainerkoffer.de

Submissions ANZEIGER



02.06.2017

Nr. 106

Tageszeitung für öffentliche und private Ausschreibungen sowie Informationen für Baugewerbe, Handwerk, Industrie und Handel

So wird die Messe ein Erfolg:

Tipps für Standmitarbeiter, Messebesucher und Bewerber

VON LUKAS LEIST

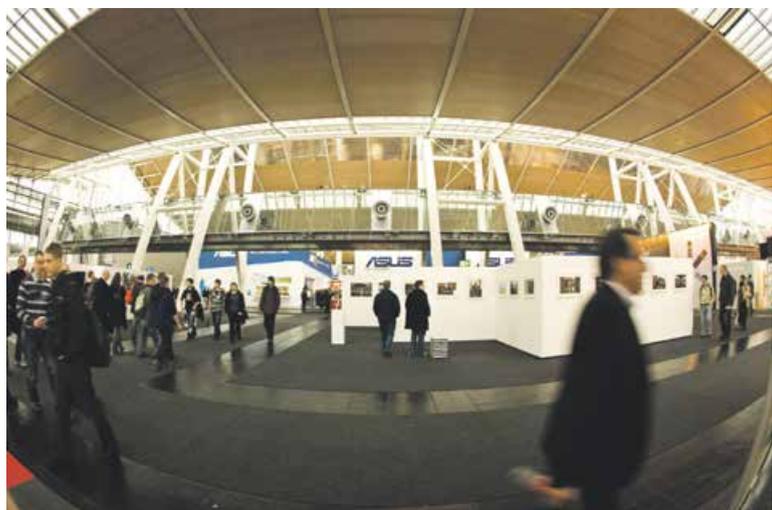
In einigen Tagen beziehungsweise Wochen ist es wieder soweit. Dann pilgern erneut Hunderttausende von Männern und Frauen zur Messen – aus unterschiedlichen Motiven. Während die einen als Aussteller oder Standmitarbeiter Kontakte zu neuen Kunden knüpfen möchten, möchten sich andere als Besucher über neue Produkte und Problemlösungen in der IT- oder Maschinenbau-Branche oder allgemein über solche Themen wie „Digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“ informieren. Und zwischen all diesen Menschen schwirren so manche Personen umher, die kurz- oder mittelfristig eine neue Stelle suchen.

Worauf sollten diese Frauen und Männer mit ihren unterschiedlichen Anliegen achten, damit der Messebesuch für sie zum Erfolg wird? Experten geben Antworten auf diese Frage.

Tipps für Aussteller und ihre Standmitarbeiter

Für den Erfolg eines Messeauftritts ist es laut Peter Schreiber, Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, unerlässlich, dass das ausstellende Unternehmen seinen Mitarbeitern einbläut: Die Fahrt zur Messe ist kein Betriebsausflug, und die Gespräche dort sind keine Kaffeekränzchen. „Wir verfolgen damit vielmehr ein betriebswirtschaftliches Ziel – nämlich: möglichst viele Kontakte zu potenziellen Kunden zu knüpfen und diese für uns und unsere Problemlösungen zu begeistern.“

Hierfür müssen die Standmitarbeiter die Produkte und Leistungen ihres Unternehmens kennen und Besuchern schmackhaft machen können; außerdem dürfen sie nicht endlos viel Zeit mit Besuchern vertrödeln, die nicht zu den Zielkunden des Unternehmens zählen. Diesbezüglich müssen



Viktor Schwabenland / pixelio.de

So wird die Messe ...

Fortsetzung von Seite 1

Tipps für Messebesucher

Ein Großevent wie die CeBIT oder Hannover Messe erschlägt jeden Besucher, der unvorbereitet dorthin kommt. Deshalb ist eine gezielte Vorbereitung für Barbara Liebermeister – Networking-Expertin und Geschäftsführerin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt –, „das A und O jedes erfolgreichen Messebesuchs.“ Das heißt, die Besucher sollten sich zuhause bereits überlegen: Mit welchen Zielen fahre ich beispielsweise zur CeBIT? Um danach entscheiden zu können, ob wir unsere Daten in eine Cloud auslagern? Um danach zu wissen, welches CRM-System wir als Mittelständler kaufen sollten? Oder: Um mir einen Überblick über die Lösungsansätze im Bereich „Digitale Transformation von Unternehmen“ zu verschaffen?

Danach können sie entscheiden, welche der 3000 Aussteller und 2000 Vorträge beispielsweise auf der CeBIT sie besuchen – entweder im Vorfeld zu Hause am PC oder vor Ort, indem sie sich nach der Ankunft mit dem Messekatalog zunächst in eine ruhige Ecke setzen und ihren Messebesuch planen. Das ist, so Liebermeister, besser „als ziellos loszulaufen. Denn dann landet man gewiss bei den falschen Ausstellern und Vorträgen und denkt auf der Heimreise: Das war alles für die Katz.“

Tipps für Bewerber

Alexander Walz, Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat, Stuttgart, bläst zunächst seine Backen auf und lässt dann langsam die Luft entweichen, als ihm die Frage gestellt wird: Was sollten Stellensucher tun, damit der Messebesuch für sie erfolgreich wird? Denn für ihn sind solche Events wie die CeBIT und die Hannover Messe eigentlich nicht der Ort, um sich aktiv zu bewerben. Denn die Aussteller investieren keine fünf-, sechs- oder gar siebenstelligen Beträge in ihre Stände, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren, sondern neue Kunden und Aufträge zu gewinnen. „Und wenn mir als Standmitarbeiter jemand in diesem Umfeld seine Bewerbungsmappe rüber schieben würde, dann würde ich denken: Der hat's aber nötig“ – insbesondere in einer Zeit, in der offene Stellen für ITler und Ingenieure keine Mangelware sind und Stellensucher deshalb nicht nach jedem Strohalm greifen müssen.

Für Walz ist die CeBIT und die Hannover Messe primär ein Ort, an dem sich berufserfahrene ITler und Ingenieure, die eine neue berufliche Perspektive suchen, und Studenten, die kurz vor dem Examen stehen, darüber informieren können: Wer könnte für mich – außer den allgemein bekannten Namen – eventuell ein interessanter Arbeitgeber sein – „um sich nach der Messe dort zu bewerben.“ Schließlich gibt es gerade



Foto: www.die-profilberater.de

im IT-Sektor sehr viele Nischenanbieter und interessante Start-ups.

Etwas anders sieht es bei den Konferenzen aus, die im Rahmen der CeBIT und Hannover Messe stattfinden. Dort kann man durchaus Entscheider treffen, sei es als Besucher oder Referent, die gute Türöffner in Unternehmen wären. Mit diesen sollten Stellensucher zunächst das fachliche Gespräch suchen, um dann gegen Ende beispielsweise zu sagen: „Das, was Sie mir über Ihr Unternehmen und seine Arbeit erzählt haben, klingt sehr interessant. Eine solche Herausforderung reizt auch mich. Darf ich Ihnen meine Bewerbungsunterlagen senden?“ Die Empfehlung des Personalberaters lautet also: Erst mal einen Kontakt und eine Beziehung zum Gegenüber aufbauen, statt ihm sogleich eine Bewerbungsmappe in die Hand zu drücken. Quelle: www.die-profilberater.de

Wege ins Berufsleben

....jetzt den richtigen Job finden!



Anzeige neondirektveröffentlichung

Der Mensch im Fokus

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per E-Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser »modernen« Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: Der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Hier einige Tipps für eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation im digitalen Zeitalter.

Human Awareness (persönliche Zuwendung): Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. **Social Awareness (soziale Kompetenz):** Dem anderen zuhören und ihn als Mensch wahr- und annehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Incident Awareness (Gespür für den Moment): Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. Vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per E-Mail oder

Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit): Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen.

Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen): Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Barbara Liebermeister

Digital ist egal: Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der „Mensch Mitarbeiter“. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.



Gabal

Anfang März erschien das neue Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Doch wer oder was kann dem „Mensch Mitarbeiter“ dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung verändern

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompe-

tenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen. Außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten voraus. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem

F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Emotionaler Leader

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Barbara Liebermeister

www.ifidz.de



In dem Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“ erläutert Management-Beraterin Barbara Liebermeister, warum mit der zunehmenden Digitalisierung Führung wichtiger ist denn je und wie Führungskräfte zu Persönlichkeiten werden, denen andere Menschen vertrauen und gerne folgen.

Buchtipp:

Der Mensch bleibt auch im digitalen Zeitalter Mensch

Gerade die Arbeitswelt ändert sich durch die Digitalisierung rasend schnell. Das verunsichert viele Führungskräfte, denn sie werden mit ganz neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören Fragen wie: Welche Auswirkungen hat die zunehmende Vernetzung auf die Mitarbeiterführung? Welches Führungsverhalten ist künftig gefragt? Wie kann ich künftig meine Mitarbeiter und insbesondere die Digital Natives für mich, meine Ideen sowie meine Vorhaben begeistern?

Keine Panik!

Liebermeister gibt in ihrem neuen Buch Antworten auf diese Fragen. Dabei ist ihr wichtig, den Lesern ein Stück Gelassenheit mit auf den Weg zu geben. Es besteht kein Grund zur Panik, denn in der digitalen Welt ändere sich zwar vieles, aber

nicht alles. Führung müsse sich zwar ändern, sei aber mehr denn je gefragt. Denn: Menschen bleiben Menschen. Je diffuser, instabiler und mehr von Veränderungen geprägt das Arbeitsumfeld sei, desto mehr würden sich die Mitarbeiter nach Orientierung sehnen. Und je „seelenloser“ die genutzten Technologien seien, umso mehr sei eine emotionale Führungspersönlichkeit gefragt, die zugleich Vorbild, Impuls- und Ideengeber sowie Motivator ist. Die erfolgreiche Führungskraft von morgen muss empathisch und ein exzellenter Netzwerker sein, meint Liebermeister. Sie sieht die Beziehungen zu und zwischen Menschen als den zentralen Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert, und nicht die Technologien. Das im Gabal-Verlag erschienene, 264-seitige Buch ist in zwölf Kapitel gegliedert und kostet 24,90 Euro, *ih*

Digital ist egal: Führung entscheidet



Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Doch wer oder was kann dem Menschen Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevante Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar

unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen: „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg.“ Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Das haben viele Füh-

rungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen. Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbe-

zahlen können. Und all diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten voraus. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen. Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der erste ist die



Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten sowie dessen Wirkung

und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsebene. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die sich aus dem technischen Fortschritt ergebenden Chancen aktiv zu nut-

zen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – allein oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben, und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen. ■

Barbara Liebermeister

KULTURCHECK

Digital ist egal: Führung entscheidet

Führungskräfte stehen vor einer Umstellung: Sie müssen ein immer komplexeres Netzwerk führen

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der digitalen Transformation sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Von Barbara Liebermeister
Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen kann.

Führung wird sich ändern

Zugleich muss sich Führung radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Leistungen weitgehend von bereichs- und oft unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte weniger Zugriff auf ihre Mitarbeiter.

Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung



Nach dem Gespräch beim Chef: Geballte Fäuste und Wut im Bauch.

Zeichnung: Barbara Eckholdt, Pixelio

möglich? Der Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den High-Performance-Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute viel externe Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne

die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Europäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern.

All diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Das setzt teils neue Fähigkeiten voraus. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolg-

reiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet.

Neue Kompetenzen

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind Eigenschaften wie

Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie Mut, die nötigen Schritte zu ergreifen.

Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen zu nutzen.

Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – allein oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerker vertrauen.

Die Autorin des Beitrages Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im Gabal-Verlag erschien ihr Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



FÜHRUNG - NEU DEFINIERT

IN DER NEUEN WELT DES ARBEITENS IST VERNETZUNG ANGESAGT. FÜHRUNGSKRÄFTE AGIEREN IN ERSTER LINIE ALS KOMMUNIKATOREN UND SORGEN FÜR EFFIZIENTEN INFORMATIONSAUSTAUSCH UNTER DEN TEAMS. HIERARCHIEN HABEN BALD AUSGEDIENT.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Eine Chefin, die im stillen Kämmerlein endlose Zahlenkolonnen durchackert und dann einsame Entscheidungen fällt – ein Auslaufmodell. Ein Chef, der durch die Firma schreitet und Mitarbeitern in harschem Ton Anweisungen

gibt – ebenso. Der digitale Wandel macht Veränderungen möglich, wo Plädoyers für eine offene Unternehmenskultur bislang nicht fruchteten. Organisationen jeder Branche und Größe stellen ihre Strukturen und Prozesse neu auf. Und ob sie wollen oder

nicht, auch Führungskräfte müssen ihre Prioritäten umkrempeln.

>> Neue Töne <<

Neben der intensiveren Beziehung zu Kunden – Lieferanten müssen künftig ra-

scher und individueller auf Kundenwünsche eingehen – schlägt auch die Kommunikation nach innen neue Töne an. Drei Aspekten kommen dabei größte Bedeutung zu: einem offenen Umgang mit kritischen Themen, wertschätzender Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Etablierung einer Feedback-Kultur.

Selbst in Großbetrieben, wo reibungslose Abläufe ohne strenge Hierarchie undenkbar schienen, muss nun beweglicher agiert werden. Isoliertes Abteilungsdenken bremst bekanntlich Innovationen. Unternehmen, die es schaffen, das intellektuelle Kapital zu vernetzen, haben die Nase vorne. Die passenden

Köpfe werden für einzelne Projekte zu interdisziplinären Teams zusammengewürfelt.

Dieses projektorientierte Organisationsprinzip stellt an »digitale Leader« andere Herausforderungen als an frühere »Vorgesetzte«. Sie müssen einen Gutteil der Verantwortung an die Teams abtreten und diesen Spezialistinnen und Spezialisten genügend Freiraum für innovative Lösungen überlassen.



Barbara Liebermeister, IFIDZ: »Junge Kollegen werden zwar rasch »auf cc« gesetzt, in Entscheidungen aber nicht eingebunden.«

Den Führungskräften obliegt es, das große Ganze im Blick zu behalten und das Puzzle zusammenzufügen.

Aufgrund der immer komplexeren Aufgabenstellungen geht es gar nicht anders. »Im Management geht es vermehrt darum, Kompetenzen zu vernetzen, die Teams zu moderieren und Rahmenbedingungen zu organisieren. Führungskräfte sollten ein gutes Selbstbild haben und ihre eigenen Stärken und Schwächen reflektieren«, sagt Change-Expertin Eva Kral.

Moderne Führungskräfte können auch einmal Fehler oder einen Irrtum zugeben, ohne an Führungsstärke zu verlieren. Im Sinne einer Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt der Austausch von Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus beidseitig, quasi unter Kollegen. Ein Leader neuen Typs beurteilt aber nicht nur, sondern schafft in erster Linie ideale Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld, gibt Anregungen, fördert und ermutigt.

>> Vertrauen als Prinzip <<

Das erfordert zunächst auch einen beträchtlichen Vertrauensvorschuss. »Je virtueller unsere Welt wird, desto mehr wird Vertrauen zum Organisationsprinzip der Stunde«, betonte Management-Berater Dr. Reinhard K. Sprenger auf der Stuttgarter Personal-Messe in seiner Keynote. »Wenn Sie mit jemandem zusammenarbeiten, dann sollten Sie ihm vertrauen. Wenn Sie ihm ▶



DIE VIER EBENEN DER KOMMUNIKATION

1. Die Sachebene (WAS): Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Der Sender muss seine Botschaft so formulieren, dass sein Gegenüber sie versteht. Der Inhalt steht im Mittelpunkt – also Zahlen, Daten, Fakten.

2. Die Beziehungsebene (WIR): Abhängig von der Beziehung zu einer Person messen wir derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung bei. Kommt beispielsweise die Aussage »Das ist wichtig« von einer formell höhergestellten Person, wird sie als bedeutsamer eingestuft, als wenn sie von einer Person in einer niedrigeren Position kommt.

3. Die Selbstaussage-Ebene (ICH): Beim Kommunizieren mit anderen Menschen geben wir immer auch Informationen über uns selbst preis. Durch unsere Gestik, Körpersprache, Körperhaltung oder Sprechweise senden wir Botschaften – oftmals unbewusst – an unser Gegenüber. Schon die Wahl eines Kommunikationskanals, z.B. Telefon oder E-Mail, sagt etwas darüber aus, welchen Stellenwert eine Information für uns hat.

4. Die Appell-Ebene (DU): In der Kommunikation verfolgen wir stets eine Intention. Wir wollen z.B. ein bestimmtes Handeln oder Zustimmung erreichen, eine Meinungsänderung bewirken oder bei unserem Gegenüber Sympathien wecken. Empfänger einer Botschaft registrieren diese unterschweligen Signale und reagieren darauf.

► nicht vertrauen wollen, arbeiten Sie besser nicht mit ihm zusammen. Es gibt keinen dritten Weg.«

Anders gesagt: Wer von den Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, muss die Zügel nicht nur lockern, sondern ihnen diese auch manchmal überlassen. Markus Tomaschitz, Vice-President Human Resources bei AVL in Graz, bringt es im aktuellen Hernstein-Report auf den Punkt: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so. Um drei Themen kommt man als Führungskraft nicht herum: autonomes Arbeiten zu ermöglichen, Leistungsbereitschaft einzufordern

Foto: thinkstock

und Sinn zu vermitteln. Die neuen Generationen haben einen hohen Anspruch an Organisation und Führungskräfte.«

Der scheinbare Machtverlust wird durch echte Führungsaufgaben mehr als kompensiert. »Die strategische Aufgabe liegt darin, alle Antennen nach außen zu strecken und Chancen zu erkennen. Ein Unternehmen soll in erster Linie Kundenbedürfnisse erfüllen, das wird oft vergessen. Und so wie ich mit meinen Kunden umgehe, werde ich vermutlich auch nach innen agieren«, so Kral.

>> Zurück ins Büro <<

Der deutsche Wirtschaftspsychologe Albrecht Müller-schön ortet hinsichtlich der Vielzahl an Kanälen einen »hohen Klärungs- und Abstimmungsbedarf« in den Unternehmen: »Bei der elektronischen Kommunikation gehen viele Infos ►

BUCHTIPP

PERSÖNLICHKEIT
ZÄHLT

> Viel wird darüber geschrieben, was sich im Zuge der Digitalisierung alles ändert – und wie wir uns ändern müssen. Doch Managementberaterin Barbara Liebermeister gibt Entwarnung: Es sind immer noch Menschen, die miteinander arbeiten. Auch Führung sei nach wie vor gefragt. Gerade in instabilen Zeiten und von Technik geprägten Welten sehnten sich Mitarbeiter nach Halt und Orientierung, schreibt die Autorin und räumt gleichzeitig mit Vorurteilen gegenüber der vielzitierten Generation Y auf. Führungskräfte von morgen geben Impulse und Motivation, sind offen für neue Projekte und Prozesse und behalten über allem das übergeordnete Ziel im Auge. Sie benötigen ein hohes Maß an Beziehungsmotivation, um die Potenziale und Interessen der Mitarbeiter optimal einzusetzen und zu fördern. Letzteres ist umso notwendiger, als sich mit der Generation der »Digital Natives« auch die Unternehmenskultur wandelt. Aktive Führung setzt Respekt und Aufmerksamkeit voraus. Ein neuer Führungsstil hält Einzug – und das ist gut so. Denn davon profitiert das gesamte Unternehmen.

> **Barbara Liebermeister: Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet.**

Verlag Gabal, Offenbach 2017
ISBN: 978-3-86936-750-7



DIGITAL NATIVES STEHEN DER **TECHNIKGETRIEBENEN KOMMUNIKATION** DURCHHAUS KRITISCH GEGENÜBER. SIE WISSEN, DASS DER TURNAROUND IN DEN KÖPFEN PASSIEREN MUSS.

► verloren, die beim persönlichen Gespräch unter vier oder mehr Augen mitvermittelt werden. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Botschaften nicht oder falsch ankommen.« Zudem könne der Sender schwerer einschätzen, ob die Information richtig interpretiert wird und welche Reaktion sie auslöst.

Für Verwunderung sorgte die Ankündigung von IBM, das Homeoffice für einige Abteilungen einzuschränken, galt doch der IT-Konzern als einer der Vorreiter für flexible Arbeitsstrukturen. Auch Google, Apple



Markus Tomaschitz, AVL: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so.«

und Facebook trachten bereits danach, die Mitarbeiter wieder zurück in die Büros zu holen. Eine völlige Rückkehr in frühere Arbeitsmodelle, ohne die vielfältigen Möglichkeiten mobilen Arbeitens zu nutzen, scheint dennoch unwahrscheinlich. In der Praxis macht's wohl der richtige Mix aus: digitale Vernetzung, wo es um die rasche Abstimmung in Routineaufgaben geht, und persönliche Zusammenarbeit »Schulter an Schulter«, wenn kreative, qualitativ hochwertige Lösungen gefragt sind.

>> Jüngere sind skeptisch <<

Digitale Transformation kann ohne mentale Verankerung in der Unternehmenskultur nicht gelingen. Dementsprechend müssen die Betriebe nicht nur die techno-

logischen Voraussetzungen vorantreiben, sondern auch ihre Kultur verändern oder gegebenenfalls neu gestalten. Dass soziale und emotionale Intelligenz die entscheidenden Kompetenzen in der vernetzten Beziehungswelt sind, darüber besteht kein Zweifel. Wie sich der Wunsch der Mitarbeiter nach stärkerer Einbindung in Entscheidungsprozesse mit den teilweise noch sehr starren hierarchischen Wegen in Konzernen vereinbaren lässt, wird sich hingegen erst zeigen.

Das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) stellte diesbezüglich einen deutlichen Gap zwischen den Generationen fest. So erachten es 85 % der jüngeren, aber nur 63 % der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben und nicht als »Herrschaftswissen« zurückgehalten werden. Überraschenderweise stehen »Digital Natives« der technikgetriebenen Kommunikation durchaus kritisch gegenüber: 60 % der älteren Führungskräfte sind überzeugt, dass digitale Vernetzung auch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung beiträgt – unter den jüngeren Führungskräften schließen sich nur 36 % dieser Meinung an.

»Ihnen ist stärker bewusst, dass allein weil mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt«, erklärt IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. »Junge Führungskräfte haben, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was die Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht.« Zudem sammeln sie im Arbeitsalltag noch häufig die Erfahrung, von der obersten Chefetage zwar recht rasch in E-Mails »auf cc« gesetzt, aber in die Entscheidungsbildung nicht wirklich einbezogen zu werden. Das alte Top-down-Denken haben Manager faktisch noch tief verinnerlicht, so Liebermeister, »selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein«. ■

FÜHREN im digitalen Zeitalter

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen führen - und keine Maschinen und Algorithmen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter. Zwölf Thesen dazu:

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen - denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Nur Menschen können Menschen führen

Skype, I-Phone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben - kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

Der Autor:

Barbara Liebermeister, Institutsleiterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen

unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ - bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser - und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Mehr emotionale Intelligenz

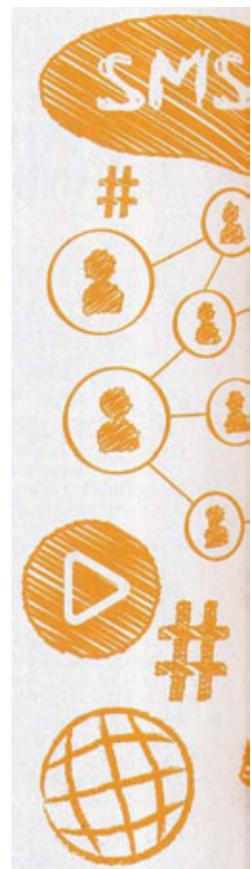
Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung geben

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chefkurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden - denn hierbei treten die Führungskraft und der Mitarbeiter nicht als Mensch in Erscheinung. Körperspra-



Gefragt sind kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

che und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Menschen erreichen und Sinn stiften

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich - beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft Erfolgsvoraussetzungen

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren - und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zur Marke werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen - also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.



Weitere Beiträge für Führungskräfte finden Sie digitalisiert auf www.chemietechnik.de/1708ct914 - oder über den QR-Code.



Die vielfältigen Inhalte des digitalen Zeitalters wirkungsvoll zu kommunizieren ist eine besondere Herausforderung für Führungskräfte.

Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je, betont Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Je diffuser, instabiler, von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte?

Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern. Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie, aufgrund der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsbälle starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.



Bildquelle: IFIDZ

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die

meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich dabei konkret?

Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

Und der dritte Kompetenzbereich?

Das ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Können Sie das konkretisieren?

Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen den Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Und Vertrauen ist für den Führungserfolg sehr wichtig?

Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. ■

Kontakt

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, info@ifidz.de,

T +49 69 719 130 965,

www.ifidz.de. Anfang März erschien im Gabal-Verlag

ihr Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar oft unser Leben, kein Computerprogramm ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten bzw. Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist Voraussetzung für Innovation und eine Fähigkeit, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. Teamspirit entwickeln, Konflikte lösen und Identifikation mit dem Job

Führen 4.0

12 Thesen zum Führen in digitalen Zeiten

schaffen: Bei diesen Aufgaben helfen agile Führungspersönlichkeiten, keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser, und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heute nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet: mehr emotionale Intelligenz

Je mehr Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben

Je diffuser und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können nur ihre Führungskräfte befriedigen. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chef Zeit nehmen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail – denn hier ist die Führungskraft nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert.

These 9: Führung heißt Menschen erreichen und Sinn stiften

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Gefragt sind deshalb kreative

Führungsmethoden, die individuelle, persönliche Bedürfnisse berücksichtigt.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzuversetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – wichtigste Voraussetzung vor allem im innovativen Umfeld.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwändiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Es unterstützt Unternehmen dabei ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April 2017 erschien Liebermeisters neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

ZWÖLF THESEN. Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen (und nicht etwa Roboter) führen! Das sollten sich die Geschäftsleitungen deutscher Unternehmen immer wieder ins Bewusstsein rufen.

Führen im digitalen Zeitalter

Was sind aus der Warte von Managern die größten Herausforderungen im digitalen Zeitalter? Das wollte das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) wissen. Deshalb startete es eine „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Onlinebefragung.

Von den Teilnehmern erachten die meisten „eine zunehmende Vernetzung“ als die größte Herausforderung (43 Prozent). Auf Platz 2 folgt „das nötige Einbinden der Mitarbeiter“ (42 Prozent). Dies ist laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, naheliegend, denn wenn das Handlungs- und Marktumfeld komplexer werde, sei es auch schwieriger, den Mitarbeitern zu vermitteln, warum gewisse Dinge sinnvoll und zielführend seien und andere Dinge eben ganz und gar nicht.

Auf Platz 3 der größten Herausforderungen folgt „der wachsende Change-/Innovationsbedarf“ (38 Prozent), gefolgt von dem veränderten Kommunikationsverhalten (32 Prozent). Nur 23 Prozent der Führungskräfte erachten jedoch – anders als von den Medien oft und gerne suggeriert – die Herausforderungen, die aus den „veränderten Bedürfnissen“ der jungen Mitarbeiter (Digital Natives) resultieren, als groß.

Das liegt laut Liebermeister vermutlich auch daran, dass viele Manager der mittleren Führungsebene heute bereits selbst „Digital Natives“ sind – also 35- oder 40-Jährige, die mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie aufwuchsen. Entsprechendes gilt für „die zunehmende Team- und Projektarbeit“. Sie ist in den meisten Unternehmen heute eine eingeübte und gängige Praxis, die den Arbeitsalltag prägt. Deshalb stellt sie die Führungskräfte kaum noch vor größere Herausforderungen (12 Prozent), die einem Chef unlösbar erscheinen.

Viele Führungskräfte fragen sich allerdings, ob Führung in Zeiten zunehmender Projektarbeit und der Dezentralisierung von Entscheidungen überhaupt noch erforderlich ist. Liebermanns Antwort: „Chef ist künftig nicht mehr derjenige, der in einer bestimmten Position sitzt. Ein respektierter Vorgesetzter ist vielmehr der, der die richtige Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern wahrte. Denn eines bleibt im digitalen Zeitalter gleich: der Mensch. Er ist gar nicht so digital, wie wir vielleicht denken.“ Die Führungskraft von morgen müsse deshalb ein Menschenmanager sein. Der Zahlenmanager habe ausgedient.

Liebermeister hat auf der Basis der Umfrage und auf der Grundlage ihrer eigenen Beratungserfahrung zwölf Voraussetzungen für gute Führung in Zeiten digitaler Komplexität zusammengefasst:



AUTORIN

Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag Liebermeisters neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. 069 719130965
www.ifidz.de

These 1:

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2:

Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, I-Phone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben. Kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3:

Lieber Menschenkenner als Fachexperte sein!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4:

Kreativität ist überhaupt nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“,

„Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5:

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Allesbesser-Wisser. Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6:

Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7:

Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen, wertschätzenden Umgang voraus.

These 8:

Führung ist Beziehung - Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser, als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9:

Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „Digital Natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „Digital Immigrants“ sind. Auch sie wollen bei vielen Vorhaben genau wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen, auch wenn dies im Businessalltag schwerfallen mag.

These 10:

Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren. Somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11:

Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12:

Ohne Vernetzung läuft nichts!

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben. Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister

Digital ist egal - Führung entscheidet

Arbeitszufriedenheit Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Denn je instabiler das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel. Doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Dieser wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung. Doch wer oder was kann dem Unternehmenskontext sonst nichts mehr geben, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann. Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von

der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen: »Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg.« Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

BEZIEHUNGSMANAGER

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, je-

doch meist nur bezogen auf die Ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter.

In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen und der Umwelt verwoben. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es, auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

EUROPA UND DIE WELT

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen - auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: Digital Natives müssen mit Digital Immigrants kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheimkredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt. Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten voraus. Das Fähigkei-

»Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern.«

Barbara Liebermeister, IFIDZ, Frankfurt am Main

Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger - gerade weil es im Unter-

bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Daher haben Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen - auch weil sie aufgrund



Horizont: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf Mitarbeiter bauen können.

tenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff >Alpha Intelligence< belegt da es aus seiner Warte die Alphas der Zukunft auszeichnet.

NEUE KOMPETENZEN

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses, Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter, Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier

und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz, Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Aufbau und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen,

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick, Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die sich aus dem technischen Fortschritt ergebenden Chancen aktiv zu nutzen.

Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale

Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist,

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen, Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Barbara Liebermeister (IFIDZ)

www.ifidz.de

Belastungsfaktor Veränderung

Wenn Reorganisation zum Unternehmensalltag gehört, sind alle Beteiligte gefordert. Die ias-Studie „Die Kraft zur Veränderung – über den Umgang mit dem permanenten Wandel“ zeigt, wie es Unternehmen damit geht.

- 1 **Dr. Peter Wrogemann stellt die ias-Studie vor**
- 2 **Susann Helfrich über psychische Herausforderungen**
- 3 **Patrick Merke zu gesundheitsorientierter Führung**

1 **W**as gilt eigentlich in Zeiten, in denen sich das Karussell der Innovationen, Produktlebenszyklen und Geschäftsmodelle permanent dreht? Wie geht es den deutschen Unternehmen? Für unsere Studie „Die Kraft zur Veränderung – über den Umgang mit dem permanenten Wandel“ haben wir Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt, wie sie den permanenten Wandel erleben. Das Ergebnis ist ein Stimmungsbild aus der deutschen Unternehmenslandschaft. Die Auswirkungen permanenter Reorganisation sind für alle Akteure in den Unternehmen sichtbar und spürbar. Bereits heute schätzen 80 Prozent der Befragten den Veränderungsdruck auf deutsche Unternehmen als stark ein. 90 Prozent sehen auch in den kommenden fünf Jahren keine Entspannung.

Bedrohliche Aussichten für die Zukunft? Keineswegs, meinen wir in der ias-Gruppe. Veränderungen sind an der Tagesordnung und wir profitieren beruflich wie privat in vielerlei Hinsicht von gesteigerten Geschwindigkeiten und schnellen Innovationen. Was es braucht, davon sind wir überzeugt, ist ein neues Arbeiten. Ein passives Erleben von Veränderungsprozessen darf es künftig nicht mehr geben. Denn: Je mehr Gestaltungsspielraum der Einzelne erlebt, desto geringer ist die persönliche Belastung. Jeder Einzelne muss aus seiner täglichen Routine ausbrechen, sich einbringen,

„Jeder Einzelne muss aus seiner täglichen Routine ausbrechen, sich einbringen, mitgestalten.“

mitgestalten. Die entsprechenden Strukturen und Prozesse hierfür zu entwickeln, das ist Aufgabe der Unternehmensführung. Was es braucht, ist ein neuer Umgang mit unbekanntem Situationen und Unsicherheiten.

Tausendsassa Führungskraft

Wie gut der Einzelne mit Veränderungen umgehen kann, hängt davon ab, wie widerstandsfähig und wie handlungsfähig er ist. Achtsamkeit spielt eine besondere Rolle im Hinblick auf einen gesunden Umgang mit permanenten Veränderungen. Den einzelnen Mitarbeiter zu stärken, das halten mehr als 80 Prozent der befragten Großunternehmen für maßgeblich. Vorgesetzten kommt, so ein



Peter Wrogemann

Vorstand ias Aktiengesellschaft und ias Stiftung

Studienergebnis, das nicht überrascht, bei Change-Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Um in bewegten Zeiten mitgestalten zu können, sind Kommunikation und Vernetzung gefragt. Aber das geht nicht ohne eine Führungskultur, die Orientierung vermittelt und als Vorbild agiert. Vorgesetzte stehen vor der Aufgabe, ihren Mitarbeitern den Sinn der Veränderungen zu verdeutlichen und den internen Diskurs zu fördern. Aber dazu müssen sie auch befähigt werden. Die Qualifizierung von Führungskräften erachten die Studienteilnehmer daher als bedeutend.

Wie gut ein Change-Prozess gelingt, hängt auch von den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur ab. Diese sind mit dafür verantwortlich, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen und nach außen agieren. In unserer Studie nimmt der Aspekt eines Werte- und Kulturwandels dennoch eine eher untergeordnete Rolle ein – und wird damit nach unserer Auffassung unterschätzt. Denn es ist Aufgabe der Unternehmensführung dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte in der Komplexität der Entwicklungen orientieren können und zu höherer Anpassungsfähigkeit und Flexibilität befähigen lassen. Ohne dem wird das Ziel kaum zu erreichen sein.

Während sich das Veränderungskarussell der Arbeitswelt dreht, bleibt eines konstant: der Wunsch nach gesunder Arbeit. Dieses Interesse eint Be-

schäftigte und Betriebe. Denn nur gesunde Arbeit schafft die Bedingungen für gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter und ebnet so den Weg für Innovation, Fortschritt und Wettbewerbsfähigkeit. Daher wird ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in künftig stark an Fahrt gewinnen, davon sind die Studienteilnehmer überzeugt.

88% der Befragten nannten

Kommunikation & Vernetzung
als wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Studie anfordern

Bei Interesse an der kostenfreien Studienpublikation (PDF oder gedruckt) schreiben Sie bitte an:
redaktion@ias-gruppe.de



Patrick Merke
Mitglied der Leitung
am Institut für
Führungskultur im
digitalen Zeitalter
(IFIDZ)

2

„Digital Leadership ist (auch) **Healthy Leadership.**“

Die Ergebnisse der aktuellen ias-Studie zeigen, wie bedeutsam die Rolle von Führungskräften im Hinblick auf den permanenten Wandel in der Arbeitswelt ist. Doch was macht Führung heute eigentlich aus? Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) hat in einer Meta-Studie die relevanten Führungskompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ermittelt und ein Ranking erstellt.

impulse sprach hierzu mit Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ.

Herr Merke, welchen Stellenwert nehmen die gesundheitsorientierten Kompetenzen in dem Ranking ein?

In jeder dritten Studie wurde die Gesundheitsorientierung von Führungskräften als eine besonders relevante Kompetenz genannt. Damit gehört sie zu den Top-Fähigkeiten für Führungskräfte im digitalen Zeitalter.

Was beinhaltet der Begriff Gesundheitsorientierung in diesem Zusammenhang?

Die in den Studien genannten Anforderungen umfassen den Umgang mit Belastungen, das Sicherstellen der Work-Life-Balance, die Resilienz- und Regenerationskompetenz sowie die Achtsamkeit und Fürsorgepflicht von Führungskräften. Bei ei-

ner differenzierten Betrachtung der Kompetenz „Gesundheitsorientierung“ entfallen auf die Bereiche „Gesunde Mitarbeiterführung“ 27 Prozent und auf „Gesunde Selbstführung“ 23 Prozent. Beide Kompetenzbereiche liegen damit im oberen Bereich des Kompetenz-Rankings.

Interessant ist, dass hierbei nicht nur die explizite und direkte Gesundheitsorientierung der Führung im digitalen Zeitalter relevant ist, sondern auch die Kompetenzen, die eher der indirekten Gesundheitsorientierung zuzuordnen sind. Dazu zählen neben Achtsamkeit und der gesunden Selbstführung vor allem Kommunikation und Wertschätzung sowie die Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen – durch Partizipation und Transparenz. Diese Fähigkeiten gehören im Kompetenz-Ranking zu den Favoriten.

Damit gilt: Digital Leadership ist auch Healthy Leadership. Das bedeutet, dass eine Führungskraft, die über die Top-Kompetenzen des digitalen Zeitalters verfügt, nicht nur im digitalen Kontext erfolgreich ist. Sie ist auch weitestgehend ein Vorbild in gesunder Führung.

Hintergrund

Für die Meta-Studie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ wurden 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis 2016 analysiert, die in Summe 18.274 Personen repräsentieren. Die Meta-Studie kann kostenfrei angefordert werden unter: www.ifidz.de



Susann Helfrich
Leiterin Kompetenzfeld Arbeitspsychologie bei der ias-Gruppe

3

Der permanente Wandel wird von Mitarbeitern und Führungskräften sehr unterschiedlich erlebt. Die Mitarbeiter fühlen sich oft schlecht informiert, erleben nur wenig Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht und leiden unter einer fehlenden Vorhersehbar- und Planbarkeit. Hinzu kommen Arbeitsverdichtung und der Druck, eine gleichbleibende Qualität im Tagesgeschäft zu gewährleisten. Der permanente Wandel ist ein Nährboden für mentale und emotionale Belastungen.

Betrachtet man die Situation der Führungskräfte auf der operativen Ebene, so zeigt sich, dass auch sie einen hohen Druck empfinden. Sie stehen vor der Aufgabe, die Komplexität der Veränderungsprozesse auf ein angemessenes Maß zu reduzieren und ihren Teams zu kommunizieren. Dabei stehen sie unter großem Erfolgsdruck. Nicht selten kommt es zu Widerstand und Konflikten in ihren Teams.

„Vorgesetzte haben die Aufgabe, den **internen Diskurs zu fördern.**“

Was alle Hierarchie-Ebenen benötigen, ist Kompetenz im Umgang mit dem Wandel. Das gilt vor allem für die operativen Führungskräfte: Als Multiplikatoren spielen sie eine übergeordnete Rolle in dem Prozess. Sie brauchen den Erfahrungsaustausch mit Kollegen der gleichen Hierarchieebene – etwa in Workshops, Round Tables und Fokusgruppen. Auch ein Zusammentreffen operativer Führungskräfte anderer Unternehmen und ein interdisziplinärer Erfahrungsaustausch können wichtige Impulse geben.

Last but not least, braucht es einen Werte- und Kulturwandel. Dazu gehört auch eine neue Kultur im Umgang mit Fehlern. Dieser führt zu einem gelasseneren Umgang mit Veränderungen für alle Beteiligten – wenn alle Akteure an einem Strang ziehen. Kein leichtes Unterfangen. Eine externe Organisationsbegleitung ist daher sehr hilfreich.



Es gilt, komplexe und heterogene Unternehmensnetzwerke zu führen.

MENSCH BLEIBT MENSCH

IN DER DIGITALISIERTEN WELT IST GUTE FÜHRUNG ENTSCHIEDEND

Interview mit Barbara Liebermeister von Lukas Leist

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet». Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeitender. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeitender dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digi-

talen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeitender bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Füh-

rungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeitenden und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Aufgaben und der vielen neuen Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitenden haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen «Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.



Wie ist in einem solchen Umfeld eine erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeitenden zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – ausserdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es, auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeitende mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen ►



Gerade in einer sich schnell verändernden Welt suchen Mitarbeitende nach Halt und Orientierung.

Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff «Alpha Intelligence» belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsfantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu

«Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen.»

ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Und der dritte Kompetenzbereich?

Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstüt-

zung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeitenden und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Können Sie das konkretisieren?

Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen den Führungskräften wiederum nicht nur an Schönewettertagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt «stürmt und schneit», eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kann man vertrauen.

Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig?

Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. ■



BARBARA LIEBERMEISTER

ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

www.ifidz.de

Manager als Innovations-Bremsen

Führungskräfte in Deutschland werden offenbar eher als Innovationsblockierer und in der Regel nicht als Innovationstreiber wahrgenommen.

Jenes Ergebnis brachte das jüngste „Leadership-Trend-Barometer“ des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zutage. Daran nahmen 136 Personen teil, die zu zwei Dritteln Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen waren. Ein Drittel der Befragten waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und Verbänden. Demnach empfinden nur 13 Prozent der Befragten die Führungskräfte in Unternehmen als kreativ und innovativ. So schreiben sie ihnen auch Kompetenzen, die wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit sind, wie z.B. Neugierde, Mut und Risikobereitschaft, eher selten zu. 49 Prozent der Befragten konstatieren bei ihnen einen Mangel an Neugierde, 48 Prozent empfinden sie als risikoscheu und wenig mutig.

„Dieses Ergebnis hat uns überrascht“, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. „Zwar wissen wir aus anderen Studien, dass Führungskräfte teilweise als Innovationshindernis wahrgenommen werden, doch damit, dass neun von zehn der Befragten Führungskräfte als eher unkreativ und wenig innovativ einstufen, hatten wir nicht gerechnet.“ Jene Umfrage bestätigt eine Studie der Technischen Universität München und des Personal-Dienstleisters Hays 2016, die zu dem Ergebnis kam, dass 40 Prozent der Mitarbeiter von Unternehmen ihren Chef als größtes Innovationshindernis ansehen.

Kreativität mit mehr Bedeutung als Leadership

Leadership als Prinzip ist für viele Online-Befragungsteilnehmer für den Innovationserfolg eher unwichtig. 72 Prozent von ihnen antworteten auf die Frage, was für den Erfolg einer Idee wichtig sei, Kreativität sei wichtiger als Leadership. „Auch dieses Ergebnis hat uns leicht überrascht“, betont Lieber-



Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main. FOTO: IFIDZ

meister, „denn ohne Leadership können Innovationen selten erfolgreich umgesetzt werden: Aus einer guten Idee entsteht bei schlechter Führung meist nichts; bei guter Führung kann jedoch aus einer eher mittelmäßigen Idee beispielsweise ein erfolgreiches Produkt entstehen.“

Zudem spiegelt sich das negative Innovationsimage der Führungskräfte sowie des Leadership im Allgemeinen auch in der Bewertung der Unternehmenskultur wider. Demnach sind 74 Prozent der Befragten der Meinung, dass Innovationen häufiger an der Unternehmens-

kultur als an den finanziellen Mitteln scheitern. Da die Kultur eines Unternehmens stark von den Führungskräften geprägt wird, liegt die Vermutung nahe, dass dahinter auch negative Erfahrungen der Befragten mit Führungskräften stehen. Wenn Innovation nicht als Führungsleistung wahrgenommen wird, liegt die Vermutung nahe, dass sie als Teamleistung gesehen wird. Dies bestätigen die Umfrageergebnisse nicht: Nur jeder zweite Befragte ist der Meinung, dass Innovationen fast immer Teamleistungen sind. „In vielen Köpfen existiert anscheinend noch die Vorstellung, Innovationen werden in erster Linie durch einsame, geniale Erfinder bewirkt“, kommentiert die Leiterin des IFIDZ.

Disruptives Denken mit geringem Stellenwert

Gleichwohl wurde in der Umfrage nach der Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen gefragt. Insgesamt stellt sich diese zwar recht positiv dar, jedoch sind 60 Prozent der Befragten der Auffassung, in ihrem beruflichen Umfeld werde wenig von Grund auf „radikal neu gedacht“. Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung und Studienleiter am IFIDZ: „Disruptives Denken hat in Deutschland noch einen geringen Stellenwert.“

Alleine der Standort Deutschland wird überwiegend positiv gesehen. 59 Prozent der Befragten sind der Meinung, Deutschland sei innovativ und veränderungsbereit genug. Liebermeister: „Ein Fazit unserer Umfrage ist, dass in der Entwicklung der Führungskräfte noch viel Potenzial für den Innovationserfolg von Unternehmen ruht, Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationstreiber erkennbar wahrnehmen - unter anderem, indem sie disruptiver denken und mehr Mut zum Experimentieren zeigen.“

Informationen: www.ifidz.de

VERTRIEBS ZEITUNG

WISSEN PRAXIS TOOLS VERTRIEBSLOUNGE BUCHTIPPS UNTERWEGS STUDIEN VERTRIEBSJOBS

Kundengewinnung | Beziehungsmanagement

30. Januar 2017 | 2608 Artikelaufufe



Auf Messen wertvolle Geschäftskontakte knüpfen

Wer auf Messen neue Geschäftskontakte knüpfen möchte, sollte es nicht dem Zufall überlassen, mit wem er spricht. Außerdem sollte er vor Ort mit den interessanten Personen bereits Verabredungen treffen, die über das Event Messe hinaus gehen.

Wertvolle Geschäftskontakte fallen nicht vom Himmel. Man muss sich diese erarbeiten. Das gilt auch für das Kontaktknüpfen auf [Messen](#) – egal, ob Sie dort als Aussteller oder als Besucher präsent sind. Am einfachsten gelingt Ihnen dies, wenn Sie beim Networken folgende fünf Phasen im Hinterkopf haben.

Phase 1: die Prepare-Phase

Für das Knüpfen von Geschäftskontakten gilt: Nur wer gezielt vorgeht, hat mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolg. Also sollten Sie sich auf Ihren Messeauftritt vorbereiten. Zum Beispiel, indem Sie sich vorab fragen: Wer ist als Besucher/Aussteller auf der Messe? Mit wem will ich in Kontakt kommen? Und: Welches Ziel möchte ich erreichen?

Dabei gilt es zwei Situationen zu unterscheiden.

Situation 1: Sie können im Vorfeld in Erfahrung bringen, welche Personen und Unternehmen auf der Messe sein werden.

Oder Sie können dies durch den Versand von Messeinladungen an [Wunschkunden](#) sogar beeinflussen. Dann können Sie sich vorab über die für Sie interessanten Personen und deren Unternehmen informieren – zum Beispiel, indem Sie deren Namen googeln. Oder indem Sie in Business-Portalen wie Xing schauen, wie sich Ihre Zielpersonen dort präsentieren. Dann können Sie individuelle Ziele für den Kontakt mit ihnen formulieren.

Situation 2: Sie wissen im Vorfeld nicht, wer auf der Messe sein wird.

Sie können aber in etwa einschätzen von welchen Branchen, Unternehmen oder Berufsgruppen Vertreter anwesend sein werden – zum Beispiel aufgrund des Messthemas.

Dann sollten Sie für sich ein Ziel definieren – zum Beispiel: Ich möchte mit mindestens einem Dutzend Entscheidern in Unternehmen in Kontakt kommen, die Interesse an unserem Produkt haben und mit ihnen ein Telefonat nach dem Kongress vereinbaren. Hieraus können Sie dann ableiten, welche Bedingungen die Personen erfüllen sollten, mit denen Sie Kontakt suchen. Zum Beispiel: Sie sollten für die IT in ihren Unternehmen verantwortlich sein. Oder: Sie sollten Geschäftsführer mittelständischer Produktionsunternehmen sein.

Doch damit ist Ihre [Vorbereitung](#) nicht beendet. Überlegen Sie sich einen Elevator Pitch – also eine „Kurzpäsentation“, mit der sich und Ihr Unternehmen Ihren Zielpersonen vorstellen und „schmackhaft“ machen. Beachten Sie dabei: Ein Elevator Pitch soll primär das Interesse des Gegenübers wecken und ihn zu Rückfragen zu

animieren. Entsprechend „kurz“ und knackig“ sollte er sein.

Phase 2: die Arrival Phase

Eine Erfolgsvoraussetzung für das Knüpfen von Geschäftskontakten nicht nur auf Messen ist: Sie müssen Ihren Gesprächspartnern sympathisch sein. Und wer „gut drauf“ ist, der kommt auch gut an. Versetzen Sie sich also, bevor Sie Menschen kontaktieren, in gute Laune. Zum Beispiel, indem Sie an ein schönes Erlebnis denken.

Vielen Menschen fällt es schwer, fremde Leute anzusprechen. Sie müssen hierfür über ihren Schatten springen – also ihre „Komfortzone“ verlassen. Dabei ist das Kontaktknüpfen meist einfach. Angenommen Sie sind Geschäftsführer eines Unternehmens und besuchen eine Messe, um erste Kontakte zu potenziellen Neukunden anzubahnen. Dann sollten Sie sich, bevor Sie den Stand eines Unternehmens aufsuchen, zum Beispiel mit Hilfe Ihres Smartphones erst mal ein Bild davon machen: Was ist das für Unternehmen? Was produziert es? Und was sind seine Produktneuheiten, die es vermutlich, auf der Messe promoten möchte? Und wer ist dessen Geschäftsführer/Vertriebsleiter? Aus diesen Infos können Sie Gesprächsaufhänger ableiten, um mit den Zielpersonen in Kontakt zu kommen.

Anders ist es, wenn auf Ihrem Messestand ein Ihnen unbekannter Besucher ist, der sich zum Beispiel Exponate anschaut. Dann genügt meist schon eine einfache Aussage wie „Guten Tag, ich sehe, dass Sie sich unsere neue Maschine ... anschauen. Was interessiert Sie an ihr?“ Und schon sind Sie im Gespräch. Wichtig ist jedoch: Sie müssen aktiv auf die Besucher zugehen – bevor sie eventuell wieder verschwinden.

Das kostet gerade Standmitarbeiter, die sonst zum Beispiel in der Verwaltung arbeiten, oft Überwindung. Doch keine Angst! Das Ansprechen von fremden Leuten können Sie lernen und trainieren. Zum Beispiel, wenn Sie auf einen Bus oder Zug warten. Lächeln Sie dann doch einfach mal die Person neben Ihnen an und sagen Sie: „Ist heute nicht ein richtig schönes Wetter?“ Oder wenn Sie beim Einkaufen in der Schlange an der Kasse stehen. Sagen Sie dann doch einfach mal zu der Person hinter Ihnen: „Ist hier immer so viel los?“ Dann merken Sie rasch: Das Ansprechen von fremden Leuten ist nicht schwierig – wenn man selbst gut drauf ist.

Phase 3: die Warming Up-Phase

Wenn Sie mit einer Person eine Beziehung aufbauen möchten, müssen Sie ihr die Gelegenheit geben, mit Ihnen warm zu werden. Das geschieht beim Small Talk. Bei ihm „beschnuppern“ sich die Beteiligten wechselseitig und bilden sich sozusagen einen ersten Eindruck vom Gegenüber: sympathisch oder unsympathisch, interessant oder uninteressant?

Für das Small-Talken gilt: Was Sie sagen, ist eigentlich egal. Entscheidender ist, dass Sie etwas sagen – also die „Distanz“ zum Gegenüber überwinden; des Weiteren, wie Sie es sagen. Erneut ein Beispiel. Angenommen Sie fragen einen Standbesucher, was ihn an dem Exponat, das er sich gerade anschaut, interessiert, und er erwidert: „Eigentlich nichts Spezielles. Ich möchte mich nur mal allgemein informieren.“ Dann kann eine Anschlussfrage von Ihnen lauten: „Darf ich Sie fragen, was Ihr Unternehmen produziert?“ Hierauf gibt Ihnen jeder Besucher eine Antwort. Ebenso auf die Anschlussfrage: „Und welche Funktion haben Sie im Unternehmen?“

Angenommen der Standbesucher erwidert: „Ich bin Leiter der IT-Abteilung bei der Bank“ Dann kann die nächste Frage von Ihnen lauten: „Dann interessieren Sie sich gewiss für das Thema Datensicherheit?“ Oder: „Dann stehen Sie vermutlich auch vor der Herausforderung, gigantische Datenmengen effektiv zu verarbeiten?“ So können Sie das Gespräch vom Small-Talk in Richtung Business-Talk lenken, um sich oder Ihr Unternehmen als möglichen interessanter Geschäftspartner zu profilieren.

Das Stellen der richtigen Anschlussfragen sollten Sie insbesondere als Messeaussteller jedoch vorab trainieren – und zwar bezogen auf die verschiedenen Besuchertypen wie „Geschäftsführer“ und „Leiter/Mitarbeiter von Fachabteilungen“. Denn aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen in ihren Unternehmen, haben sie auch unterschiedliche Interessen. Also sollten auch die Anschlussfragen andere sein.

Phase 4: die Connect-Phase

Doch Vorsicht! Messen sind weder der Ort für langwierige Experten-Diskussionen, noch um Deals unter Dach und Fach zu bringen. Denn Messebesucher wollen sich in der Regel nicht nur über einen Aussteller informieren, sondern sich einen Marktüberblick verschaffen. Entsprechend knapp bemessen ist ihre Zeit. Und die Aussteller? Sie sind nicht auf der Messe, um selbst etwas zu kaufen. Sie wollen vielmehr Kontakte zu potenziellen Neukunden knüpfen. Deshalb signalisieren ihre Standmitarbeiter, wenn sie gut sind, „Verkäufern“ anderer Unternehmen meist schnell: Ich habe keine oder nur wenig Zeit!

Deshalb sollte Ihr primäres Ziel auf Messen – sowohl als Besucher, als auch Aussteller – lauten: Möglichst viele neue, interessante Personen kontaktieren, sich ihnen als potenzieller attraktiver Geschäftspartner präsentieren und mit ihnen eine Verabredung treffen, wie der geknüpfte Kontakt nach der Messe aufrechterhalten wird.

Der erste Schritt hierzu ist meist, dass Sie Ihren Gesprächspartner bitten, Ihnen seine Visitenkarte zu geben – sofern er dies nicht von sich aus tut. Diese Bitte sollten Sie begründen. Zum Beispiel mit einer Aussage wie: „Über das Thema, das wir gerade angesprochen haben, würde mich mit Ihnen gerne intensiver unterhalten. Darf ich Sie nach der Messe mal anrufen, um ...“. Daraus, wie Ihr Gesprächspartner hierauf reagiert, können Sie bereits ableiten, wie interessant Sie für ihn als Partner sind. Und noch ein Hinweis: Machen Sie sich unmittelbar nach dem Gespräch schriftliche Notizen – zum Beispiel darüber: Was interessierte die Person? Was wurde mit ihr vereinbart? Sonst haben Sie das Wichtigste zwei, drei Gespräche später wieder vergessen.

Phase 5: die Care-Phase

Für Messen gilt – ebenso wie für Kongresse und Empfänge: Die Messebesucher und -aussteller reden meist mit vielen Personen. Entsprechend schnell vergessen sie die Einzelgespräche, die sie führten. Deshalb sollten Sie nach der Messe zeitnah den erneuten Kontakt mit den für Sie interessanten Personen suchen – zum Beispiel, indem Sie ihnen am nächsten Tag die versprochenen Infos senden. Oder indem Sie ihnen eine Mail schreiben, in der Sie sich

auf das Gespräch beziehen. Oder indem Sie zum Telefonhörer greifen, um

Was angemessen ist, müssen Sie situativ entscheiden. Wichtig ist aber, dass Sie am Ball bleiben. Denn ein einmaliger Kontakt ist noch keine Beziehung. Eine Beziehung erwächst in der Regel aus einer Vielzahl von Kontakten, in denen Sie sich immer wieder als interessante, weil interessierte und fachlich kompetente Person erweisen.

Überlegen Sie sich also, wie Sie sich diesen Status bei Ihrer Zielperson erarbeiten können. Eine Voraussetzung hierfür ist: Sie müssen alle Zusagen einhalten. Mindestens ebenso wichtig ist aber, dass Sie Ihrer Zielperson in den Folgekontakten signalisieren: Ich nehme Sie – nicht nur als möglichen Geschäftspartner, sondern auch – als Person wahr. Denn jeder Mensch möchte auch als Individuum gewertschätzt werden.



Zur Person:

Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie ist Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“. www.barbaraliebermeister.com

Text: Barbara Liebermeister für die Vertriebszeitung

Bild: © Barbara Liebermeister



12 Tipps für erfolgreiche Akquisegespräche auf Messen

Messezeiten sind chancenreich. Aber vor allen Dingen auch: knapp bemessen. Entsprechend zählen Messetermine mit Entscheidungsträgern zu den kostbarsten Gelegenheiten, die es im Sales-Business überhaupt gibt. Wenn Sie die Hürde der Terminvereinbarung erfolgreich bewältigt haben, sollten Sie also nichts dem Zufall überlassen. Wie Sie Ihre Akquisegespräche auf der Messe zur Basis einer neuen Kundenbeziehung machen, habe ich in meinen 12 Tipps für Sie zusammengestellt. Vor dem Termin 1. Ihr Gesprächspartner wird sich auf der Messe nicht mehr als 30 Minuten Zeit nehmen. Bestätigen Sie den Termin auf jeden Fall per Kalendereintrag. 2. Informieren Sie sich vorab über den Gesprächspartner und seine ... weiterlesen



Vertriebszeitung

0

Bewertung: 5

Share this! [f facebook](#) [xing](#) [twitter](#) [pinterest](#) [in linkedin](#) [g+ gplus](#) [t tumblr](#) [email](#)

REDAKTION



Die Redaktion der Vertriebszeitung.de



03.02.2017



Drucken

Führungsqualitäten

Digitalisierung klappt nur mit guten Chefs

von Barbara Liebermeister

Ist in der digitalen Welt Menschlichkeit noch gefragt? Diese Frage verunsichert viele Führungskräfte. Die Antwort: Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je. Doch sie muss sich ändern.

Egal, ob sie in Zeitschriften schmökern, Kongresse besuchen oder den Worten ihrer Chefs lauschen: Stets wird Führungskräften das Gefühl vermittelt, dass in ihren Unternehmen kein Stein auf dem anderen bleiben darf. „Und was wird dann aus mir?“ Das fragt sich insgeheim so manche Führungskraft. Denn im Zusammenhang mit der Diskussion über digitale Transformation, Agilität und Industrie 4.0 wird immer wieder die Frage laut, ob Führung überhaupt noch gefragt ist. Die Zukunft scheint vielmehr sich selbst steuernden Teams zu gehören, die sich bedarfs- und situationsabhängig neu formieren.

Führung wird immer wichtiger

Zweifellos, die meisten Unternehmen werden sich in den kommenden Jahren stark verändern. Neben ihren Strukturen und den Arbeitsbeziehungen in ihnen werden sich oft auch ihre Geschäftsmodelle wandeln. Doch eines wird sich nicht verändern: der Mitarbeiter. Er wird sich weiterhin Halt und Orientierung wünschen – gerade wenn im Unternehmen selbst und in dessen Umfeld scheinbar alles im Fluss ist.

Zur Person

Alles anzeigen

► Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister ist Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin und leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Das IFIDZ unterstützt Unternehmen dabei, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Ende März erscheint Liebermeisters neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Letztlich können ihm nur Führungskräfte diesen Halt geben. Deshalb wird Führung in den Unternehmen in Zukunft immer wichtiger werden – gerade weil es im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Das bedeutet aber auch, dass sich die Art zu führen, im digitalen Zeitalter radikal wandeln muss. Denn:

Die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen werden immer weniger in einzelnen Bereichen, sondern zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie haben immer seltener einen unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen diese zunehmend loslassen beziehungsweise an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen.

Die für die (firmeninternen) Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie haben immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Und sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter angewiesen und müssen die Spezialisten in ihre Teams integrieren können.

Die von den Unternehmen erarbeiteten Strategien, Planungen usw. haben eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. Sie stehen sozusagen permanent auf dem Prüfstand. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie können die Arbeit und Zusammenarbeit immer weniger langfristig planen; sie müssen sozusagen „auf Sicht“ fahren und im Dialog mit ihren Mitarbeitern die Arbeit stets neu justieren.

Die Führungskräfte und ihre Bereiche stehen immer häufiger vor neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösung haben. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie können ihren Mitarbeitern immer seltener sagen, „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihren Mitarbeitern immer häufiger sozusagen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte müssen „Marken“ werden

Mit Anweisungen nach dem klassischen Befehl- und Gehorsam-Prinzip kommen Manager hier nicht weiter. Genauso wenig hilft es, sich als die fachlichen Alles-besser-Wisser zu profilieren. Der einzig mögliche Lösungsweg in einem solchen Umfeld ist: Die Führungskräfte müssen sich zu echten Leadern entwickeln, also Persönlichkeitsmarken, denen die Mitarbeiter vertrauen. Das klingt abstrakt, doch hat konkrete Auswirkungen für das Selbstverständnis und Verhalten von Führungskräften.

Führungskräfte müssen für Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen unter anderem zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Diese Slogans fassen sozusagen formelhaft die Vorzüge zusammen, die die Produkte der Unternehmen Audi und BMW auszeichnen.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht der Personen, die mit ihnen Kontakt haben, eine „Persönlichkeitsmarke“ sind. Auch sie stehen für ihr Umfeld erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich wiederum in ihrem Verhalten dokumentieren. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden – also darüber, was sie als Person einzigartig und unverwechselbar macht.

Dazu zählt auch das Kennen der eigenen Schwächen. Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft uns wiederum, nicht nur an „Schönwetter-Tagen“, sondern auch, wenn es (im Unternehmen oder Markt) „stürmt und schneit“ eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein deutliches Signal für unsere Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen. Denn andere Menschen können nur auf uns bauen und uns vertrauen, wenn wir auch das erforderliche Selbst-Vertrauen ausstrahlen.

Strategieumsetzung: Tipps von Managern für Manager

Alles anzeigen

▶ **Sachebene: Schritt für Schritt**

Die Unternehmensberater von Liebrecht Rau haben ihre Klienten gefragt, was diese aus ihren Fehlern gelernt haben.

Einer der Befragten antwortete: "Denke von Schritt zu Schritt anstatt zwei oder drei Schritte im Voraus."

Quelle: Liebrecht Rau-Managerstudie 2016

▶ **Sachebene: Zeitmanagement**

"Verliere nicht die Kontrolle über das Zeitmanagement und die Budgetplanung."

▶ **Sachebene: Nichts unterschätzen**

"Unterschätze nicht den Umfang des Vorhabens in zeitlicher Hinsicht als auch in der Tiefe der Analysen."

▶ **Sachebene: Eindruck**

"Verschaffe Dir immer den Gesamteindruck."

▶ **Sachebene: Visualisierung**

Und ein anderer rät zu "Klare Vision, gute Kommunikation über alle Ebenen, einfache und anschauliche Visualisierung des Ziels."

▶ **Beziehungsebene: Managerqualitäten**

"Es geht um Respekt, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Qualität."

▶ **Beziehungsebene: Andere einschätzen**

"Denke nicht zu früh, du hättest alle an Bord" und: "Es ist eine Illusion zu glauben, dass die Mitarbeiter Dir allzeit ehrlich und konstruktiv begegnen."

► **Beziehungsebene: Andere überzeugen**

"Erkläre nicht immer wieder in den unterschiedlichsten Farben, wenn der andere eigentlich darauf pfeift. Argumentiere nicht inhaltlich, wenn es um die Beziehung geht" ist ein Rat, ein weiterer: "Rechtfertige Dich nicht vor Bedenkenträgern."

► **Beziehungsebene: Andere führen**

"Gib wichtige Entscheidungen nicht zu früh ins Team; Mitarbeiter wollen „eingebunden geführt“ werden. Was zählt, ist Orientierung", sagt ein Manager. Ein anderer rät: "Gehe weg vom Push, hin zum Pull Prinzip."

► **Beziehungsebene: Vorsicht Chef**

"Entscheide nicht ohne enge Abstimmung mit den Eigentümern" ist ein genauso nachvollziehbarer Rat wie "Achte auf Politik und erkenne Intrigen."

► **Selbstmanagement: So klappt's**

Und zum Schluss noch ein paar Tipps auf der Selbstmanagement-Ebene: "Tapfer sein ist immer gut", rät einer, ein andere empfiehlt, sich nicht zu früh anzupassen und der nächste, auf das Bauchgefühl zu achten.

Man solle beherzt entscheiden, empfiehlt einer der Befragten. Der nächste rät: "Versuche nicht, zu schnell zu viel zu wollen" und wiederum ein anderer warnt vor Perfektionismus. "Verlasse dich nicht nur auf mündliche Zusagen", musste ein Manager erfahren. Und einer empfiehlt: "Tu einfach so, als wärst Du der Besitzer der Firma." Dann läuft es schon.

Sich präsentieren und vermarkten

„Sie sollten als Führungskraft eine Marke sein und sich als solche auch präsentieren und vermarkten“ – diese Aufforderung stößt bei vielen Führungskräften auf Vorbehalte. Denn mit dem Begriff „Vermarktung“ assoziieren sie solche Attribute wie „schrill“ und „laut“. Doch nicht jede Marke ist so schrill und laut wie zum Beispiel Afri Cola. Es gibt mindestens ebenso viele Marken, zu deren Marken-Identität es gehört, gerade nicht schrill und laut, aufdringlich und dominant zu sein, sondern stattdessen bewusst auf ein unaufgeregtes Understatement zu setzen.

Ähnlich verhält es bei der Selbst-Vermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es nicht darum, stets am lautesten zu schreien (obwohl eine selbstbewusste Führungskraft ihr Licht nie unter den Scheffel stellen sollte). Es geht vielmehr darum, immer wieder nach außen zu zeigen und zu artikulieren, wofür man steht und was einem als Person wichtig ist. Denn so entstehen Glaubwürdigkeit und somit Vertrauen. Und diese Faktoren werden für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt immer wichtiger.



DIGITALISIERUNG • LEADERSHIP UND MANAGEMENT

Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Im Digitalen Zeitalter verändert sich vieles, aber nicht alles: Menschen bleiben Menschen, Führung bleibt Führung. Und Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».

von Lukas Leist • 14.03.2017



«Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet» ist das neue Buch von Wirtschaftswissenschaftlerin Barbara Liebermeister. (Bild: zVg. Montage: HR Today)

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch und Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und

Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler das Umfeld des Unternehmens ist. Und wer kann dem Mensch und Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich nur die Führungskräfte – weil es ansonsten im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Jein. Denn zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Führungskräfte müssen zunehmend auf die Loyalität, Integrität und Kompetenz ihrer Leute vertrauen – auch weil die Führungskräfte aufgrund der vielen neuen Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen «tue dies» oder «tue das», dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Weg: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen und als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Aber meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – ausserdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: «Digital Natives» müssen mit «Digital Immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Vereinfacht lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei den Alpha-Tieren der Zukunft, denen andere Menschen aufgrund ihrer Kompetenz und Persönlichkeit gerne folgen, dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigen. Sie verstehen sich vielmehr als Lernende. Sie hinterfragen ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen. Der dritte Bereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv

zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Zur Autorin



Barbara Liebermeister ist Wirtschaftswissenschaftlerin. Ihre Karriere begann die Managementberaterin im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior, L'OREAL und Hoechst. Sie ist Gründerin und Leiterin des wissenschaftlichen Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Hier werden die Herausforderungen der Führungskultur im digitalen Wandel erforscht als auch Methoden und Lösungen entwickelt, die der Optimierung der Leistung von Führungskräften dienen.



Texte: [Lukas Leist](#)

Lukas Leist arbeitet unter anderem als Fachjournalist für die PRo.IBerater GmbH, Darmstadt. Er ist auf Management sowie Personalführungs- und -entwicklungsthemen spezialisiert. www.die-profilberater.de

Weitere Artikel von [Lukas Leist](#)



Die Ratgeber

Fakten, Trends und Themen aus der Arbeitswelt

Die Ratgeber » Digitale Transformation » „Führung muss und wird sich verändern“ | von Die Ratgeber veröffentlicht am 09.03.2017

„Führung muss und wird sich verändern“



Die erfolgreiche Führungskraft von morgen weiß: Die Beziehungen zu und zwischen Mitarbeitern sind der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert.

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Denn je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, desto mehr sehnen sich Mitarbeiter nach Halt und Orientierung, so Barbara Liebermeister im Interview.

Viele Führungskräfte sind in unserer vernetzten Welt neuen Herausforderungen ausgesetzt. Das verunsichert sie. Doch keine Panik: Menschen bleiben Menschen, und Führung bleibt Führung. Sie muss sich zwar verändern, ist aber mehr denn je gefragt.

Die Ratgeber: Sie sagen, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger.

Barbara Liebermeister: Ja, weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Wer aber kann dem Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können es doch nur die Führungskräfte sein – weil es ansonsten im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann. Dafür aber muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Die Ratgeber: Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch, weil viele Herausforderungen neu sind und sie immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen: „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg.“ Vielmehr müssen sie mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

„Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen“

Die Ratgeber: Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Die Ratgeber: Das haben viele Führungskräfte doch schon in der Vergangenheit getan.

Liebermeister: Ja, aber meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit anderen Bereichen verwoben. Und weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen, gilt es auch, diese zu integrieren und zu führen. Die nämlich verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären.

Die Ratgeber: Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

Liebermeister: Ja, denn die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen werden immer heterogener: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern. Reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen muss die Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

„Von zentraler Bedeutung ist die Empathie“

Die Ratgeber: Welche Fähigkeiten braucht das?

Liebermeister: Vereinfacht lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz: Sie umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei den Alpha-Tieren der Zukunft, denen andere Menschen aufgrund ihrer Kompetenz und Persönlichkeit gerne folgen, dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigen. Sie verstehen sich vielmehr als Lernende. Sie hinterfragen ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft sind damit Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen. Und der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Die Ratgeber: Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die Person sich, alleine oder mit Expertenunterstützung ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben – und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.



Barbara Liebermeister leitet das **Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)**. In ihrem im Gabal-Verlag erschienen Buch **Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet**, widmet sich die Managementberaterin der erfolgreichen Führungskraft von morgen.

Digitale Transformation, Führung, Know-how, Mitarbeiter, Veränderung

Über den Autor

[Aktuelle Beiträge](#)

elektroniknet.de

(/)

Markt&Technik (/markt-technik)



DIE UNABHÄNGIGE WOCHENZEITUNG FÜR ELEKTRONIK

Führungskompetenz 4.0

Emotionale Anführer gesucht

08.03.2017

Corinne Schindlbeck



© Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Barbara Liebermeister (Mitte), Unternehmensberaterin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

**Menschen sind Neandertaler mit Smartphones. Wie führt man die? Unternehmensberaterin Barbara Liebermeister hat dazu jetzt ein Buch verö**

Digital ist egal. Als Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt zeigt sich Barbara Liebermeister überzeugt: »Der Mensch wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.«

Denn der Mensch an sich verändere sich nicht. Das verlangt neue Chef-Kompetenzen. Denn letztlich, so glaubt Liebermeister, können es nur die Führungskräfte sein, die diesen Halt geben. Gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gäbe, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen könne.

Führung müsse und werde sich verändern, und zwar »radikal«: »Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugri weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen ‚Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg‘. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.«

Wie in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich ist? Liebermeister glaubt, dass sich Führungskräfte zu Beziehungsmanagern



© Gabal

Unternehmensberaterin Barbara Liebermeister macht gerade Werbung für ihr neues Buch: »Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet« (Gabal Verlag).

wandeln müssen. »Als emotionale Leader ist es ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren«.

Liebermeister: »Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Vom Unternehmen zum Netzwerk: Führung wird für Liebermeister also immer komplexer. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: »digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. All diese Individuen möchten geführt und inspiriert werden – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.«

Klingt anspruchsvoll, und deshalb geht es laut Liebermeister auch nicht ohne neue Kompetenzen: Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff »Alpha Intelligence« belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche unterscheidet die Beraterin hierbei: Der Erste sei die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. »Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.«

Als zweiten Kompetenzbereich nennt Liebermeister die Beziehungsintelligenz. »Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.«

Der dritte Kompetenzbereich sei die Digitalintelligenz, so Liebermeister. »Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betre Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.«

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich nach Meinung von Liebermeister zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Und sozusagen zu Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

erstellt am 07 März 2017 durch tm



Bild: zvg

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein – weil es ansonsten im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Jein. Denn zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie, weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

? Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Liebermeister: Aber meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Liebermeister: Vereinfacht lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei den Alpha-Tieren der Zukunft, denen andere Menschen aufgrund ihrer Kompetenz und Persönlichkeit gerne folgen, dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigen. Sie verstehen sich vielmehr als Lernende. Sie hinterfragen ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Lukas Leist

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

by [Fabienne Du Pont](#) • 24. März 2017



Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

? Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er

wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein – weil es ansonsten im Unternehmenskontext nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

? Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Jein. Denn zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

? Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie, weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

? Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

? Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Liebermeister: Aber meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

? Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

? Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Liebermeister: Vereinfacht lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei den Alpha-Tieren der Zukunft, denen andere Menschen aufgrund ihrer Kompetenz und Persönlichkeit gerne folgen, dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigen. Sie verstehen sich vielmehr als Lernende. Sie hinterfragen ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

? Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

? Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Lukas Leist

Zur Interviewpartnerin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Management Journal

Startseite > Führung > Führung - Allgemein > Führung in digitalen Zeiten - Menschen bleiben Menschen

Führung in digitalen Zeiten – Menschen bleiben Menschen

🕒 14. März 2017 👤 Stephan Lamprecht 📁 Führung - Allgemein 💬 0



Der technische Fortschritt der Digitalisierung besitzt ein rasantes Tempo. Verglichen damit ändern sich Menschen in ihrer Wahrnehmung, ihren Verhaltensweisen und ihrem Urteilsvermögen im Schneckentempo. Die Leitfrage der Autorin, ob wir das Internet bereits richtig verstanden haben, ist da durchaus berechtigt.

Von Digital Natives und Digital Immigrants



Barbara Liebermeister widmet sich in ihrem Buch einem Thema, das bereits einige Autoren beschäftigt hat. Den Unterschieden zwischen der Generation Y und ihren zumeist älteren Führungskräften und Kollegen. Bei ihrer Betrachtung legt sie aber den Schwerpunkt dankenswerterweise auf den Kern der Führung. Sie hält sich also weniger mit seitenweisen Charakterisierungen der Digital Natives auf. Stattdessen stehen die Digital Immigrants, also die Personen im Zentrum, die den Umgang mit dem Internet erst im Erwachsenenalter erlernt haben. Und die Mischung aus beiden Generationen sieht sie als Erfolgsgarant für ein Unternehmen.

Erfrischend aus der Perspektive heutiger Führung geschrieben

Zum Berufsalltag heutiger Führungskräfte gehört es ohne Zweifel, den Mitarbeitern Anweisungen und Informationen auf digitalem Wege zu geben. Statt eines Telefonats oder gar eines kurzen Besuchs am Arbeitsplatz des Mitarbeiters wird dann rasch eine E-Mail geschrieben oder gar der Messenger genutzt. Das unmittelbare Interagieren mit einer Maschine verstellt dann nicht selten den Blick dafür, dass man es auf der anderen Seite mit einem Menschen zu tun hat. Und das ist der eigentliche Kern ihres Buchs. Führung hat mit Menschen zu tun. Die Führungskraft führt Menschen, keine Maschinen.

Ideengeber für das digitale Zeitalter

Die Autorin ist sich des Dilemmas jeder Literatur für Führungskräfte durchaus bewusst. Gute Führung lässt sich ohne Zweifel erlernen, aber sie wird nicht gelehrt. Jeder Ratgeber, jedes Fachbuch oder jedes Seminar agiert auf einer Mikroebene (Tipps für das Mitarbeitergespräch, Aufbau von Zielvereinbarungen, richtiges Zuhören usw.). Aber die idealtypische Führungskraft oder den richtigen Weg zur perfekten Führungskraft gibt es nicht.

Lesen Sie
auch!
Eine schnörkellose
Führungs-Anleitung für
Chefs auf stürmischer
See

Was die Autorin überaus lesenswert versucht, ist Ideen und Impulse für den modernen Führungsalltag in digitalisierten Unternehmen zu liefern. Und so holt sie ihren Leser aus vielen, wahrscheinlich nur zu gut bekannten, Alltagssituationen ab. Ihr Buch ist kein Rezeptbuch, aber ein inspirierender Begleiter im Alltag, wenn es etwa Anregungen liefert, wie es gelingt, die eigene

AGILITÄT

CANDIDATE EXPERIENCE

CHANGE

CHANGE-PROZESSE

CHANGE MANAGEMENT

CHEF COACHING

DEMOGRAFIEWANDEL

DESIGN THINKING

DIGITALISIERUNG

EMPLOYER BRANDING

EXISTENZGRÜNDUNG

EXISTENZIELLE BERATUNG

FUSSBALL FÜHRUNG

FÜHRUNGSPRAXIS

GENERATIONEN-MANAGEMENT

GENERATION X

GENERATION Y

GESUNDHEITSMANAGEMENT

HANDWERK

INNOVATIONEN

LOGOTHERAPIE MACHT

MANAGEMENT

Authentizität auch in der digitalen Identität auf Pro.seiten oder in sozialen Netzwerken aufzubauen. So vermittelt sie auch einprägsam, dass mitreißende und persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern nicht auf digitalem Weg funktionieren kann. Die Menschen bleiben eben Menschen. Die Führung entscheidet.

Management-Journal-Fazit : Die moderne Führungskraft ist nach Ansicht der Autoren empathisch und authentisch. Und diese beiden Werte transportiert sie auch in ihrem eigenen Buch. Ein gut geschriebener und inspirierender Ideenlieferant für jede Führungskraft in der heutigen Zeit.

Stephan Lamprecht

Barbara Liebermeister: Digital ist egal, Gabal, 2017

Digital ist Egal





9.6

PROS

- Gut geschrieben
- stellt den Menschen in den Mittelpunkt
- widmet sich Digital Immigrants

CONS

- Gelegentlich wären stärkere Handlungsempfehlungen wünschenswert

LESBARKEIT	10/10	
NUTZWERT	9/10	
ANSPRUCH	10/10	

*LIEFERBARE AUSGABEN BEI
MANAGEMENTBUCH.DE*



DIGITALISIERUNG

MARKENBILDUNG

MARKETING MITTELSTAND

PERSONALMANAGEMENT

PROJEKTMANAGEMENT

PSYCHOLOGIE RECRUITING

REDEN

SELBSTMANAGEMENT

SOCIAL MEDIA START UP

STRATEGIE SYSTEMISCH

SZENARIO-MANAGEMENT

TED-TALKS

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

UNTERNEHMENSKULTUR

VERKAUFEN VERTRIEB

ZEITMANAGEMENT

Buchtipps – Digital ist egal: Führung entscheidet

09.03.2017

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.



Digital ist egal

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die

für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten voraus. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Barbara Liebermeister

Martin Schröder

[Nach oben](#)

JM Fachmedien Online



Buchtipps

»Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch...«

15.03.2017



© Gabal

Das neue Buch der Management-Beraterin Barbara Liebermeister.

Menschen ändern sich nicht, nur weil die Welt um sie herum immer technisierter wird. Folglich braucht es auch in Zukunft überzeugende Führungspersönlichkeiten. Das neue Buch »Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet« beschreibt, welche Führungsqualitäten heute nötig sind.

In dem Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“ erläutert Management-Beraterin Barbara Liebermeister, warum mit der zunehmenden Digitalisierung Führung wichtiger denn je ist und wie Führungskräfte zu Persönlichkeiten werden, denen andere Menschen vertrauen und gerne folgen.

Gerade in der Arbeitswelt ändert sich durch die Digitalisierung vieles rasend schnell.

Das verunsichert viele Führungskräfte, denn sie werden mit ganz neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören Fragen wie: Welche Auswirkungen hat die zunehmende Vernetzung auf die Mitarbeiterführung? Welches Führungsverhalten ist künftig gefragt? Wie kann ich künftig meine Mitarbeiter und insbesondere die Digital Natives für mich, meine Ideen sowie meine Vorhaben begeistern?

Liebermeister gibt in ihrem neuen Buch Antworten auf diese Fragen. Dabei ist ihr wichtig, den Lesern ein Stück Gelassenheit mit auf den Weg zu geben. Es bestehe kein Grund zur Panik, denn in der digitalen Welt ändere sich zwar vieles, aber nicht alles. Führung müsse sich zwar ändern, sei aber mehr denn je gefragt. Denn: Menschen bleiben Menschen.

Je diffuser, instabiler und mehr von Veränderungen geprägt das Arbeitsumfeld sei, desto mehr würden sich die Mitarbeiter nach Orientierung sehnen. Und je „seelenloser“ die genutzten Technologien seien, umso mehr sei eine emotionale Führungspersönlichkeit gefragt, die zugleich Vorbild, Impuls- und Ideengeber sowie Motivator ist.

Die erfolgreiche Führungskraft von morgen muss empathisch und ein exzellenter Netzwerker sein, meint Liebermeister. Sie sieht die Beziehungen zu und zwischen Menschen als den zentralen Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert, und nicht die Technologien.

Das im Gabal-Verlag erschienene, 264-seitige Buch ist in zwölf Kapitel gegliedert und kostet 24,90 Euro.



Unternehmenskultur

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

19.04.17 | Autor / Redakteur: Lukas Leist / [Georgina Bott](#)



Die Führungskraft von morgen muss ein emotionaler Leader sein. Denn je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Der digitale Wandel ist überall spürbar – vom Angestellten bis in die Chefetage. Gerade diese sieht sich mit neuen Herausforderungen und Fragen konfrontiert. Welches Führungsverhalten ist in der Unternehmenswelt zukünftig gefragt?

Dieser Frage widmet sich Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht nur in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“, sondern auch in einem Interview.

Frau Liebermeister, Sie sind der Ansicht, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger werden – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich radikal verändern – warum?

Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte als Beziehungsmanager – wie ist eine erfolgreiche Führung möglich?

Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer – auch für Führungskräfte?

Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen. Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Das Ziel ist es also, ein emotionaler Leader zu werden. Und der dritte Kompetenzbereich?

Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.



Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), präsentiert ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. (Bild: Jan Lauer Photography, Am Lindenbaum 6, 60433 Frankfurt am Main, Germany)



Link: <http://www.channelpartner.de/a/digital-ist-egal-mensch-bleibt-mensch,3049738>

Neues Buch von Barbara Liebermeister

Digital ist egal – Mensch bleibt Mensch

Datum: 11.04.2017

Autor(en): Bernhard Kuntz

In ihrem neuen Buch erläutert die Managementberaterin, warum im digitalen Zeitalter Führung wichtiger denn je ist und wie Führungskräfte echte Leader werden, denen andere Menschen vertrauen und gerne folgen.

Im digitalen Zeitalter ändert sich vieles, rasend schnell - gerade im Business. Das verunsichert viele Führungskräfte. Denn sie sehen sich in unserer vernetzten Welt mit ganz neuen Herausforderungen und Fragen konfrontiert: Welche Auswirkungen hat die steigende Komplexität und zunehmende Vernetzung auf Führung? Welches Führungsverhalten ist künftig gefragt? Wie kann ich künftig meine Mitarbeiter - und hier insbesondere die Digital Natives - für mich, meine Ideen und Vorhaben begeistern? Und: Ist in der **VUCA-Welt**¹ Führung überhaupt noch gefragt?

Antworten auf diese Fragen erhalten Führungskräfte und (Projekt-)Manager, Personalverantwortliche und Berater im neuen Buch der Managementberaterin Barbara Liebermeister "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet". In ihm vermittelt die Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, den Lesern die Gewissheit: Es besteht kein Grund zur Panik. Denn in der modernen, digitalen Welt ändert sich zwar vieles, doch nicht alles: Menschen bleiben Menschen, und Führung muss sich zwar ändern, doch ist mehr denn je gefragt.

Halt und Orientierung wichtig

Denn je diffuser, instabiler, von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Und je "seelenloser" die genutzten Technologien sind, umso mehr wünschen sie sich einen emotionalen Leader, der zugleich Vorbild, Impuls- und Ideengeber und Motivator für sie ist.

Die erfolgreiche Führungskraft von morgen, so das Credo von Liebermeister, ist empathisch und ein exzellenter Netzwerker. Sie stiftet Sinn und begeistert aufgrund ihrer Persönlichkeit Menschen für Ideen und Visionen. Denn sie weiß: Die Beziehungen zu und zwischen Menschen und nicht die Technologien sind der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert. Der Mensch rückt im digitalen Zeitalter endgültig in den Mittelpunkt.

Das 264-seitige Buch der erfahrenen Managementberaterin und gefragten Vortragsrednerin ist in 12 Kapitel gegliedert. In den ersten Kapiteln erläutert sie in einer einfachen und bildhaften Sprache, warum Führung im digitalen Zeitalter primär bedeutet, die Beziehung zu Menschen aktiv zu gestalten; des Weiteren, warum gerade in einer Zeit, in der wir zunehmend digital kommunizieren, eine neue Sehnsucht nach Verbindlichkeit entsteht - auch bei den Digital Natives. Danach beschreibt sie in mehreren Kapiteln, unter anderem anhand ihrer Erfahrungen im Silicon Valley, warum im digitalen Zeitalter mehr denn je der Mensch und Persönlichkeit zählen. Anschließend erläutert sie an plastischen Beispielen aus dem Berufs- und Lebensalltag, wie Führungskräfte zur einer unverwechselbaren Marke werden, die andere Menschen begeistert und der diese gerne folgen; außerdem wie sie mit Hilfe ihrer Empathie und ihres Einfühlungsvermögens ihr persönlichen Beziehungsnetz auf- und ausbauen.

Das im GABAL-Verlag erschienene Buch "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet" ist in einer sehr einfachen, bildhaften Sprache geschrieben, bei der man spürt: Die Autorin ist eine echte Expertin für Führung sowie Selbst- und Beziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Entsprechend informativ und zugleich leicht und kurzweilig zu lesen, ist es. Seine gebundene Ausgabe kostet 24,90 Euro.

Nähere Infos über das Buch und seine Autorin finden Interessierte außer bei Amazon auch auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de²). (OE³)

Links im Artikel:

¹ <http://www.channelpartner.de/a/projekte-managen-in-der-vuca-welt,3048957>

² <http://www.ifidz.de>

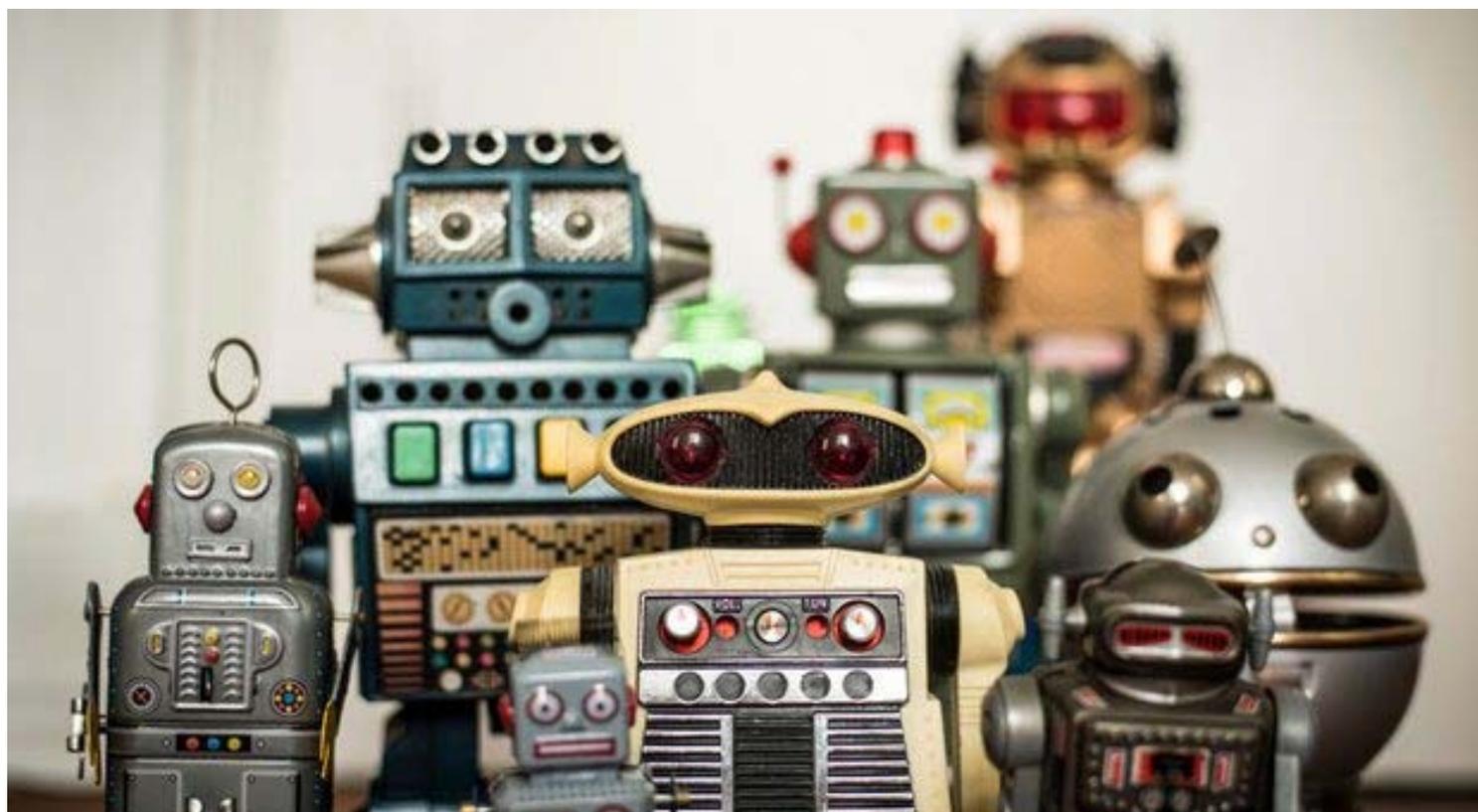
³ <mailto:textwerkstatt@oettinger.org>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

Digitale Führungskompetenz

Diese Fähigkeiten machen Chefs im digitalen Zeitalter erfolgreich



Auch in Zeiten der Digitalisierung führen wir keine Roboter, sondern Menschen. Doch dafür brauchen Chefs heute andere Führungskompetenzen als früher.

© complize / photocase.de

Die Digitalisierung verändert fast jedes Unternehmen. Die gute Nachricht ist: Man muss selbst keine Programmierkenntnisse haben, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Worauf es stattdessen ankommt.

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

eines nicht: der Mensch, genauer gesagt: der Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld ist.

Doch wer soll Mitarbeitern dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht?

Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf Mitarbeiter bauen und vertrauen können.

Führung muss und wird sich verändern

Führung muss und wird sich im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern. Führungskräfte haben seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Sie müssen ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.

Für Kunden erbrachte Lösungen setzen außerdem immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter angewiesen.

Außerdem stehen sie immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie selbst noch keine Lösung haben. Darum können Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen: „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was die richtige Lösung sein könnte – und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Aber wie ist eine erfolgreiche Führung möglich – wenn die Führungskräfte, salopp formuliert, auch oft nicht schlauer als ihre Mitarbeiter sind? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Außerdem sollten sie sich als emotionale Leader begreifen, die ihre Mitarbeiter inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Führungskräfte müssen zugleich ein immer komplexeres Netzwerk führen. Das erfordert von ihnen eine Haltung, die von einer hohen Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist – und vom Bewusstsein, dass die Menschen unterschiedlich sind. „Digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär

Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie die Schulden für ihr Eigenheim abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Als Führungskraft genügt es nicht mehr, fachlich fit zu sein und das kleine Einmaleins der Führung zu beherrschen. Vielmehr muss sich das erforderliche Management-Know-how mit einer hohen analytischen und emotionalen Intelligenz paaren. Das Bündel an Fähigkeiten, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligenz“ belegt. Was zeichnet die Alpha-Tiere der Zukunft aus – also die Personen in Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen?

Hierbei sind vor allem drei Kompetenzen wichtig. Zum einen die **Persönlichkeitsintelligenz**. Sie umfasst primär das eigene Selbstverständnis. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen – jedoch stets getragen von einer stabilen Wertebasis.

Der zweite Kompetenzbereich ist die **Beziehungintelligenz**. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Der dritte Kompetenzbereich ist die **Digitalintelligenz**. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und die sich daraus ergebenden Chancen aktiv genutzt werden sollten. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Menschen sehnen sich nach emotionalen Leadern

Eine Führungskraft muss aber nicht der beste Programmierer sein. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und sie somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Eine Marke, der man vertrauen kann

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung.

+++ Mehr von impulse regelmäßig ins Postfach? Hier für den Unternehmer-Newsletter anmelden +++

Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Vertrauen ist in einer Welt, die von Veränderungen, Ungewissheit und Komplexität geprägt ist, für den Führungserfolg sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

trend.at › Branchen › Karrieren

Digital ist egal: Führung entscheidet

veröffentlicht am 4. 4. 2017 von Barbara Liebermeister



Barbara Liebermeister

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je diffuser,

instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ (Institut für Führungskultur

im digitalen Zeitalter) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsentelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle

Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Zur Autorin:

Barbara Liebermeister ist Wirtschaftswissenschaftlerin. Ihre Karriere begann die Managementberaterin im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior, L'OREAL und Hoechst. Aktuell leitet sie das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (**IFIDZ**). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



Link: <https://www.computerwoche.de/a/fuehrung-entscheidet,3330606>

Mensch bleibt Mensch

Führung entscheidet

Datum: 27.04.2017
 Autor(en): Lukas Leist

Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

BARBARA LIEBERMEISTER: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation¹ in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr je digitaler, instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird immer wichtiger werden - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".

Foto: IFIDZ

Warum?

BARBARA LIEBERMEISTER: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte² seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen.

Gibt es weitere Entwicklungstrends?

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja. Die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen setzen zum Beispiel immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen - auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen "Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg". Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

BARBARA LIEBERMEISTER: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager³ verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: "digital natives"⁴ müssen mit "digital immigrants" kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.



*Aufgrund der digitalen Transformation verändert sich vieles in den Unternehmen, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung.
Foto: Peshkova - shutterstock.com*

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

BARBARA LIEBERMEISTER: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ⁵ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff "Alpha Intelligence" belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet - also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

BARBARA LIEBERMEISTER: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Und der dritte Kompetenzbereich?

BARBARA LIEBERMEISTER: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

BARBARA LIEBERMEISTER: Primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern⁶ entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Können Sie das konkretisieren?

BARBARA LIEBERMEISTER: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden.

Auch Schwächen?

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja. Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Verständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt "stürmt und schneit" eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt⁷ sehr wichtig?

BARBARA LIEBERMEISTER: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

[Hinweis auf Bildergalerie: Neue Führungspraxis für die digitale Welt] ^{gal1}

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/a/wie-gelingt-die-digitalisierung,3330478>

² <https://www.computerwoche.de/a/vier-wichtige-prinzipien-fuer-manager,3260661>

³ <https://www.computerwoche.de/a/fuehrung-wird-individuell,3330285>

⁴ <https://www.computerwoche.de/a/ansprueche-der-digital-natives-an-den-arbeitsplatz-der-zukunft,3316358>

⁵ <http://i.dz.de/>

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/fuenf-skills-die-ein-netzwerk-leader-braucht,3252698>

⁷ <https://www.computerwoche.de/a/wann-teams-gut-funktionieren,3329417>



12.05.2017



Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. All about Sourcing im Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Sour cing: Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger werden – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Sour cing: Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Ja. Denn zugleich muss und wird sich Führung radikal verändern.

Sour cing: Warum?

Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Sour cing: Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Sourcing: Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

Sourcing: Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Sourcing: Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Liebermeister: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Sourcing: Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Liebermeister: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Sourcing: Und der dritte Kompetenzbereich?

Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Sourcing: Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Liebermeister: Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Experten-unterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Sourcing: Vielen Dank für das Gespräch?

Bild: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“; Foto: Die PProfilBerater GmbH

Das Interview führte Lukas Leist



Link: <https://www.cio.de/a/fuehrung-entscheidet,3330606>

Mensch bleibt Mensch Führung entscheidet

Datum: 17.05.2017
Autor(en): Lukas Leist

Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet". Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten **digitalen Transformation**¹ in den Unternehmen zwar sehr vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird immer wichtiger werden - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Barbara Liebermeister: Jein. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

Barbara Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben **die Führungskräfte**² seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen.

Gibt es weitere Entwicklungstrends?

Barbara Liebermeister: Ja. Die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen setzen zum Beispiel immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen - auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen "Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg". Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Barbara Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als **Beziehungsmanager**³ verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Barbara Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Barbara Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: "digital natives"⁴ müssen mit "digital immigrants" kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Barbara Liebermeister: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das **IFIDZ**⁵ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff "Alpha Intelligence" belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet - also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Barbara Liebermeister: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter.

Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Und der dritte Kompetenzbereich?

Barbara Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Barbara Liebermeister: Primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den **emotionalen Leadern**⁶ entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Können Sie das konkretisieren?

Barbara Liebermeister: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für

konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden.

Auch Schwächen?

Barbara Liebermeister: Ja. Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Verständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt "stürmt und schneit" eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

*Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten **VUCA-Welt**⁷ sehr wichtig?*

Barbara Liebermeister: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.



Digital ist egal: Führung entscheidet

VON GASTAUTOR ([HTTPS://WWW.HRWEB.AT/AUTHOR/GASTAUTOR/](https://www.hrweb.at/author/gastautor/)) AM 26MAI2017

FACHARTIKEL ([HTTPS://WWW.HRWEB.AT/PURE_FACHINHALTE/FACHARTIKEL/](https://www.hrweb.at/pure_fachinhalte/fachartikel/))

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Denn je instabiler das Umfeld ist und je mehr es Veränderung geprägt scheint, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Autorin: Barbara Liebermeister

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine

Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreuende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

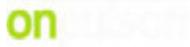
Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig.

Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Gast-Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.





_Wissen für Unternehmer und Führungskräfte

Onpulson durchsuchen

 #

STABILITÄT GEFRAGT

So funktioniert Führung im digitalen Zeitalter

Am 25. Mai 2017 von [Barbara](#)[Liebermeister](#)[Noch kein Kommentar](#)

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten [digitalen Transformation](#) sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter und seinen Wunsch nach stabiler Führung. Er möchte weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die [Führungskräfte](#) sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss sich Führung radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte weniger Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und neuen Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie



Führung im digitalen Zeitalter muss sich verändern und den neuen Umständen anpassen. Foto: ©Rangizzz/Depositphotos.com

müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den High-Performance-Unternehmen der Zukunft sind die Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute viel externe Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Daher gilt es auch, diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen folglich ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Europäer mit Chinesen, festangestellte

Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt teils neue Fähigkeiten vor. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – d.h. die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt daher ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – d.h. das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.



Über den Autor

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie ist Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“. www.barbara-liebermeister.de

Business Personalities: Führungskräfte werden Beziehungsmanager

30.05.2017
Barbara Liebermeister



Im heutigen Business spielen Führungskräfte eine große Rolle. Sie sind interdisziplinär unterwegs und bauen Brücken zwischen Abteilungen. Aktuell verändert sich ihre Rolle in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation. Doch MitarbeiterInnen wünschen sich weiterhin Halt und Orientierung.

Je instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, desto wichtiger bedarf es einem Lotsen, der durch die zukünftigen Aufgaben steuert. Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und [Beziehungsnetzwerke](#) in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten vor. Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „[Alpha Intelligence](#)“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen.

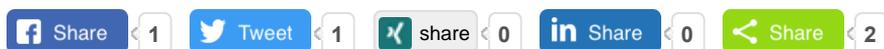
Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

nach oben

Die Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



Category: Barbara Liebermeister, BUSINESS Magazin, CONSULTING • 30. Mai 2017

Digitalisierung: Die Führung ist entscheidend

20.06.2017



Führung ist im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

? Frau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation in den Unternehmen zwar vieles verändert, jedoch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Und wer kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die

These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

? Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Barbara Liebermeister: Ja. Denn zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

? Warum?

Barbara Liebermeister: Unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund sie aufgrund der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

? Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

Barbara Liebermeister: Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

? Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Barbara Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

? Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen oder dirigieren.

Barbara Liebermeister: Ja. Auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

? Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Barbara Liebermeister: Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

? Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Barbara Liebermeister: Drei Kompetenzbereiche lassen sich bei der Alpha-Intelligence unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

? Und der dritte Kompetenzbereich?

Barbara Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale Veränderungstreiber ist.

? Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Barbara Liebermeister: Primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

? Können Sie das konkretisieren?

Barbara Liebermeister: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Und diese Werte helfen der Führungskräfte wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist wiederum ein Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

? Und Vertrauen ist für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig?

Barbara Liebermeister: Ja. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Über die Interviewpartnerin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Das Interview führte Lukas Leist

Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet

von Bernhard Kuntz



Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – das betont die Managementberaterin Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Ein Interview mit der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

? Frau Liebermeister, Sie schreiben in Ihrem Buch, viele Führungskräfte seien aktuell sehr verunsichert. Warum?

Barbara Liebermeister: Unter anderem, weil in Zusammenhang mit der Diskussion über das Thema „Digitale Transformation der Unternehmen“ sowie über solche Themen wie „Agilität“ und „Industrie 4.0“ immer wieder die These geäußert wird: Führung sei im digitalen Zeitalter nicht mehr gefragt, die Zukunft gehöre sich selbst steuernden Teams.

? Dieser Behauptung widersprechen sie?

Barbara Liebermeister: Ja, denn in den kommenden Jahren wird sich in den Unternehmen zwar vieles verändern, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist und je seelenloser die in ihnen genutzten Technologien sind.

? Daraus schlussfolgern Sie, Führung wird immer wichtiger?

Barbara Liebermeister: Ja, denn wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird immer wichtiger werden – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

? Trotzdem haben in den letzten Jahren viele Großunternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis gelegt.

Barbara Liebermeister: Leider. Denn dies ist das falsche Signal. Sie sollten ihre Entwicklungsprogramme überdenken, jedoch nicht abschaffen.

Führung muss und wird sich verändern

Die Inhalte des Beitrags [Ausblenden]

Führung muss und wird sich verändern
 Führungskräfte werden Beziehungsmanager
 Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer
 Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen
 Ziel: Ein emotionaler Leader werden
 Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen
 Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein
 Über die Interviewpartnerin:
 Über den Autor: Bernhard Kuntz

? Warum?

Barbara Liebermeister: Weil Führung sich im digitalen Zeitalter radikal verändern muss und wird. Unter anderem, weil die Bereichsgrenzen, ja sogar Unternehmensgrenzen immer durchlässiger und fragiler werden. Zudem werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte immer seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit und Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren.

? Gibt es weitere Entwicklungstrends?

Barbara Liebermeister: Ja. Die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen setzen zum Beispiel immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren

Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Netzwerkpartner angewiesen. Zudem haben die Strategien der Unternehmen eine kürzere Gültigkeitsdauer. Deshalb können die Führungskräfte die Arbeit und Zusammenarbeit immer weniger langfristig planen; sie müssen sozusagen „auf Sicht“ fahren – auch weil sie und ihre Bereiche häufiger vor neuen Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben.

? Weshalb die Führungskräfte ihren Mitarbeitern vermutlich seltener sagen können „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“?

Barbara Liebermeister: Richtig. Sie müssen mit ihnen vielmehr immer häufiger kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

? Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich – wenn die Führungskräfte einen immer geringeren Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben und, salopp formuliert, auch nicht schlauer als diese sind?

Barbara Liebermeister: Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

? Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.

Barbara Liebermeister: Ja, doch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft – und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute – sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben; außerdem mit der Umwelt. Nicht nur, weil jedes Unternehmen mehr oder minder intensiv mit seinen Kunden kommunizieren und kooperieren muss. Mindestens ebenso entscheidend ist: Heute beschäftigen die meisten Unternehmen eine Vielzahl externer Dienstleister, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Die Beziehungsnetzwerke werden immer komplexer

? Die Führungskräfte müssen also immer komplexere Netzwerke führen oder dirigieren.

Barbara Liebermeister: Ja. Das erfordert von ihnen eine Haltung, die von einer hohen Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist – also vom Bewusstsein, dass die Menschen unterschiedlich sind. Sie haben als Wesen aus Fleisch und Blut zwar weitgehend dieselben Bedürfnisse, jedoch häufig sehr unterschiedliche Interessen – zum Beispiel aufgrund ihrer Lebenssituation oder Herkunft oder schlicht aufgrund der Tatsache, dass sie dauerhaft oder nur zeitlich befristet oder gar nicht auf der Payroll des Unternehmens stehen. Auch dies ist ein alter Hut. Er gewinnt in der globalisierten Welt jedoch an Brisanz, weil in ihm die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie die Schulden für ihr Eigenheim abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

? Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?

Barbara Liebermeister: Hierfür genügt es nicht, fachlich fit zu sein und das kleine Einmaleins der Führung zu beherrschen. Vielmehr muss sich das erforderliche Management-Know how mit einer hohen analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit eine Führungskraft die gewünschte Wirkung erzielen kann. Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligenz“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

? Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?

Barbara Liebermeister: Bei der Alpha Intelligenz lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden, denen jeweils ein Bündel von Fähigkeiten und Eigenschaften zugeordnet ist. Der erste Kompetenzbereich ist die Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen – jedoch stets getragen von einer stabilen Wertebasis. Diese ist in einer von Veränderung geprägten Umwelt sehr wichtig.

? Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sie einer Person die nötige psychische Stabilität verleiht, so dass sie trotz aller von ihr initiierten Veränderungen für andere Menschen berechenbar und somit vertrauenswürdig bleibt. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden



12 Thesen für das Führen in Zeiten der Digitalisierung
CC0 Public Domain - pixabay.com
30.06.2017

Gastartikel - Barbara Liebermeister, IFIDZ

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte

Halt und die benötigte Orientierung. (Anm.: VUCA steht für "volatility, uncertainty, complexity and ambiguity" und beschreibt die volatile, ungewisse, komplexe und mehrdeutige Welt; [siehe Wikipedia.](#))

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone & Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. "Teamspirit entwickeln", "Konflikte lösen" und "Identifikation mit dem Job schaffen" – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie "Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg" sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld "schwankt". Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die "digital natives" der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft "digital immigrants" sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen "Warum?" und fragen sich "Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?". Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer "Marke" werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren "Marke" werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet".

[Zurück](#)

? Und der dritte Kompetenzbereich?

Barbara Liebermeister: Ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

? Worin zeigt sich diese Kompetenz?

Barbara Liebermeister: Nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist; sie zeigt sich darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich in den Beziehungsnetzwerken, denen sie angehören, zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

? Können Sie das konkretisieren?

Barbara Liebermeister: Selbstverständlich. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken bewusst werden.

? Auch Schwächen?

Barbara Liebermeister: Ja, Denn erst aus dem Bewusstsein unserer Stärken und Schwächen erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Und dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“ eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen. Leider stößt die Aufforderung „Werden Sie eine Marke und präsentieren und vermarkten Sie sich auch so“ bei vielen Führungskräften auf emotionale Vorbehalte.

? Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sie den Begriff „vermarkten“ mit solchen Attributen wie „schrill“ und „laut“ assoziieren. Doch nicht jede Marke ist so schrill und laut wie zum Beispiel Afri Cola. Bei sehr vielen Marken gehört es zur Marken-Identität, gerade nicht schrill und laut, aufdringlich und dominant zu sein, sondern stattdessen bewusst auf ein unaufgeregtes Under-Statement zu setzen. Ähnlich verhält es bei der Selbst-Vermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es primär darum, nach außen immer wieder zu zeigen und zu artikulieren, wofür man steht und was einem als Person wichtig ist. Denn so entstehen Glaubwürdigkeit und somit Vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

? Und diese Faktoren werden für den Führungserfolg in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt immer wichtiger?

Barbara Liebermeister: Ja, denn wer kann – wie bereits gesagt – den Mitarbeitern und Netzwerkpartnern noch

Halt und Orientierung geben in einem Unternehmensumfeld, in dem scheinbar alles schwankt und wankt? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb sollten diese daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Über die Interviewpartnerin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist auch eine gefragte Vortragsrednerin.

Das Interview führte Bernhard Kuntz



Über den Autor: Bernhard Kuntz

Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der PProfilBerater GmbH, Darmstadt (D). Er ist u.a. Autor der Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“

[Weitere Beiträge \(38\)](#)

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

Wie gelingt Führen im digitalen Zeitalter? Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen.

Barbara Liebermeister



„Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. geschrieben von Barbara Liebermeister. (Bild: zVg)

Was bedeutet Führen im digitalen Zeitalter? Barbara Liebermeister, Autorin des Buchs „Digital ist egal“ meint: „Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts.“ Sie hat nun 12 Thesen für Management-Verantwortliche aufgestellt:

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUVA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und

Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Führung heisst, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

www.barbara-liebermeister.com

Weitere Artikel zu den Themen:

[Buch](#) | [Buchtipps](#) | [Digitalisierung](#) | [Management und Unternehmensführung](#) | [Unternehmensführung](#)



< Zurück zur Übersicht



Barbara Liebermeister

DIGITAL IST EGAL: MENSCH BLEIBT MENSCH - FÜHRUNG ENTSCHIEDET VON BARBARA LIEBERMEISTER

□ 14. Juli 2017 | 08:31 □ Autor: Gabal Verlag

□ Österreich, Liechtenstein, Burgenland, Schweiz, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Vorarlberg, Tirol, Wien, Deutschland

Facebook

Twitter

LinkedIn

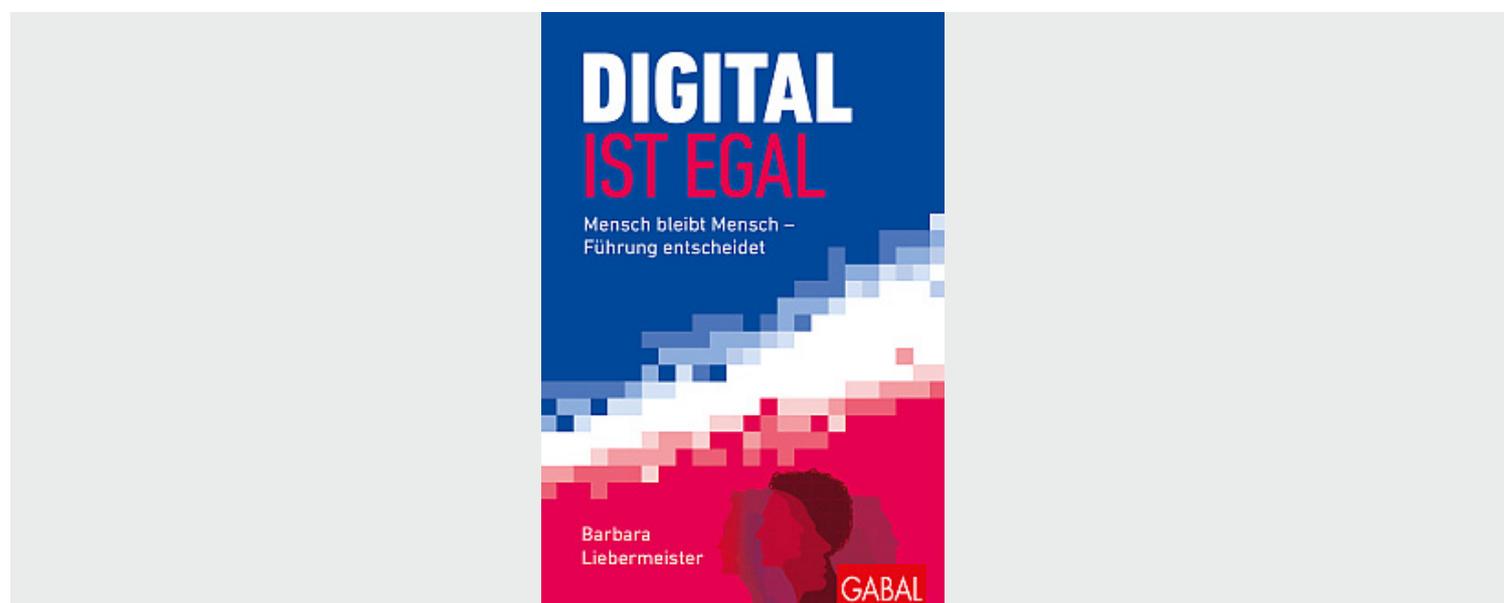
XING

Drucken

Digitalisierung – so what? Im digitalen Zeitalter ändert sich vieles rasend schnell – gerade im Business. Das verunsichert viele Führungskräfte, denn sie sehen sich in unserer vernetzten Welt mit ganz neuen Herausforderungen und Fragen konfrontiert wie: Welche Auswirkungen hat die steigende Komplexität und zunehmende Vernetzung auf Führung? Welches Führungsverhalten ist künftig gefragt? Wie kann ich meine Mitarbeiter – vor allem die Digital Natives im Team – für mich, meine Ideen und Vorhaben begeistern? Und: Welches Führungsverhalten ist in der Unternehmenswelt von heute und morgen gefragt?

Keine Panik! In unserer zunehmend digitalisierten Welt ändert sich zwar vieles, aber nicht alles: Menschen bleiben Menschen, und Führung bleibt Führung. Sie muss sich zwar verändern, ist aber mehr denn je gefragt. Denn je diffuser, instabiler und stärker von Veränderung geprägt das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Und je „seelenloser“ die genutzten Technologien sind, desto mehr wünschen sie sich einen Leader, der zugleich Vorbild, Impuls- und Ideengeber sowie Motivator für sie ist.

Die erfolgreiche Führungskraft von morgen ist empathisch und ein exzellenter Netzwerker. Sie stiftet Sinn und begeistert Menschen für Ideen und Visionen. Denn sie weiß: Nicht die Technologien, sondern die Beziehungen zu und zwischen Menschen sind der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert. Der Mensch rückt gerade im digitalen Zeitalter ganz klar in den Mittelpunkt.



[< Zurück zur Übersicht](#)

[EMAIL NEWSLETTER ANMELDUNG](#)

FOKUSTAG 2017



Führung neu definiert

Donnerstag, 13 Juli 2017 12:16 geschrieben von Mag. Angela Heissenberger



Foto: Thinkstock



Mag. Angela Heissenberger

In der neuen Welt des Arbeitens ist Vernetzung angesagt. Führungskräfte agieren in erster Linie als Kommunikatoren und sorgen für effizienten Informationsaustausch unter den Teams. Hierarchien haben bald ausgedient.

Eine Chefin, die im stillen Kämmerlein endlose Zahlenkolonnen durchhackert und dann einsame Entscheidungen fällt – ein Auslaufmodell. Ein Chef, der durch die Firma schreitet und Mitarbeitern in harschem Ton Anweisungen gibt – ebenso. Der digitale Wandel macht Veränderungen möglich, wo Plädoyers für eine offene Unternehmenskultur bislang nicht fruchteten. Organisationen jeder Branche und Größe stellen ihre Strukturen und Prozesse neu auf. Und ob sie wollen oder nicht, auch Führungskräfte müssen ihre Prioritäten umkrempeln.

Neue Töne

Neben der intensiveren Beziehung zu Kunden – Lieferanten müssen künftig rascher und individueller auf Kundenwünsche eingehen – schlägt auch die Kommunikation nach innen neue Töne an. Drei Aspekten kommen dabei größte Bedeutung zu: einem offenen Umgang mit kritischen Themen, wertschätzender Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Etablierung einer Feedback-Kultur.

Selbst in Großbetrieben, wo reibungslose Abläufe ohne strenge Hierarchie undenkbar schienen, muss nun beweglicher agiert werden. Isoliertes Abteilungsdenken bremst bekanntlich Innovationen. Unternehmen, die es schaffen, das intellektuelle Kapital zu vernetzen, haben die Nase vorne. Die passenden Köpfe werden für einzelne Projekte zu interdisziplinären Teams zusammengewürfelt.

Dieses projektorientierte Organisationsprinzip stellt an »digitale Leader« andere Herausforderungen als an frühere »Vorgesetzte«. Sie müssen einen Gutteil der Verantwortung an die Teams abtreten und diesen Spezialistinnen und Spezialisten genügend Freiraum für innovative Lösungen überlassen. Den Führungskräften obliegt es, das große Ganze im Blick zu behalten und das Puzzle zusammenzufügen.

Aufgrund der immer komplexeren Aufgabenstellungen geht es gar nicht anders. »Im Management geht es vermehrt darum, Kompetenzen zu vernetzen, die Teams zu moderieren und Rahmenbedingungen zu organisieren. Führungskräfte sollten ein gutes Selbstbild haben und ihre eigenen Stärken und Schwächen reflektieren«, sagt Change-Expertin Eva Kral.



Bild oben: Barbara Liebermeister, IFIDZ: »Junge Kollegen werden zwar rasch ›auf cc‹ gesetzt, in Entscheidungen aber nicht eingebunden.«

Moderne Führungskräfte können auch einmal Fehler oder einen Irrtum zugeben, ohne an Führungsstärke zu verlieren. Im Sinne einer Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt der Austausch von Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus beidseitig, quasi unter Kollegen. Ein Leader neuen Typs beurteilt aber nicht nur, sondern schafft in erster Linie ideale Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld, gibt Anregungen, fördert und ermutigt.

Vertrauen als Prinzip

Das erfordert zunächst auch einen beträchtlichen Vertrauensvorschuss. »Je virtueller unsere Welt wird, desto mehr wird Vertrauen zum Organisationsprinzip der Stunde«, betonte Management-Berater Dr. Reinhard K. Sprenger auf der Stuttgarter Personal-Messe in seiner Keynote. »Wenn Sie mit jemandem zusammenarbeiten, dann sollten Sie ihm vertrauen. Wenn Sie ihm nicht vertrauen wollen, arbeiten Sie besser nicht mit ihm zusammen. Es gibt keinen dritten Weg.«

Anders gesagt: Wer von den Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, muss die Zügel nicht nur lockern, sondern ihnen diese auch manchmal überlassen. Markus Tomaschitz, Vice-President Human Resources bei AVL in Graz, bringt es im aktuellen Hernstein-Report auf den Punkt: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so. Um drei Themen kommt man als Führungskraft nicht herum: autonomes Arbeiten zu ermöglichen, Leistungsbereitschaft einzufordern und Sinn zu vermitteln. Die neuen Generationen haben einen hohen Anspruch an Organisation und Führungskräfte.«

Der scheinbare Machtverlust wird durch echte Führungsaufgaben mehr als kompensiert. »Die strategische Aufgabe liegt darin, alle Antennen nach außen zu strecken und Chancen zu erkennen. Ein Unternehmen soll in erster Linie Kundenbedürfnisse erfüllen, das wird oft vergessen. Und so wie ich mit meinen Kunden umgehe, werde ich vermutlich auch nach innen agieren«, so Kral.

Zurück ins Büro

Der deutsche Wirtschaftspsychologe Albrecht Müllerschön ortet hinsichtlich der Vielzahl an Kanälen einen »hohen Klärungs- und Abstimmungsbedarf« in den Unternehmen: »Bei der elektronischen Kommunikation gehen viele Infos verloren, die beim persönlichen Gespräch unter vier oder mehr Augen mitvermittelt werden. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Botschaften nicht oder falsch ankommen.« Zudem könne der Sender schwerer einschätzen, ob die Information richtig interpretiert wird und welche Reaktion sie auslöst.

Für Verwunderung sorgte die Ankündigung von IBM, das Homeoffice für einige Abteilungen einzuschränken, galt doch der IT-Konzern als einer der Vorreiter für flexible Arbeitstrukturen. Auch Google, Apple und Facebook trachten bereits danach, die Mitarbeiter wieder zurück in die Büros zu holen. Eine völlige Rückkehr in frühere Arbeitsmodelle, ohne die vielfältigen Möglichkeiten mobilen Arbeitens zu nutzen, scheint dennoch unwahrscheinlich. In der Praxis macht's wohl der richtige Mix aus: digitale Vernetzung, wo es um die rasche Abstimmung in Routineaufgaben geht, und persönliche Zusammenarbeit »Schulter an Schulter«, wenn kreative, qualitativ hochwertige Lösungen gefragt sind.

Jüngere sind skeptisch

Digitale Transformation kann ohne mentale Verankerung in der Unternehmenskultur nicht gelingen. Dementsprechend müssen die Betriebe nicht nur die technologischen Voraussetzungen vorantreiben, sondern auch ihre Kultur verändern oder gegebenenfalls neu gestalten. Dass soziale und emotionale Intelligenz die entscheidenden Kompetenzen in der vernetzten Beziehungswelt sind, darüber besteht kein Zweifel. Wie sich der Wunsch der Mitarbeiter nach stärkerer Einbindung in Entscheidungsprozesse mit den teilweise noch sehr starren hierarchischen Wegen in Konzernen vereinbaren lässt, wird sich hingegen erst zeigen.



Bild oben: Markus Tomaschitz, AVL: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so.«

Das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) stellte diesbezüglich einen deutlichen Gap zwischen den Generationen fest. So erachten es 85 % der jüngeren, aber nur 63 % der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben und nicht als »Herrschaftswissen« zurückgehalten werden. Überraschenderweise stehen »Digital Natives« der technikgetriebenen Kommunikation durchaus kritisch gegenüber: 60 % der älteren Führungskräfte sind überzeugt, dass digitale Vernetzung auch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung beiträgt – unter den jüngeren Führungskräften schließen sich nur 36 % dieser Meinung an.

»Ihnen ist stärker bewusst, dass allein weil mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt«, erklärt IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. »Junge Führungskräfte haben, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was die Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht.« Zudem sammeln sie im Arbeitsalltag noch häufig die Erfahrung, von der obersten Chefetage zwar recht rasch in E-Mails »auf cc« gesetzt, aber in die Entscheidungsbildung nicht wirklich einbezogen zu werden. Das alte Top-down-Denken haben Manager faktisch noch tief verinnerlicht, so Liebermeister, »selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein«.

Exkurs: Die vier Ebenen der Kommunikation

1. Die Sachebene (WAS): Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Der Sender muss seine Botschaft so formulieren, dass sein Gegenüber sie versteht. Der Inhalt steht im Mittelpunkt – also Zahlen, Daten, Fakten.

2. Die Beziehungsebene (WIR): Abhängig von der Beziehung zu einer Person messen wir derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung bei. Kommt beispielsweise die Aussage »Das ist wichtig« von einer formell höhergestellten Person, wird sie als bedeutsamer eingestuft, als wenn sie von einer Person in einer niedrigeren Position kommt.

3. Die Selbstaussage-Ebene (ICH): Beim Kommunizieren mit anderen Menschen geben wir immer auch Informationen über uns selbst preis. Durch unsere Gestik, Körpersprache, Körperhaltung oder Sprechweise senden wir Botschaften – oftmals unbewusst – an unser Gegenüber. Schon die Wahl eines Kommunikationskanals, z.B. Telefon oder E-Mail, sagt etwas darüber aus, welchen Stellenwert eine Information für uns hat.

4. Die Appell-Ebene (DU): In der Kommunikation verfolgen wir stets eine Intention. Wir wollen z.B. ein bestimmtes Handeln oder Zustimmung erreichen, eine Meinungsänderung bewirken oder bei unserem Gegenüber Sympathien wecken. Empfänger einer Botschaft registrieren diese unterschwellig Signale und reagieren darauf.

Letzte Änderung am Donnerstag, 13 Juli 2017 12:57



Link: <https://www.channelpartner.de/a/fuehrung-wird-im-digitalen-zeitalter-immer-wichtiger,3050297>

Wenn alles auf dem Prüfstand steht

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger

Datum: 13.07.2017
Autor(en): Barbara Liebermeister

Je instabiler und je stärker von Veränderung geprägt das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten **digitalen Transformation**¹ sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss sich Führung radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte weniger Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität und Kompetenz vertrauen - auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und neuen Herausforderungen immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen seltener sagen "Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg". Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den High-Performance-Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben - außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute viel externe Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen - auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: "digital natives" müssen mit "digital immigrants" kooperieren, Europäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Der Chef, den keiner mochte**] ^{gal1}

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt teils neue Fähigkeiten vor. Das **Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss**², hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff "Alpha Intelligence" belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet - also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale

Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich - alleine oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen. (OE)

Lesetipp: Die zehn häufigsten Fehler der Chefs³

Links im Artikel:

¹ <https://www.channelpartner.de/a/so-gelingt-die-digitale-transformation,3313052>

² <https://www.channelpartner.de/a/sieben-faehigkeiten-fuer-fuehrungskraefte,3044109>

³ <https://www.channelpartner.de/a/die-zehn-haeufigsten-fehler-der-chefs,3042259>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

erstellt am 07 Juli 2017 durch tm



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

Expertenbericht von Barbara Liebermeister

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUVA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzuversetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister

04.07.2017 Branche

Persönlichkeit kann nicht digitalisiert werden



Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie "Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg" sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz

Je mehr emotionslose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld schwankt. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften

Die digital natives der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckt und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft digital immigrants sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen "Warum?". Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer "Marke" werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren "Marke" werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen und keine Algorithmen führen. Zwölf Thesen fassen zusammen, wie Führen im digitalen Zeitalter gelingen kann.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen, daran ändern auch innovative Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Vielmehr erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar eine höhere Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen - denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de).

Autor(en): Barbara Liebermeister

12 THESEN

So funktioniert Führen von Mitarbeitern im digitalen Zeitalter

Am 30. August 2017 von [Barbara](#)

[Liebermeister](#)

[Noch kein Kommentar](#)

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.



Eine Führungskraft sollte bevorzugt Menschenkenntnisse haben und weniger nur Fachexperte sein. Foto:

©Jirsak/Depositphotos.com

1. These: Persönlichkeit lässt sich führen, aber nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und [Empathie](#) seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung. So ist führen mit Fingerspitzengefühl gefragt.

2. These: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind und diese entsprechend führen sollen.

3. These: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Daher müssen sie sie deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

4. These: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für [Innovation](#) und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

5. These: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

6. These: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

7. These: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

8. These: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

9. These: Führen heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der [Generation Y](#) lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

10. These: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

11. These: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – das heißt auch das der Mitarbeiter.

12. These: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

by [Fabienne Du Pont](#) • 24. August 2017



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

Die Menschen – und Führungskräfte immer noch im digitalen

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sich deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägt das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de). Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Führung entscheidet im digitalen Zeitalter

von **Barbara Liebermeister**



Über die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je diuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Führung muss und wird sich verändern

Die Inhalte des Beitrags [\[Ausblenden\]](#)

Führung muss und wird sich verändern
Führungskräfte werden Beziehungsmanager
Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen
Ziel: Ein emotionaler Leader werden
Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen
Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein
Über die Autorin:

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen

uneingeschränkten Zugri. auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und

Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig.

Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

Industrial Engineering

Donnerstag, 03.08.2017 - 15:44 Uhr



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1:

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2:

Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3:

Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4:

Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5:

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6:

Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7:

Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8:

Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9:

Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10:

Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren. – Somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11:

Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12:

Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Literatur

Liebermeister, B.: Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet. Offenbach: Gabal, 2017

Verfasserin



Barbara Liebermeister

Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Frankfurt

EMPLOYEE EXPERIENCE

Das große Trauern um verlorene Mitarbeiter

von: Carina Kontio
Datum: 23.08.2017 07:02 Uhr

Noch immer wird der Arbeitsalltag in vielen Firmen von technischen Einschränkungen und Bürokratie reglementiert. Die Digitalisierung kann das aufbrechen – und dafür sorgen, dass gute Mitarbeiter nicht kündigen.



Langeweile...

Die Stärken und das Potential eines Menschen werden für Unternehmen zum Erfolgsfaktor. Umso wichtiger, dass sie diese Talente nicht mit alter Technologie vergraulen.

(Foto: Getty Images)

Bonn. Dass es teuer und aufwändig ist, neue Mitarbeiter einzustellen, bezweifelt niemand. Noch teurer ist es aber, wenn sie wieder kündigen – etwa weil die Rahmenbedingungen in der Firma so mies sind, dass sie ihr Potenzial und ihre Leistungskraft nicht entfalten können und keinen Spaß mehr an ihrer Arbeit haben.

Was das in konkreten Zahlen bedeutet, hat die Recruiting-Expertin Brigitte Herrmann in ihrem Buch „Die Auswahl“ vorgerechnet: Bei mindestens jeder dritten neu besetzten Stelle entstehen der deutschen Wirtschaft Verluste – und zwar zwischen 30.000 und 700.000 Euro. Dabei addieren Experten die Ausgaben für die ursprüngliche Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters mit einem ihm entsprechenden Jahresgehalt sowie den Kosten für die Suche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Herrmann weist darauf hin, dass das tatsächliche Minus noch weiteraus größer ist, „denn es setzt sich aus weiteren Faktoren zusammen, die sich nicht oder nur schwer in

konkrete Zahlenwerte übersetzen lassen.“

WELCHE MITARBEITER GELIEBT UND WELCHE GEHASST WERDEN

Wer kommt ins Fadenkreuz?

Was müssen Sie tun, um auf die Abschussliste zu geraten? Welche Mitarbeiter sind Lieblingsopfer von Mobbing? Martin Wehrle identifiziert die verschiedenen Typen. Die Vorstellung in aller Kürze...

Der Besserwisser

Besserwisser haben zwei Fehler: Erstens sind sie anderer Meinung als der Chef. Und zweitens sagen sie das auch noch öffentlich. Sie kratzen an der Autorität des Chefs und brauchen sich nicht wundern, wenn dieser sie zum Abschluss freigibt.

Der Rivale

Wenn ein Mitarbeiter alles hat, was eine Führungsposition braucht und sich zur Opposition aufbauen, muss sich der Chef Gedanken machen. Erstrecht wenn sie natürliche Autorität, Ehrgeiz und Fachwissen mitbringen. Es kann oft nur einen geben - und der Chef sitzt am längeren Hebel.

Der Miesmacher

Wenn Mitarbeiter Pessimismus verbreiten und schlechte Laune und nur Probleme sehen, wo andere Herausforderungen vermuten - dann sind sie Miesmacher und ebenfalls im Visier des Chefs. Wer die Seifenblasen der Motivation zerbläst, muss mit Mobbing-Attacken rechnen.

Die Schlafmütze

Wer tief im Brunnen der Frustration festsitzt und in Sitzungen apathisch aufs Ende wartet - der zieht auch gern die Wut des Chefs auf sich. Die Schlafmütze zeichnet sich dadurch aus, dass sie bei anfallender Arbeit selten zuständig ist und mit den dicken Däumchen der Routine auf die Frühverrentung wartet.

Das Alpha-Tier

Gefördert werden vom Chef dagegen Mitarbeiter-Typen wie das Alpha-Tier: Er ist ein geborener Führer wie der Rivale, allerdings fordert er den Vorgesetzten nicht zum Kampf auf. So schafft er es, vom Chef als Stellvertreter akzeptiert zu werden - auch ohne offizielle Ernennung. Das Team akzeptiert ihn als Leitwolf.

Der Oberexperte

Der Oberexperte ist quasi der Staatssekretär des Chefs, der, der die fachlichen Mängel ausgleicht. Er bereitet die Entscheidungen im Hintergrund vor und stärkt nach außen den Rücken.

Die graue Eminenz

Manchmal gibt es Urgesteine in einer Abteilung, die allerdings immer noch hellwach dabei sind und voller Tatkraft stecken. Der "alte Hase" steht dabei nicht im Verdacht, ehrgeizig auf den Chefsessel zu schielen.

Der Vorzeigestar

Das Talent, der Vorzeigestar, dessen Heldentaten die gesamte Firma anschauen lassen. Der Chef ist stolz auf sein bestes Pferd im Stall, zumindest wenn es keinen Grund zum Zweifel an der Treue gibt.

Der treue Paladin

Der verlängerte Arm des Chefs - vor allem für kleinere Aufgaben. Kein schlechtes Wort über den Chef kommt über seine Lippen, aber für höhere Aufgaben eignet er sich auch nicht.

Der wohl einzige Weg, dies zu vermeiden, führt über zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die nicht an einen Wechsel denken. Gerade in Zeiten, in denen Talente und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt schwer umkämpft sind, sollte verstärkt darauf geachtet werden, die eigenen Talente nicht zu verlieren. Welche Rolle dabei die Digitalisierung inzwischen spielt, zeigt eine aktuelle Studie von Jacando, einem Schweizer Cloud-Software-Anbieter.

Die Ergebnisse allerdings sind ernüchternd. Demnach sind die meisten Unternehmen noch meilenweit davon entfernt, die Arbeitsbedingungen durch digitale Prozesse maßgeblich zu verbessern – und trauern in der Zwischenzeit lieber ihren verlorenen Mitarbeitern nach. Zwar sind den Bespaßungsmöglichkeiten der Belegschaft dank Tischfußball, Massagestühlen, Feel-Good-Managern und stylischen Büro-Erlebnisswelten heutzutage kaum Grenzen gesetzt. Gerade große Unternehmen machen immer mehr Gebrauch davon und hoffen, dass dadurch die Mitarbeiter unendlich motiviert, treue und zufrieden sind. Doch die Rechnung geht in der Realität dann oft nicht so auf wie geplant.

ZWÖLF THESEN

Was die Führungskraft 4.0 drauf haben sollte

Führung im digitalen Zeitalter

Bild 1 von 13

Trotz zunehmender Digitalisierung werden in Zukunft Chefs ihre Arbeitnehmer führen – und keine Menschen und Algorithmen. Die Management-Trainerin Barbara Liebermeister hat deshalb zwölf Thesen aufgestellt, wie es ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, eine gute Führungskraft zu sein. Im März erschien ihr Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).
(Foto: dpa)

„Für solch rundum positiv eingestellte Mitarbeiter braucht es mehr als oberflächliche Wohlfühlwelten“, schreiben die Studienautoren. „Employee Experience lautet das Zauberwort und bezeichnet die Summe aller Wahrnehmungen, die ein Mitarbeiter durch die Interaktion mit seinem Arbeitgeber erhält.“ Dabei geht es nicht nur um einen toll gestalteten Arbeitsplatz oder bestimmte Situationen wie ein Mitarbeitergespräch, sondern eigentlich um jeden einzelnen Augenblick im Unternehmen – angefangen beim allerersten Kontakt bis weit über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus.

Die begriffliche Nähe zum Marketing-Begriff „Customer Experience“ (CX) ist nicht zufällig, erklärt das Fachportal „Human Resources Manager“ in einem Beitrag dazu. Dort heißt es: „CX (zu Deutsch: Kundenerlebnisketten) beschreibt, wie ein Kunde sämtliche Interaktionen mit dem Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung erlebt. Ein Feld, das vor allem die Digitalisierung deutlich komplexer gemacht hat. Kunden eine positive CX zu bieten, hat heute in jedem Unternehmen Priorität. In geringerem, aber steigendem Maße gilt das auch für Employee Experience (EX), sie ist zum Wettbewerbsfaktor geworden.“

Die EX habe Konjunktur, beim Autobauer Ford etwa gehöre es seit drei Jahren zu den am stärksten wachsenden Geschäftsfeldern. „Der Grund ist auch hier die fortschreitende Digitalisierung unserer Welt, denn sie hat massive Auswirkungen auf das Arbeitserlebnis in Unternehmen und anderen Organisationen,“ so das Portal.

KNIFFLIGE FRAGEN

So meistern Sie souverän das Vorstellungsgespräch

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

Industrial Engineering

Donnerstag, 03.08.2017 - 15:44 Uhr



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1:

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2:

Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3:

Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4:

Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5:

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6:

Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7:

Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8:

Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9:

Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10:

Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren. – Somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11:

Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12:

Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Literatur

Liebermeister, B.: Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet. Offenbach: Gabal, 2017

Verfasserin



Barbara Liebermeister

Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Frankfurt

Führen im digitalen Zeitalter

21.08.2017 | Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen führen – und keine Maschinen und Algorithmen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter. Zwölf Thesen dazu:



Die vielfältigen Inhalte des digitalen Zeitalters wirkungsvoll zu kommunizieren ist eine besondere Herausforderung für Führungskräfte. Bild: Trueffelpix – Fotolia

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Nur Menschen können Menschen führen

Skype, I-Phone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Mehr emotionale Intelligenz

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung geben

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei treten die Führungskraft und der Mitarbeiter nicht als Mensch in Erscheinung. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Menschen erreichen und Sinn stiften

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzuversetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zur Marke werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

[Weitere Artikel zum Thema Mitarbeiterführung.](#)

Heftausgabe: [August 2017](#) 

Tags: [Die Profilberater](#) [Mitarbeiterführung](#)

Über den Autor

Barbara Liebermeister, Institutsleiterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

Details

Kategorie: **Standpunkte**

Veröffentlicht: Samstag, 26. August 2017 15:21

Beitrag



Ein Beitrag aus unserer »Standpunkte«-Reihe von Barbara Liebermeister, Frankfurt.

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung

sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sie deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. »Teamspirit entwickeln«, »Konflikte lösen« und »Identifikation mit dem Job schaffen« – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie »Tue dies, dann haben wir Erfolg« sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld »schwankt«. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die »digital natives« der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckt und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft »digital immigrants« sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen »Warum?« und fragen sich »Was bedeutet das für mich?«. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer »Marke« werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren »Marke« werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

LINKS

Weitere [Standpunkte]-Beiträge ...

Über die Autorin



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch »Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet«.

In unserer Reihe »Standpunkte« bieten wir von Zeit zu Zeit engagierten Akteuren aus den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung und Wissensmanagement die Möglichkeit, sich mit einem aktuellen Thema an unsere Leser zu wenden.

FACHBEITRÄGE

Ausgabe 9 / 2017

Fachbeitrag | Leadership 2.0 - 01.09.2017

FÜHREN IM DIGITALEN ZEITALTER – 11 THESEN

von Barbara Liebermeister

Inhaltsübersicht:

- ▶ These 1: Menschen können nur durch Menschen geführt werden
- ▶ These 2: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte
- ▶ These 3: Kreativität ist nicht programmierbar
- ▶ These 4: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient
- ▶ These 5: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz
- ▶ These 6: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben
- ▶ These 7: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert
- ▶ These 8: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften
- ▶ These 9: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen
- ▶ These 10: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!
- ▶ These 11: Ohne Vernetzung läuft nichts!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUVA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und

die benötigte Orientierung.

Anzeige

THESE 1: MENSCHEN KÖNNEN NUR DURCH MENSCHEN GEFÜHRT WERDEN

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

THESE 2: FÜHRUNGSKRAFT – LIEBER MENSCHENKENNER ALS FACHEXPORTE

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten bzw. Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

THESE 3: KREATIVITÄT IST NICHT PROGRAMMIERBAR

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

THESE 4: DAS PRINZIP VON BEFEHL UND GEHORSAM HAT AUSGEDIENT

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

THESE 5: DIE ANTWORT AUF DIE TECHNISIERUNG LAUTET MEHR EMOTIONALE INTELLIGENZ

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

THESE 6: FÜHRUNG MUSS ORIENTIERUNG, HALT UND SICHERHEIT GEBEN

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

THESE 7: FÜHRUNG IST BEZIEHUNG – LEADER AUS FLEISCH UND BLUT SIND GEFORDERT

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

THESE 8: FÜHRUNG HEISST, MENSCHEN ERREICHEN UND SINN STIFTEN

Die Digital Natives der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

THESE 9: EMPATHIE SCHAFFT DIE ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

THESE 10: FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN ZU EINER „MARKE“ WERDEN!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

THESE 11: OHNE VERNETZUNG LÄUFT NICHTS!

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Digital ist egal: Führung entscheidet



Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

Aktuell verändert sich in den Unternehmen aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines verändert sich nicht: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer oder was kann dem Mensch Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Im digitalen Zeitalter wird Führung immer wichtiger – gerade weil es im

Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

Die Inhalte des Beitrags [Anzeigen]

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung jedoch radikal verändern. Denn im digitalen Zeitalter werden die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen – auch weil sie aufgrund der Komplexität der Aufgaben und weil viele Herausforderungen neu sind, immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern haben. Deshalb können sie ihnen auch seltener sagen „Tue dies und tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan, jedoch meist nur bezogen auf die ihnen unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Und diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen.

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen stets heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, damit sie ihre Eigenheim-Kredite schnell abbezahlen können. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das setzt eine Vielzahl teils neuer Fähigkeiten vor.

Das Fähigkeitenbündel, über das eine erfolgreiche Führungskraft künftig verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da es aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hiervon ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, die Bereitschaft, die aus dem technischen Fortschritt sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie meist der zentrale

Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich primär darin, dass die betreffende Person sich – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens vertrauen.

Über die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



<http://www.allaboutsourcing.de/de/fuehren-im-digitalen-zeitalter-12-thesen/>

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

14. September 2017 · Märkte, Personal, Unternehmen ·

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sie deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten. von Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Tags: [Digitales Zeitalter](#), [Führungskraft](#), [Führungskultur](#), [Personalentwicklung](#), [Personalführung](#)

Management

12 Thesen zum Führen im digitalen Zeitalter

18.09.17 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister / [Georgina Bott](#)



Menschen bleiben Menschen – das sollten sich Führungskräfte im digitalen Zeitalter immer wieder ins Bewusstsein rufen. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte im digitalen Zeitalter immer wieder ins Bewusstsein rufen.

Wie die Führung im digitalen Zeitalter aussehen kann, zeigen die folgenden 12 Thesen:

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird

zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund.

Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und wertgeschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. (Bild: PRofilBerater)

ÜBER DIE AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter \(IFIDZ\)](#), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

LABO online

17.09.2017, 16:26

Führen 4.012 Thesen zum Führen in digitalen Zeiten

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar oft unser Leben, kein Computerprogramm ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

Anzeige

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten bzw. Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar

Kreativität ist Voraussetzung für Innovation und eine Fähigkeit, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. Teamspirit entwickeln, Konflikte lösen und Identifikation mit dem Job schaffen: Bei diesen Aufgaben helfen agile Führungspersönlichkeiten, keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser, und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heute nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet: mehr emotionale Intelligenz

Je mehr Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben

Je diffuser und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können nur ihre Führungskräfte befriedigen. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert

Sich als Chef Zeit nehmen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail – denn hier ist die Führungskraft nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert.

These 9: Führung heißt Menschen erreichen und Sinn stiften

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckt und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die individuelle, persönliche Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – wichtigste Voraussetzung vor allem im innovativen Umfeld.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwändiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.



Innovation

Führungskräfte als Blockierer

20.09.2017

Corinne Schindlbeck



© denisismagilov - fotolia.com

Um das Innovationsimage von Führungskräften steht es nicht zum besten. Sie werden von ihren Mitarbeitern und Kollegen meist eher als Blockierer denn als Treiber gesehen. Dies ist ein Ergebnis einer aktuellen Studie.

Führungskräfte in Deutschland werden von ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten in der Regel nicht als Innovatoren und Innovationstreiber wahrgenommen.

Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste 'Leadership-Trend-Barometer' genannte Online-Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), einer Managementberatung aus Frankfurt. An ihr nahmen 136 Personen teil, die zu zwei Dritteln Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen waren. Ein Drittel der Befragten waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und Verbänden.

Der Umfrage zufolge empfinden nur 13% der Befragten die Führungskräfte in Unternehmen als kreativ und innovativ. Auch Kompetenzen, die eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit sind, wie z.B. Neugierde, Mut und Risikobereitschaft, schreiben sie ihnen eher selten zu. Fast jeder zweite Teilnehmer

am jüngsten Leadership-Trend-Barometer konstatiert bei den Führungskräften einen Mangel an Neugierde (49%). Fast ebenso viele empfinden sie als risikoscheu und wenig mutig (48%).

»Dieses Ergebnis hat uns überrascht«, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. »Zwar wissen wir aus anderen Studien, dass Führungskräfte teilweise als Innovationshindernis wahrgenommen werden, doch damit, dass 9 von 10 der Befragten Führungskräfte als eher un kreativ und wenig innovativ einstufen, hatten wir nicht gerechnet.«

Die IFIDZ-Umfrage bestätigt eine Studie der TU München und des Personaldienstleisters Hays von 2016. Sie kam zum Ergebnis: 40% der Mitarbeiter von Unternehmen erachten ihren Chef als größtes Innovationshindernis.

Auch Leadership als Prinzip ist für viele Online-Befragungsteilnehmer für den Innovationserfolg eher unwichtig. 72 Prozent von ihnen antworteten auf die Frage, was für den Erfolg einer Idee wichtig sei, Kreativität sei wichtiger als Leadership. »Auch dieses Ergebnis hat uns leicht überrascht«, betont Liebermeister, »denn ohne Leadership können Innovationen selten erfolgreich umgesetzt werden: Aus einer guten Idee entsteht bei schlechter Führung meist nichts; bei guter Führung kann jedoch aus einer eher mittelmäßigen Idee beispielsweise ein erfolgreiches Produkt entstehen.«

Das negative Innovationsimage der Führungskräfte sowie des Leadership im Allgemeinen spiegelt sich auch in der Bewertung der Unternehmenskultur wider. So sind drei Viertel der Befragten (74%) der Auffassung: Innovationen scheitern häufiger an der Unternehmenskultur als an den finanziellen Mitteln.

Da die Kultur eines Unternehmens stark von den Führungskräften geprägt wird, glaubt das IFIDZ, dass dahinter auch negative Erfahrungen der Befragten mit Führungskräften stehen könnten.

Wenn Innovation nicht als Führungsleistung wahrgenommen wird, liegt die Vermutung nahe, dass sie als Teamleistung gesehen wird. Dies bestätigen die Umfrageergebnisse nicht: Nur jeder zweite Befragte ist der Meinung, dass Innovationen fast immer Teamleistungen sind. »In vielen Köpfen existiert anscheinend noch die Vorstellung, Innovationen werden in erster Linie durch eine einsame, geniale Erfinder bewirkt«, kommentiert Liebermeister.

In der Umfrage wurde auch nach der Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen gefragt. Diese stellt sich zwar insgesamt recht positiv dar, jedoch sind 60% der Befragten der Auffassung, in ihrem beruflichen Umfeld werde wenig von Grund auf »radikal neu gedacht« – also das für den digitalen Wandel erforderliche disruptive Denken existiert.

»Das deckt sich mit unserer Meta-Studie ‚Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter‘«, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung und Studienleiter am IFIDZ, »bei der wir ebenfalls zum Ergebnis kamen: Disruptives Denken hat in Deutschland noch einen geringen Stellenwert.«

Einzig und allein der Standort Deutschland wird überwiegend positiv gesehen. 59% der Befragten sind der Meinung, Deutschland sei insgesamt innovativ und veränderungsbereit genug. »Ein Fazit unserer Umfrage ist, dass in der Entwicklung der Führungskräfte noch viel Potenzial für den Innovationserfolg von Unternehmen ruht, und Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationsträger und -treiber erkennbar wahrnehmen – unter anderem, indem sie disruptiver denken und mehr Mut zum Experimentieren zeigen«, konstatiert Liebermeister.

Nähere Infos über das aktuelle Leadership-Trendbarometer und die Ergebnisse der früheren Trendbarometer, die das IFIDZ vierteljährlich durchführt, finden Interessierte auf der Webseite www.ifidz.de in der Rubrik Studien.

Leadership-Trend-Barometer

Sind Führungskräfte Innovationsblockierer?

18.10.17 | Redakteur: [Georgina Bott](#)



Führungskräften fehlt Neugierde, Mut und Risikobereitschaft. Daher werden sie als Innovationsblocker wahrgenommen. (Bild: gemeinfrei / [CCO](#))

Das Innovationsimage der Führungskräfte in Unternehmen ist schlecht. Sie werden von ihren Mitarbeitern meist eher als Innovationsblockierer denn als Innovationstreiber gesehen. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Online-Umfrage.

Führungskräfte sollen Innovatoren und Innovationstreiber sein. So werden sie allerdings nicht von ihren Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern gesehen. So sind sich die meisten Teilnehmer einig, dass Innovationen meist an der jeweiligen Unternehmenskultur scheitern und nicht an den finanziellen Mitteln. Die Befragten sind zudem der Meinung, dass mehr Mut bei Führungskräften erforderlich sei. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste Leadership-Trend-Barometer genannte Online-Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Fehlende Kompetenzen

Nur 13 Prozent der Befragten empfinden die Führungskräfte in Unternehmen als kreativ und innovativ. Kompetenzen wie Neugierde, Mut und Risikobereitschaft, die eine wichtige Voraussetzung für eine starke Innovationsfähigkeit sind, werden eher selten mit ihnen assoziiert. Fast jeder zweite Befragte gibt an, dass bei den Führungskräften ein Mangel an Neugierde herrscht (49 Prozent). Fast ebenso viele empfinden sie als risikoscheu und wenig mutig (48 Prozent).

„Dieses Ergebnis hat uns überrascht“, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. „Zwar wissen wir aus anderen Studien, dass Führungskräfte teilweise als Innovationshindernis wahrgenommen werden, doch damit, dass 9 von 10 der Befragten

Führungskräfte als eher un kreativ und wenig innovativ einstufen, hatten wir nicht gerechnet.“ Die IFIDZ-Umfrage bestätigt eine Studie der TU München und des Personaldienstleisters HAYS 2016. Sie kam zum Ergebnis: 40 Prozent der Mitarbeiter von Unternehmen erachten ihren Chef als größtes Innovationshindernis.

Kreativität vs. Leadership

Kreativität ist wichtiger als Leadership. Dies gaben 72 Prozent der Befragten auf die Frage, was für den Erfolg einer innovativen Idee wichtig sei, an. „Auch dieses Ergebnis hat uns leicht überrascht“, betont Liebermeister, „denn ohne Leadership können Innovationen selten erfolgreich umgesetzt werden: Aus einer guten Idee entsteht bei schlechter Führung meist nichts; bei guter Führung kann jedoch aus einer eher mittelmäßigen Idee beispielsweise ein erfolgreiches Produkt entstehen.“

Wenn Innovation nicht als Führungsleistung wahrgenommen wird, liegt die Vermutung nahe, dass sie als Teamleistung gesehen wird. Dies bestätigen die Umfrageergebnisse allerdings nicht: Nur jeder zweite Befragte ist der Meinung, dass Innovationen als Teamleistung anzusehen ist. „In vielen Köpfen existiert anscheinend noch die Vorstellung, Innovationen werden in erster Linie durch eine einsame, geniale Erfinder bewirkt“, kommentiert Liebermeister.

Fehlendes disruptives Denken

In der Umfrage wurde auch nach der Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen gefragt. Diese stellt sich zwar insgesamt recht positiv dar, jedoch sind 60 Prozent der Befragten der Auffassung, in ihrem beruflichen Umfeld werde wenig von Grund auf „radikal neu gedacht“ – also das für den digitalen Wandel erforderliche disruptive Denken existiert. „Das deckt sich mit unserer Meta-Studie ‚Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter‘“, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung und Studienleiter am IFIDZ, „bei der wir ebenfalls zum Ergebnis kamen: Disruptives Denken hat in Deutschland noch einen geringen Stellenwert.“

Innovatives Deutschland

Lediglich der Standort Deutschland wird überwiegend positiv gesehen. Mehr als die Hälfte der Befragten (59 Prozent) sind der Meinung, dass Deutschland insgesamt innovativ und veränderungsbereit sei. „Ein Fazit unserer Umfrage ist, dass in der Entwicklung der Führungskräfte noch viel Potenzial für den Innovationserfolg von Unternehmen ruht, und Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationsträger und -treiber erkennbar wahrnehmen – unter anderem, indem sie disruptiver denken und mehr Mut zum Experimentieren zeigen“, konstatiert Liebermeister.

Über die Umfrage

An der Online-Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ, Frankfurt nahmen 136 Personen teil, die zu zwei Dritteln Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen waren. Ein Drittel der Befragten waren

Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und Verbänden.

* Hier geht es zur vollständigen [Umfrage](#).

ÜBER IFIDZ

Das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#) (IFIDZ) beschreibt, erforscht und fördert die Führungs- und Managementkultur im Zeitalter der Digitalisierung. Es analysiert und definiert die neuen Herausforderungen für Führungskräfte und entwickelt Instrumente zu deren Bewältigung. Dabei geht es um Kompetenzen und Methoden, mit denen die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nachhaltig gesteigert werden können. Das IFIDZ hat das klassische Institutsverständnis den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entsprechend erweitert. Es arbeitet praxisorientiert, anwendungsbezogen und in digital-vernetzten (Kommunikations-)Strukturen. Es ermittelt Trends im Bereich Führung und treibt die notwendige Transformation der Führungskultur in Unternehmen voran.

Copyright © 2017 - Vogel Business Media



Link: <https://www.channelpartner.de/a/12-thesen-zur-mitarbeiterfuehrung,3332504>

Führungsaufgaben im digitalen Zeitalter

12 Thesen zur Mitarbeiterführung

Datum: 14.11.2017
Autor(en): Barbara Liebermeister

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren.

Menschen bleiben Menschen - daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen - denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten **VUCA-Welt**¹ zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden.

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben - kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft - lieber Menschenkenner als Fachexperte.

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sie deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar.

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. "Teamspirit entwickeln", "Konflikte lösen" und "Identifikation mit dem Job schaffen" - bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient.

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser - und Anweisungen wie "Tue dies, dann haben wir Erfolg" sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

Emotionale Intelligenz immer wichtiger

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz.

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben.

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld "schwankt". Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung - Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert.

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden - denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften.

Die "digital natives" der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft "digital immigrants" sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen "Warum?" und fragen sich "Was bedeutet das für mich?". Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen.

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren - und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer "Marke" werden.

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren "Marke" werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen - also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts.

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten. (oe)

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

<https://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-den-berufseinstieg-so-klappt-der-erste-arbeitstag/?ref=nl>

Tipps für den Berufseinstieg

13. November 2017

So klappt der erste Arbeitstag

Berufseinsteiger müssen sich am ersten Arbeitstag im neuen Unternehmen erst zurechtfinden. Wichtig ist deshalb, offen auf neue Kolleginnen und Kollegen zuzugehen, Hilfsbereitschaft zu zeigen und Fragen zu stellen.

Berufseinsteigern fällt es oft schwer, sich am neuen Arbeitsplatz richtig zu verhalten. Ihnen ist nicht klar, an wen sie sich mit bestimmten Fragen wenden sollen. Gleichzeitig ist es wichtig, gerade in den ersten Tagen des neuen Jobs einen guten Eindruck bei Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten zu hinterlassen. Folgende Tipps können den Einstieg ins Arbeitsleben erleichtern.

Offen auf neue Kolleginnen und Kollegen zugehen

Berufseinsteiger sind am ersten Arbeitstag in der Regel unsicher. Trotzdem sollten sie aktiv auf die Personen zugehen, mit denen sie zukünftig immer oder öfter zu tun haben. Dies gilt gerade für diejenigen Personen, denen sie vorgestellt werden. Berufseinsteiger sollten ihnen die Hand geben, sich vorstellen und ihre Freude über die zukünftige Zusammenarbeit zum Ausdruck bringen. So erzeugen sie einen guten ersten Eindruck.

Ungeschriebene Regeln im Unternehmen erkennen

In jedem Unternehmen gibt es viele, oft ungeschriebene Regeln sowie ein Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Berufseinsteiger sollten daher ihr neues Umfeld bewusst wahrnehmen: Wer ergreift zum Beispiel das Wort, wenn mehrere Personen zusammenstehen? Wer kommt mit wem besonders gut klar, wer mit wem nicht? Wo existieren informelle Hierarchien?

Interesse an der neuen Arbeit zeigen

Wer neu ist, kann noch nicht alles wissen – und das erwartet auch niemand. Was die nun neuen Kolleginnen und Kollegen aber zu Recht erwarten, ist das Interesse des Berufseinsteigers an seiner neuen Arbeit. Diese sollten sich daher so früh wie möglich nach organisatorischen Dingen und entsprechenden Abläufen erkundigen. Beispiele: Wie ist die Ablage strukturiert? Wen soll ich in bestimmten Angelegenheiten fragen?

Interesse für die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen zeigen

Berufseinsteiger sollten auf ihre neuen Arbeitskollegen zugehen und Interesse für deren Arbeit zeigen. Hilfreich dafür ist es auch, sich bestimmte Dinge erklären zu lassen und selbst Feedback zu geben, was einem zum Beispiel an der Arbeitsweise gefällt. Solche Feedbacks schaffen Nähe, womit Berufseinsteiger Pluspunkte in Sachen Sympathie sammeln können.

Auch Fragen zur Privatsphäre von Kolleginnen und Kollegen können mitunter dazu gehören. Beispiel: Hat ein Kollege ein Foto mit Kindern auf seinem Schreibtisch platziert, können Berufseinsteiger fragen, ob das seine eigenen Kinder sind. Auch damit zeigen sie Interesse, das in diesem Fall über berufliche Belange hinausgeht.

Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren

Hilfsbereitschaft kommt an. Berufseinsteiger sollten deshalb ihre Unterstützung anbieten, wenn ihre Kolleginnen und Kollegen gerade viel zu tun haben. Dies kann zum Beispiel die Übernahme einfacherer Tätigkeiten wie Dateneingabe oder der Gang zum Kopierer sein. Ebenso kommt es gut an, gegen Feierabend nicht gleich den Heimweg anzutreten, sondern die Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte zu fragen, ob es noch etwas zu erledigen gibt oder ob man gehen kann.

Den persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen suchen

Richten sich Berufseinsteiger mit einer Frage an Kolleginnen und Kollegen aus einer anderen Abteilung, bietet es sich an, nicht nur eine E-Mail zu schicken, sondern entweder persönlich vorbeizuschauen – und sich dabei vorzustellen – oder anzurufen.

Für die Mittagspause gilt: Am ersten Arbeitstag und auch in der Folgezeit danach empfiehlt es sich, mit den Kolleginnen und Kollegen in die Kantine oder anderweitig zum Essen zu gehen, um sich näher kennenzulernen. Auf diese Weise kann man sich nicht nur zwanglos kennenlernen, sondern Berufseinsteiger erfahren auch Einiges über bestimmte Abläufe im Unternehmen.

AUTORIN



Barbara Liebermeister

Führung in Zeiten der Digitalisierung – 12 Thesen



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

Die Inhalte des Beitrags [\[Anzeigen\]](#)

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sich deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckt und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft

„digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Über die Autorin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Edeka genauso wie Apple

Gefühlige Werbung an Weihnachten: Warum uns die Konzerne zu Tränen rühren wollen

Dienstag, 26.12.2017, 18:34



dpa/Edeka Szene aus dem Werbespot "#heimkommen" der Supermarktkette Edeka.

Gefühlige Werbung ist angesagt - das zeigt sich besonders an Weihnachten. Egal ob bei Lebensmitteln von Edeka und Aldi oder Hightech von Apple: Emotionen sorgen für bessere Verkaufszahlen. Aber warum brauchen wir so viel Gefühl in der Werbung?

Es sind Szenen, die an Steven Spielbergs Kino-Klassiker „E.T. - Der Außerirdische“ erinnern. Damals, 1982, als ein kleines schrumpeliges Wesen aus dem Weltraum versehentlich auf der Erde zurückgelassen wird und zum besten Freund einer kalifornischen Familie wird. Jüngere Kinzuschauer denken vermutlich an „Wall-E“.

Der neueste Edeka-Werbespot handelt von Weihnachten im Jahr 2117: Ein Roboter schert aus einer Roboter-Armee aus und begibt sich auf die Suche nach Menschen, die vor einer von Künstlicher Intelligenz geprägten Welt in die Wildnis geflohen sind. Mit ihnen möchte er Weihnachten feiern. Mit einem echten Tannenbaum. Mit einem echten Gänsebraten. Und: Mit echten Gefühlen.

Gefühlige Werbung ist angesagt - besonders zu Weihnachten

Das Aufeinandertreffen von Künstlicher Intelligenz und menschlichem Gefühl trifft offenbar den Nerv der Menschen, denn seit der Veröffentlichung im November wurde der Clip bereits fast vier Millionen Mal bei [YouTube](#) abgerufen.

Gefühlige Werbung ist angesagt. Besonders [zu Weihnachten](#). Ein Roboter rollt durch eine Edeka-Filiale. Vor der Fleisch- und Wursttheke fragt der Roboter ein älteres Ehepaar, ob es ihm ein Weihnachtsrezept geben könne. Das Ehepaar erwidert, das habe der nette Mann hinter der Theke bereits getan – „mit viel [Liebe](#)“. Daraufhin fragt der Roboter zurück: „Was ist Liebe?“. Die Antwort des Edeka-Mitarbeiters: „Etwas, wofür es kein Rezept gibt.“

Über die Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). 2017 erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Ein weiterer Spot behandelt das Thema „Zeit schenken“. In ihm geht es darum, dass viele Aufgaben, die Eltern speziell in der Zeit vor und nach Weihnachten glauben erfüllen zu müssen, faktisch nicht wichtig sind. Es gibt nur eine wichtigste Aufgabe: „Ich muss für dich da sein – mein Kind.“

Warum so viel Gefühl in der Werbung?

Über [Facebook](#), [WhatsApp](#), Xing & Co. können wir uns heute mit Gott und der Welt vernetzen und mit fast jedem Menschen jederzeit und überall kommunizieren. Doch diese „Fast-Food“-Kommunikation oder „Mickey-Mouse“-Kommunikation - wie ich diese Art zu kommunizieren zuweilen auch nenne – befriedigt offensichtlich zentrale Grundbedürfnisse von uns Menschen nicht: Nähe, Geborgenheit, Vertrautheit und Intimität. Alles Bedürfnisse, die in der digitalen Welt zu kurz kommen.

Unsere Sehnsucht nach Echtheit, Menschlichkeit, Omas Apfelkuchen oder eben einem Weihnachten, an dem nur die Familie zählt, hat die werbetreibende Wirtschaft erkannt. Der Lebensmittelkonzern Edeka setzte einen Trend mit seinen Werbespots, die alle unter der Überschrift „mehr Menschlichkeit“ stehen. Seit Dezember 2015 sahen die Geschichte um einen einsamen Rentner über 58 Millionen Mal die Zuschauer. Auch Penny Markt („Versöhnung“) und [Apple](#) setzen auf den Trend „Menschlichkeit“, während ihn [Aldi](#) und Lidl in diesem Jahr noch um den Faktor „ungezügelter Lebensfreude“ ergänzen. Werbung powered by emotion. Denn am Ende zählt für uns alle doch das Gefühl.

Er-füllt sein statt Ge-füllt sein

Ja, es lohnt sich ab und zu im Leben innezuhalten und sich zu fragen: Was ist mir wichtig? Was vermittelt mir nicht nur ein Gefühl des Ge-füllt, sondern des Er-füllt seins? In unserer von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten modernen Welt wird dies immer wichtiger. Sonst verlieren wir den roten Faden in unserem Leben. Und die Menschen, die uns wichtig sind.

Fangen Sie am besten heute damit an: „Driving home for christmas“ ist der erste Schritt. Überlegen Sie sich an den Weihnachtstagen und zwischen den Jahren: Wäre es nicht sinnvoller, die Menschen, die für mich bedeutsam sind, anzurufen statt ihnen eine WhatsApp-Nachricht zu senden? Ist nicht die handgeschriebene Weihnachtskarte zum echten Symbol der Zuneigung geworden? Und: Wäre es nicht noch viel besser, wenn ich mir die Zeit nähme, meine Lieben zu besuchen statt mit ihnen zum Beispiel via Skype zu kommunizieren?

Denn digitale Kontakte sind zwar zeitgemäß und manchmal auch zeitsparend, doch sie ersetzen die persönliche Begegnung von Mensch zu Mensch nicht. Sie hat eine andere Qualität. Deshalb verschafft sie uns auch mehr Erfüllung und Befriedigung.

Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen

von **Barbara Liebermeister**



Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Die Inhalte des Beitrags [Ausblenden]

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

These 10: Empathie schat die Erfolgsvoraussetzungen!È

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

Über die Autorin:

Menschen bleiben Menschen – daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar mehr Sozialkompetenz und Empathie seitens der Führungskräfte in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer häufiger keinen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Also müssen sie sich deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Es wird zunehmend zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehung auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich online zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Über die Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.