



IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter  
**PRESSEMAPPE 2019**

## Veröffentlichungen in Printmedien

### Artikel

Führen in der neuen Arbeitswelt - mit Digital Natives und Immigrants

Die etablierten Führungskräfte sind die „Lähm-Schicht“

Begeisternde Reden halten: Zwölf Tipps

Digital Natives und Immigrants führen

Der Alpha-Code der Persönlichkeiten

Networking im digitalen Zeitalter

Ein Digital Leader werden

Networking braucht Zeit

Wie werde ich zum Digital Leader?

Alpha mit Inhalt füllen

Ein Digital Leader werden

Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren

Wie werde ich zum Digital Leader?

Wie Sie ein Digital Leader werden

Soft-Skill-Trainings nach wie vor am wichtigsten

Führung ist immer noch ein weitgehend analoger Job

Ein Job für Superman?

Führen im digitalen Zeitalter

Inspirierende Reden halten

Ein Digital Leader werden

Networking im digitalen Zeitalter

„Führung im digitalen Zeitalter ist anspruchsvoll, aber keine Aufgabe nur für Menschen mit Superkräften“

Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“ von heute?

Mit Vielfalt gewinnen

Von nichts, kommt nichts

### Zeitschrift / Zeitung

Die Mediation, Januar 2019

wirtschaft + weiterbildung, Februar 2019

AssCompact, Februar 2019

gi Geldinstitute, Februar 2019

Chemie Technik, Januar, 2019

OÖ-Nachrichten (A), 16. März 2019

Technischer Handel, März 2019

SOZIALwirtschaft, März 2019

Pharma+Food, März 2019

kmuRUNDSCHAU (CH), März 2019

die bank, März 2019

NETCOO Magazin, April 2019

Chemie Technik, Mai 2019

Bildung aktuell (A), Mai 2019

wirtschaft + weiterbildung, Juni 2019

Manager Seminare, Juni 2019

HR Today, Juli 2019

Die Wirtschaft, Juni 2019

Geldinstitute, Juni 2019

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 12. Juli 2019

Downline Builder, Juli 2019

stahl und eisen, August 2019

Computerwoche, 2. September 2019

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 18. Oktober 2019

CITplus, Oktober 2019

**Zehn Regeln für erfolgreiches Networking**

**Viele Generationen in einem Team**

**Leader brauchen emotionale Intelligenz**

**So gelingt Ihnen die Neujahrs-Ansprache**

Allgemeine Bäcker Zeitung, 2. November 2019

Swiss IT Magazine (CH), November 2019

Elektronik, November 2019

BI-Ausschreibungsblatt, 9. Dezember 2019

## **Veröffentlichungen in Onlinemedien**

### **Artikel**

**Was man von Alpha-Menschen lernen kann**

**Meetings & Co. – Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren**

**Leadership-Trendbarometer enttarnt „Etablierte Führungskräfte“ als Lähmschicht**

**So werden Sie zum Digital Leader**

**So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache**

**Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren**

**Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren**

**Wie ein Leader kommunizieren**

**Leadership-Trendbarometer:  
Veraltete Denkmuster lähmen Entwicklung**

**Zwölf Tipps, mit denen Ihre Reden begeistern**

**So kommunizieren Sie wie ein Leader**

**Alpha-Persönlichkeiten**

**Wie ein Leader kommunizieren**

**„Warum hört mir keiner zu?“**

**Führung muss sich verändern**

**Wie werde ich zum Digital Leader?**

### **Portal**

[www.versicherungsjournal.at](http://www.versicherungsjournal.at), 29.01.19

[www.zwp-online.info](http://www.zwp-online.info), 25.01.19

[www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net), 23.01.19

[www.versicherungsmagazin.de](http://www.versicherungsmagazin.de), 21.01.19

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de), 04.01.19

[www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de), 07.02.19

[www.finanzpraxis.com](http://www.finanzpraxis.com), 07.02.19

[www.consulting.de](http://www.consulting.de), 06.02.19

[www.maschinewerkzeug.de](http://www.maschinewerkzeug.de), 08.02.19

[www.asscompact.de](http://www.asscompact.de), 27.02.19

[www.marconomy.de](http://www.marconomy.de), 22.02.19

[www.chemietechnik.de](http://www.chemietechnik.de), 19.02.19

[www.allaboutsourcing.de](http://www.allaboutsourcing.de), 25.03.19

[www.buchreport.de](http://www.buchreport.de), 01.03.19

[www.allaboutsourcing.de](http://www.allaboutsourcing.de), 05.03.19

[www.pharma-food.de](http://www.pharma-food.de), 23.03.19

<b>Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für „Masters of the Universe“?</b>	<a href="http://www.hr-swiss.ch">www.hr-swiss.ch</a> , 23.05.19
<b>Führung im digitalen Zeitalter: ein Job für Superman?</b>	<a href="http://www.k-zeitung.de">www.k-zeitung.de</a> , 20.05.19
<b>Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.hrperformance-online.de">www.hrperformance-online.de</a> , 10.05.19
<b>Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.consulting.de">www.consulting.de</a> , 13.05.19
<b>Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.organisator.ch">www.organisator.ch</a> , 09.05.19
<b>Wie echte Leader kommunizieren</b>	<a href="http://www.3minutencoach.com">www.3minutencoach.com</a> , 09.05.19
<b>Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für Superman?</b>	<a href="http://www.zwp-online.info">www.zwp-online.info</a> , 07.06.19
<b>Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für Superman?</b>	<a href="http://www.finanzipraxis.com">www.finanzipraxis.com</a> , 04.06.19
<b>Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.wissensmanagement.net">www.wissensmanagement.net</a> , 06.06.19
<b>Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“?</b>	<a href="http://www.werbewoche.ch">www.werbewoche.ch</a> , 21.06.19
<b>Führung im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.weiterbildungsmarkt.net">www.weiterbildungsmarkt.net</a> , 18.06.19
<b>Führen im digitalen Zeitalter</b>	<a href="http://www.die-wirtschaft.at">www.die-wirtschaft.at</a> , 06.06.19
<b>Kompetente Führungskräfte: Ein Digital Leader werden</b>	<a href="http://www.computerwoche.de">www.computerwoche.de</a> , 29.07.19
<b>Welche Kompetenzen brauchen „Digital Leader“?</b>	<a href="http://www.wissensmanagement.net">www.wissensmanagement.net</a> , 25.07.19
<b>Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“?</b>	<a href="http://www.hrweb.at">www.hrweb.at</a> , 14.08.19
<b>KI oft noch ein Fremdwort für Führungskräfte</b>	<a href="http://www.computerwelt.at">www.computerwelt.at</a> , 14.08.19
<b>Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort</b>	<a href="http://www.werbewoche.ch">www.werbewoche.ch</a> , 14.08.19
<b>Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort</b>	<a href="http://www.it-markt.ch">www.it-markt.ch</a> , 15.08.19
<b>Zehn Tipps für erfolgreiches Networking</b>	<a href="http://www.versicherungsjournal.at">www.versicherungsjournal.at</a> , 09.09.19
<b>Führung im digitalen Zeitalter: Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“?</b>	<a href="http://www.computerwoche.de">www.computerwoche.de</a> , 04.09.19
<b>Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort für Führungskräfte</b>	<a href="http://www.karriere-now.de">www.karriere-now.de</a> , 03.09.19
<b>„Führungskräfte brauchen emotionale Intelligenz“</b>	<a href="http://www.zwp-online.info">www.zwp-online.info</a> , 28.10.19
<b>Leader brauchen emotionale Intelligenz</b>	<a href="http://www.finanzipraxis.com">www.finanzipraxis.com</a> , 22.10.19
<b>Leader brauchen emotionale Intelligenz</b>	<a href="http://www.elektroniknet.de">www.elektroniknet.de</a> , 15.10.19
<b>Networking im digitalen Zeitalter – 10 Vorschläge</b>	<a href="http://www.asscompact.de">www.asscompact.de</a> , 07.10.19
<b>Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort</b>	<a href="http://www.pt-magazin.de">www.pt-magazin.de</a> , 01.10.19
<b>So gelingt die Rede</b>	<a href="http://www.sparkassenzeitung.de">www.sparkassenzeitung.de</a> , 27.11.19

**Mit emotionaler Intelligenz erfolgreich führen**

[www.k-zeitung.de](http://www.k-zeitung.de), 12.11.19

**Warum Führen emotionale Intelligenz erfordert**

[www.versicherungsmagazin.de](http://www.versicherungsmagazin.de), 11.11.19

**Ein zukunftsweisendes Entwicklungsprogramm entwerfen**

[www.versicherungsjournal.at](http://www.versicherungsjournal.at), 17.12.19

**Der Kulturwandel hat für die Unternehmen höchste Priorität**

[www.consulting.de](http://www.consulting.de), 16.12.19

**Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz**

[www.pt-magazin.de](http://www.pt-magazin.de), 19.12.19

**So halten Sie die perfekte Rede auf der Firmenfeier**

[www.k-zeitung.de](http://www.k-zeitung.de), 04.12.19

**4 Regeln für die Kommunikation im digitalen Zeitalter**

[www.impulse.de](http://www.impulse.de), 04.12.19

**„Führungskräften mangelt es an emotionaler Intelligenz“**

[www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de), 02.12.19

# Führen in der neuen Arbeitswelt - mit Digital Natives und Immigrants

In der Berufswelt treffen, wie im alltäglichen Leben auch, Menschen aufeinander, die einen sehr unterschiedlichen Zugang zu digitalen Technologien haben. Es stehen sich Digital Natives, also Personen, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind, und Digital Immigrants, jene, die diese Welt erst im Erwachsenenalter kennengelernt haben, gegenüber. Entsprechend unterschiedlich sind oft die Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Diese digitale Kluft stellt Führungskräfte nicht selten vor eine große Herausforderung.

**Barbara Liebermeister**

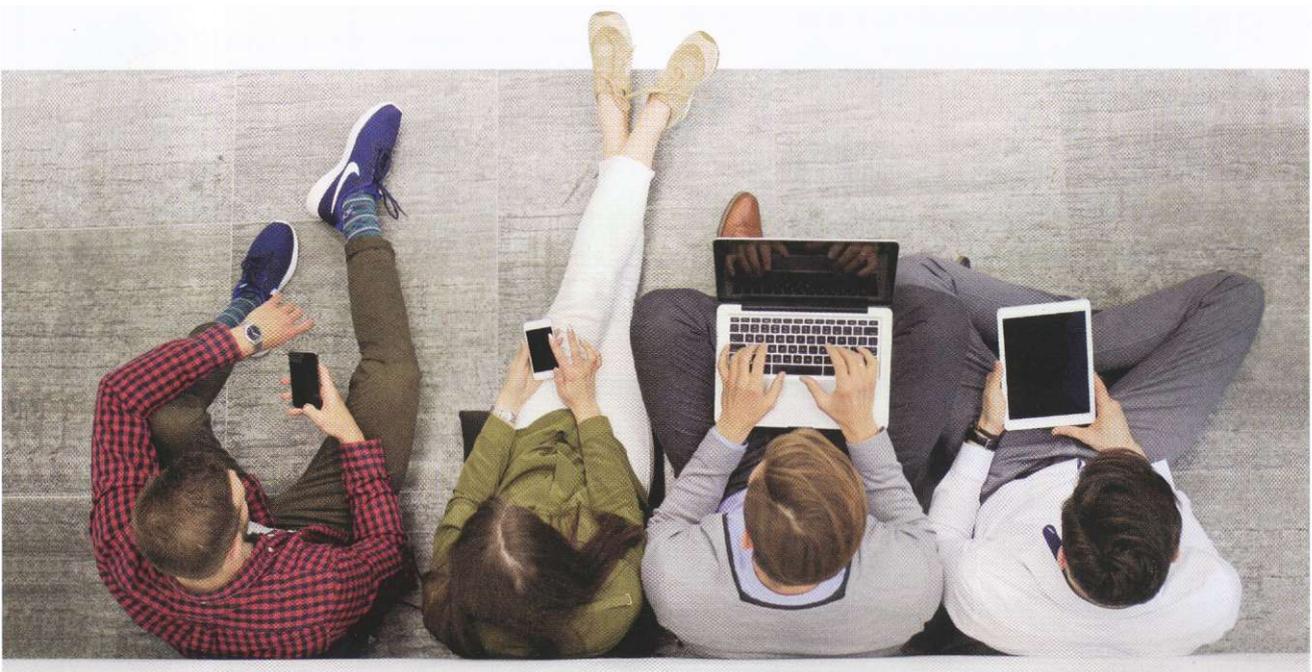
„Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: Es sind die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 - also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb bestens mit diesen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

## Begriffe werden schnell zur Schublade

Digital Natives wird oft nachgesagt, sie würden der Work-Life-Balance eine höhere Bedeutung als Digital Immigrants beimessen. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein „erfülltes“ Leben sei ihnen wichtiger als ein „gefülltes“. So legten zum Beispiel die jungen Mütter oft größeren Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als auf ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder Endzwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathonläufer ist? Er könnte es bevorzugen, in Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training hat.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was Digital Natives von Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie zwangsläufig unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt:



Bildquelle: stock.adobe.com/ty

Neben den Begriffen Digital Natives und Digital Immigrants geistern weitere Begriffe wie Generation X, Y und Z durch die Diskussion.

In der öffentlichen Debatte werden Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsens. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten, wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen - auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

### **Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen**

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen

prägten Einstellungen und Verhalten - ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration oder bei jenen, die in der Zeit des Wirtschaftswunders aufwuchsen, der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Außerdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generationen Y und Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden insbesondere die Höherqualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den Höherqualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Und wissen schon heute: „Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben.“ Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

## Schwerpunkt: Generationen

Aus diesen Gründen ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren lassen, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach — sieht man von manchen Start-ups ab.



### Bis zu fünf Generationen im Team

Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

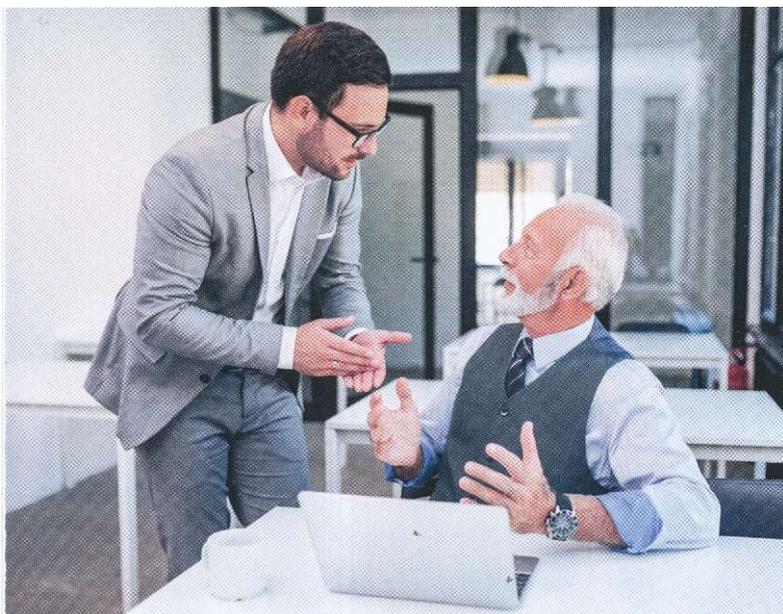
- die *Traditionalisten* (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- die *Babyboomer* (ca. 1951 bis 1965 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die *Generation X* (1966 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- die *Generation Y* (1981 bis 1995 geboren), aus der viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die *Generation Z* (ab 1996 geboren), aus der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben stammen.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter anzuleiten. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2.400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten - nicht nur weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch weil sich ihre Arbeitsmoral bzw. ihre Art, Aufgaben anzugehen, unterscheidet (Workplace Survey 2014).

### Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern - zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationenübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Durch einen verständnisvollen Umgang miteinander können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden - zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch der Generation X, etwas zu bewegen, und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn für das Unternehmen und die Mitarbeiter erwachsen.



## Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

### Maximen für die Zusammenarbeit

1. Die richtige Einstellung macht's. Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächenbündel – altersunabhängig. Die Stärken des anderen gilt es zu sehen und zu entdecken.
2. Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen. Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Lösen von Problemen oder der IT-Anwendung)?
3. Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren. Insbesondere wenn es um die Frage nach der Work-Life-Balance und dem Sinn der Arbeit geht, lohnt es sich für Digital Immigrants nicht selten, sich von Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie selbst seltener kurzlebigen Moden und Trends.
4. Offen sein für Neues. Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern – gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Gleise zu verlassen.
5. Nicht stets nach Perfektion streben. Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung bzw. oft dauert deren Entwicklung im schnelllebigen digitalen Zeitalter zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, solange sie das Team dem Ziel näher bringt.
6. Das eigene Verhalten hinterfragen. Dies ist nicht nur eine Lernvoraussetzung, sondern auch wesentlich für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
7. Sich vom Schubladendenken lösen. Sich bewusst machen, dass es die Digital Natives oder die Immigrants ebensowenig gibt wie „die Deutschen“ oder „die Frauen / Männer“. Letzlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen.
8. Offen und häufiger persönlich kommunizieren. Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit zu Konflikten, da man nicht die Person als Ganzes wahrnimmt und sieht.
9. Aktiv und bewusst zuhören. Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas richtig verstanden hat.

## Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen:

### Maximen für Führungskräfte

1. Vorbild sein. Die Maximen für die Zusammenarbeit (siehe Infobox links) persönlich (vor-)leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
2. Verbindlich sein. Sich auf einen Regel- und Absprachenkatalog im Umgang miteinander verständigen.
3. Offen für konstruktive Kritik sein. Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
4. Lernbereit sein. Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.
5. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen. Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
6. Den Menschen zugewandt sein. Das bedeutet auch, mit ihnen über Persönliches zu sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation zu fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung benötigen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen.

## Barbara Liebermeister

**Leiterin des Instituts 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](http://www.ifidz.de)). Sie ist u. a. Autorin des Buches *Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet*.**



## Die etablierten Führungskräfte sind die „Lähm-Schicht“

**Aktuelle Umfrage.** Das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ ergab: Alte Denk- und Verhaltensgewohnheiten stellen in den Unternehmen die größte Erfolgsbarriere dar, wenn es darum geht, die Führungskräfte zu „Digital Leadern“ zu entwickeln.

Dreimal pro Jahr führt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine „Leadership-Trendbarometer“ genannte Onlinebefragung von Führungskräften durch. Beim jüngsten Trendbarometer wollte das Institut von den Befragungsteilnehmern wissen: „In welchem Bereich bestehen in Ihrem Unternehmen beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern die größten Barrieren?“ Genau 134 Entscheider nahmen an der Befragung teil.

### Wo liegt eigentlich der Bedarf?

Die Auswertung ergab zum Teil erstaunliche Ergebnisse. So überrascht es durchaus, dass fast drei Viertel der Teilnehmer an der (nicht repräsentativen) Umfrage der Auffassung sind: „Die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten der etablierten Führungskräfte stellen eine der größten (Entwicklungs-)Barrieren dar.“ Sie bilden sozusagen eine „Lähm-Schicht“. Ob dahinter auch ein Generationenkonflikt steckt, kann man laut Aussagen von Institutsleiterin Barbara Liebermeister nicht einschätzen, „da wir das Alter der Personen, die anonym an der Befragung teilnahmen, nicht kennen“. Auffallend ist zudem, dass jeweils circa zwei Drittel der Befragten der Überzeugung sind:

- Den Unternehmen ist noch nicht bewusst, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter teilweise komplett neue Fähigkeiten

oder Eigenschaften brauchen und diese sich gezielt erarbeiten müssen.

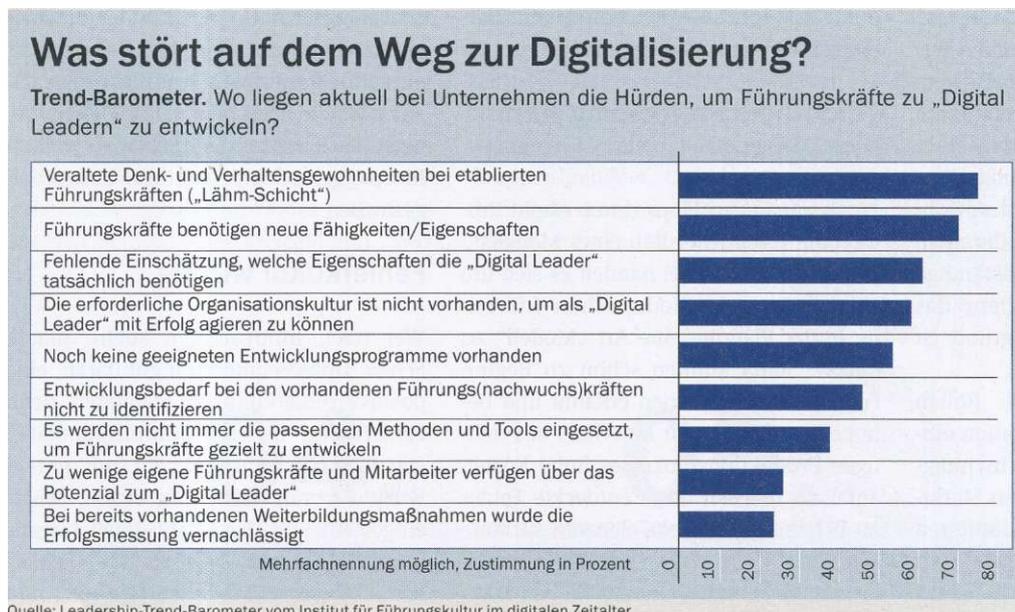
- Die Führungskräfte können noch nicht genau einschätzen, welche Fähigkeiten dies konkret sind.

Deshalb können eine Reihe von Unternehmen und sonstigen Organisationen vermutlich auch keine modernen Entwicklungsprogramme aufsetzen, die geeignet wären, die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten bei den etablierten Führungskräften zu durchbrechen.

Bemerkenswert ist auch, dass es für drei Viertel der Befragten kein (!) zentrales Problem darstellt, erst neue Nachwuchskräfte zu finden, bevor man sich an die Ausbildung von „Digital Leadern“ machen kann. Mit anderen Worten: Am Fachkräftemangel scheint es nicht zu liegen.

### Am Nachwuchs liegt es nicht ...

Dies spricht dafür, dass in vielen Unternehmen die Personen bereits vorhanden sind, die zumindest (gemäß ihrem Selbstbild) das erforderliche Leadership-Potenzial haben. Also gilt es laut Liebermeister in den Unternehmen eine Kultur zu entwickeln, in der diese Personen sich entfalten können. Die Befragungsergebnisse des Trendbarometers im Detail finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) in der Rubrik „Studien“. Dort sind auch die Ergebnisse der älteren Trendbarometer publiziert.





## Begeisternde Reden halten: Zwölf Tipps

Inhaber und Topmanager von Unternehmen müssen oft Reden halten, beispielsweise im Rahmen von Kick-off-Veranstaltungen oder Verbands- und Händlertagungen. Wie es dabei gelingt, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu wecken und aufrechtzuerhalten, erklärt Managementberaterin Barbara Liebermeister.

**B**ei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

### Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Doch wie gewinnt ein Redner diese? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

### Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

### Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die „Digitalisierung“.

### Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie

möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation: ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

### Tipp 5: Sich kurz fassen und den Anlass bedenken

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

### Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

### Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blattes Papier das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2019“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

### Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden

Planen Sie den Beginn und den Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

### Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

### Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“. Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

### Tipp 11: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

### Tipp 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Redenhalten ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken. ■

#### Von Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist Rednerin zu den Themen „(Selbst-)Führung“, „Networking“ und „Digitalisierung“ und Autorin des Buches „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



# Digital Natives und Immigrants führen

*Bis zu 50 Jahre - so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern.* Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.



*Autorin:*  
*Barbara*  
*Liebermeister,*  
Leiterin des Insti-  
tuts für Führungs-  
kultur im digitalen  
Zeitalter (IFIDZ),  
Frankfurt

„Diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 - die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind. Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßten der Arbeit weniger Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Wichtiger als das Karriere-machen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Deshalb legten viele zum Beispiel auf flexible Arbeitszeiten mehr Wert als auf ein höheres Gehalt. Zudem seien sie offener für andere Kulturen und Lebensstile und aufgeschlossener für Innovationen. Das mag für viele Digital Natives stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als



*Die Rahmenbedingungen unserer Zeit prägen die Einstellungen der Digital Natives*

ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

## *Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen*

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten. Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen Digital Natives bzw. Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unter-

nehmen in Zeiten eines massiven Fach- und Führungskräftemangels umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohl-situierten Familien mit ein, zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

## *Bis zu fünf Generationen im Team*

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalter arbeiten heute in vielen Unternehmen Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Betrieben stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

### *Die Führungsaufgabe wird schwieriger*

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren, auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch deshalb wird die Führungsaufgabe schwieriger.

Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter Personal- und Finanzmanagern zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten - nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden sind, sondern auch ihre Art, Aufgaben anzugehen. Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich wechselsei-

tig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Bedürfnisse. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, sonst lähmen sich die Mitglieder ihrer Teams rasch gegenseitig. Dieses wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern - zum Beispiel indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen - und sei dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden - zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch etwas zu bewegen der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter.

## Der Code der ALPHA- Persönlichkeiten

**In Meetings und Besprechungen merken wir immer wieder:** Gewisse Personen haben das Sagen - selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt vor allem an der Art, wie diese „Alpha-Persönlichkeiten“ kommunizieren und sich präsentieren.

Denn es sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Persönlichkeiten“ haben folgende Merkmale:

### 1. Sie strahlen Selbstbewusstsein aus

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind. Sie sind sich außerdem darüber bewusst, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbstsicher.

### 2. Sie sprechen eine klare Sprache

Alpha-Persönlichkeiten sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte...“, sondern „Wir sollten ...“ oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“, „eventuell“ gespickt.

### 3. Sie können sich selbst motivieren

Alpha-Persönlichkeiten wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben - zum Beispiel indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

### 4. Sie verstecken sich nicht

Alpha-Persönlichkeiten gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ... oder wir ... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“ Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen - was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

### 5. Sie übernehmen Verantwortung

Alpha-Persönlichkeiten sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen,

**Die Autorin:**  
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt



Echte Leader scheuen sich nicht, Verantwortung zu übernehmen - auch wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist.

wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“ Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“.

#### 6. Sie sind fokussiert und vorbereitet

Alpha-Persönlichkeiten sind keine Hasardeure. Im Gegenteil: Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen das Pro und Kontra ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Persönlichkeiten gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche

Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen - gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

#### 7. Sie können und wollen führen

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen

kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren - zum Beispiel indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „... wir bräuchten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann.“

#### 8. Sie nutzen die Sprache als Instrument

Alpha-Persönlichkeiten wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren oder um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

#### 9. Sie bringen die Dinge auf den Punkt

Alpha-Persönlichkeiten wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1..., 2..., 3... . Für 1 spricht ..., dagegen spricht ...; für 2 spricht ..., dagegen spricht ...; deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“

#### 10. Sie markieren ihr Revier

Alpha-Persönlichkeiten wissen, was sie wollen - und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Persönlichkeiten schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben diese Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing. •



Weitere Management-Beiträge - auch für Alpha-Persönlichkeiten - unter [www.chemietechnik.de/1901 ct620](http://www.chemietechnik.de/1901_ct620).

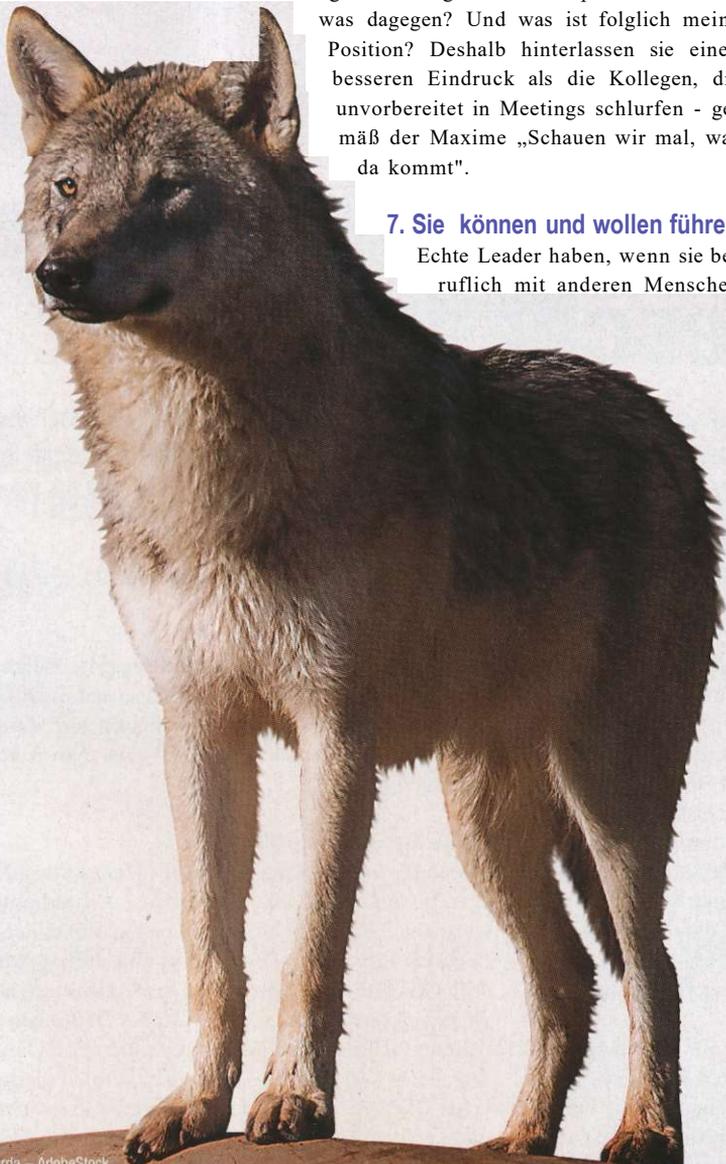


Bild: casfotoarida - AdobeStock



# Networking im digitalen Zeitalter

Unternehmer und Führungskräfte sollten beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.

**V**on nichts kommt nichts - das gilt auch für das Networking. „Nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie“, sagt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Sie gibt Tipps, worauf man beim Business Relationship Management achten sollte.

## Nicht blind drauflos kontakten

Das übergeordnete Ziel lautet: Das eigene Geschäft – und das des Netzwerkpartners – sollen profitieren. Daher gilt es, genau zu analysieren: Zu welchen Personen und Organisatio-

nen könnte sich ein Beziehungsaufbau wirklich lohnen?

## Nicht Masse, sondern Klasse

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Darum sollte man Kriterien definieren, anhand derer man entscheidet – und Kontaktanfragen auch ruhig mal ablehnen.

## Zeit fürs Networking einplanen

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Man muss es sich erarbeiten. Darum könnte man sich zum Beispiel

vornehmen: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten.

## Wer gut drauf ist, kommt gut an

Bevor man jemanden persönlich kontaktiert, sollte man sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn wenn man schlecht drauf ist und eigentlich keine Lust auf Smalltalk hat, spürt das Gegenüber dies.

## Erst geben, dann nehmen

Damit andere Menschen zu einem Vertrauen fassen, muss man schon zu Vorleistungen bereit sein. Zum Bei-

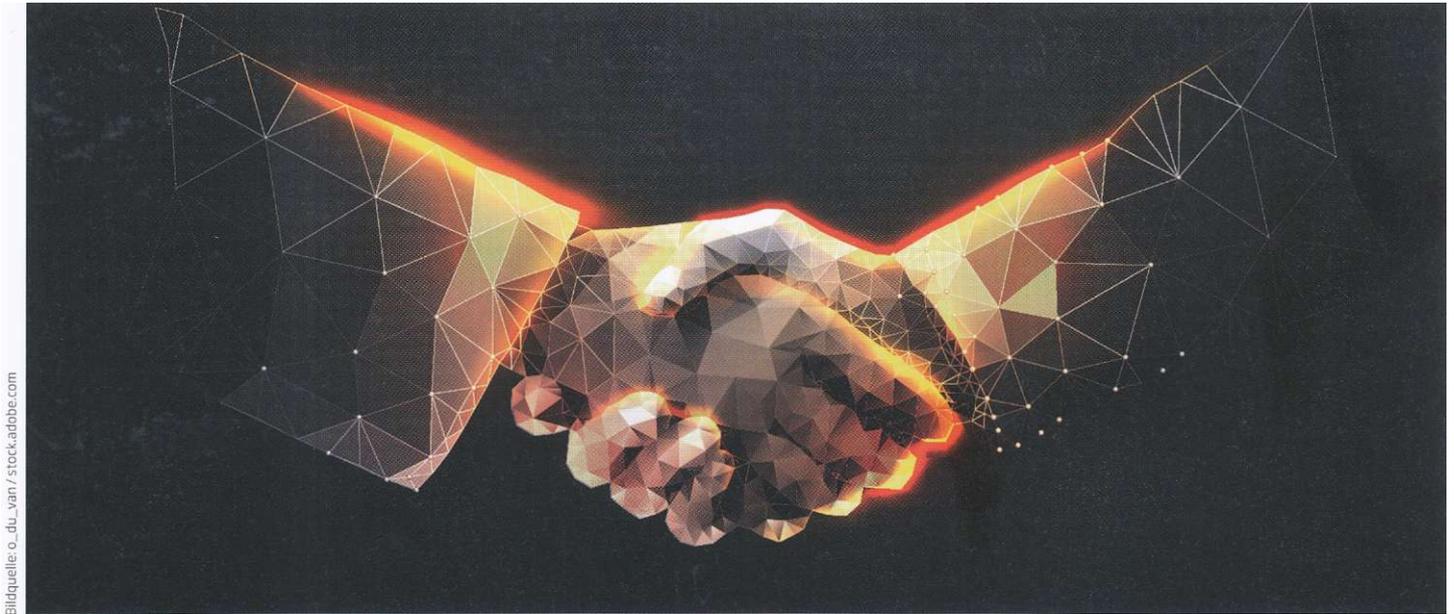


spiel, indem man im Gespräch Wissen preisgibt.

## Die Kontakte vernetzen

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer

miteinander verwobenen Fäden. Deshalb sollte man daran mitwirken, auch Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem man bei Bedarf einen Partner einem anderen empfiehlt.



Bildquelle: o\_du\_van/stock.adobe.com

- ) 'O .

**Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel - aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter, Erwünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann,

Zugleich muss 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 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. Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die

Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die leitenden Mitarbeiter beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation ihrer Teammitglieder 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 und das, dann haben wir Erfolg“, Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

**Beziehungs- und Netzwerk-Manager werden**

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 Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der

Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen,

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen - auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und - und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

### **Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen**

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, 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 gern folgen.

Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden

- 1. Persönlichkeitsintelligenz: Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsphantasien 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.



**Barbara Liebermeister**

- 2. Beziehungsintelligenz: Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind, Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.
- 3. Digitalintelligenz: Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 derzentrale 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 - 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden**

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen, So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung,

### **Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein**

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig. Also 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. •

#### **Autorin**

**Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, info@ifidz.de, T +49 69 719130 965, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**

# Networking braucht Zeit



VON BARBARA LIEBERMEISTER  
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. Das Institut erforscht die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Führungskultur von Unternehmen auf der personalen und organisationalen Ebene.  
[www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)

**Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Führungskräfte sozialer Organisationen beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen.**

Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Zehn Tipps sollen zeigen, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von beruflichen Beziehungen, achten sollten.

den: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-) Beziehung aufbauen - und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Netzwerken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht es.

**1.** Nicht blind drauflos kontakten! Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihre Organisation - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie Kooperationspartner werden könnten. Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten. Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen.

**3.** Zeit fürs Networking einplanen! Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie »einfach mal so« anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Kooperationspartner und zuweisende Stellen. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

*»Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten«*

**2.** Nicht Masse, sondern Klasse! Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entschei-

**4.** Eine gute Vorbereitung ist das A und O! »Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?« Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Fachtagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer der Organisation eines anderen Spitzenver-

bandes. Dann schauen Sie vorab doch mal auf deren Webseite. Wie präsentiert sich die Organisation dort? Steht dort eventuell der Lebenslauf des Vorstandes? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Organisation steht. Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben; dann könnte das ein Anknüpfungspunkt sein. Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

**5.** Wer gut drauf ist, kommt gut an! Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-) Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also sein, wenn Sie schlecht drauf sind. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine bessere Stimmung.

**6.** Wertschätzend kommunizieren! Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen »Deal« unter

Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: »Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.« Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

**7.** Zuerst geben, dann nehmen! Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch einiges von Ihrem Wissen preisgeben.

**8.** Kontakte systematisch ausbauen! Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie des-

halb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: »Herr Müller anrufen«. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarme Kontakt ist wieder kalt.

**9.** Vernetzen Sie Ihre Kontakte! Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

**10.** Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus! Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

## Wie werde ich zum **DIGITAL** Leader?

Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer **wichtiger**, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel - aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mitarbeiter als Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld zu werden droht. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühls vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es

### Die Autorin:

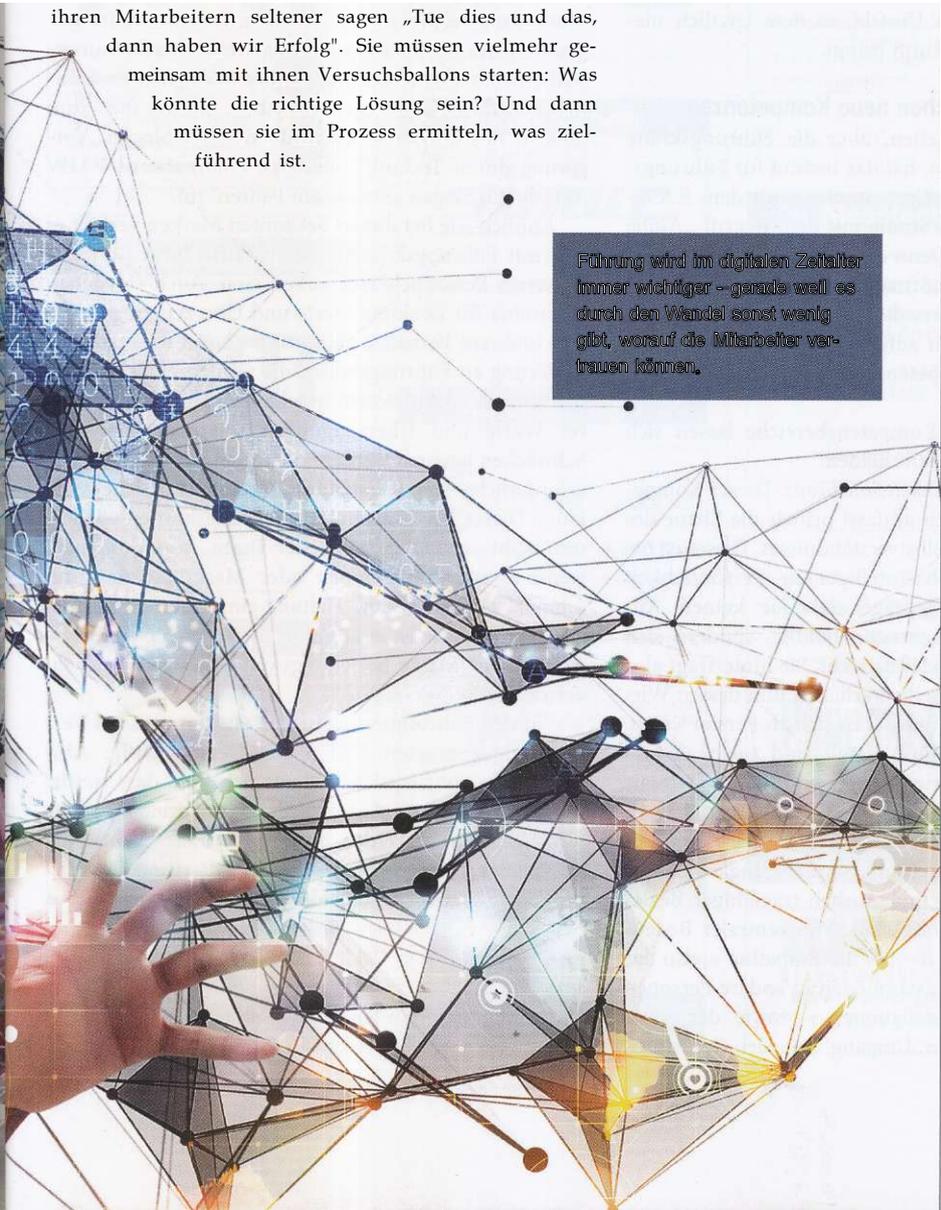
Barbara Liebermeister  
leitet das Institut für  
Führungskultur im digi-  
talen Zeitalter (IFIDZ),  
Frankfurt.

im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

### **Führung muss sich verändern**

Zugleich muss 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 deren 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr gemeinsam mit ihnen Versuchsballons starten: Was könnte die richtige Lösung sein? Und dann müssen sie im Prozess ermitteln, was zielführend ist.



Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es durch den Wandel sonst wenig gibt, worauf die Mitarbeiter vertrauen können.



Es braucht verschiedene Formen der Intelligenz.

# ALPHA MIT INHALT FÜLLEN

## KRITERIEN FÜR DIGITAL LEADER VON HEUTE

von Barbara Liebermeister

**Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch viel weniger: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

### FÜHRUNG MUSS SICH VERÄNDERN

Zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmens-

erfolg 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. Zudem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg.» Sie müssen vielmehr mit ihnen

Versuchsbällons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### BEZIEHUNGS- UND NETZ-MANAGER WERDEN

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, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren



zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen. Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

## FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN NEUE KOMPETENZEN

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (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 gern folgen.

Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

### 1. Persönlichkeitsintelligenz

Dieser Kompetenzbereich 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 regelmässig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

### 2. Beziehungsentelligenz

Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

### 3. Digitalintelligenz

Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 VERTRAUENSWÜRDIGE MARKE WERDEN

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:

2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren» tut.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein 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 Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (Volatilität – Volatility, Unsicherheit – Uncertainty, Komplexität – Complexity und Vieldeutigkeit – Ambiguity) sehr wichtig. Also 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) in Frankfurt/M. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».

[www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)

## FÜHRUNGSKRÄFTE

# Ein Digital Leader werden

Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr vieles. Das liegt nicht nur an der digitalen Transformation der Wirtschaft. Hinzu kommt, dass viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch bzw. Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem „Mensch Mitarbeiter“ im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Das bedeutet, dass „Führung“ im digitalen Zeitalter immer wichtiger wird – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss sich die 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus. Das können die Führungskräfte aber nicht immer selbst haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch, weil ihre Bereiche immer häu-

figer vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben.

In der Konsequenz können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tu dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten: „Was könnte die richtige Lösung sein?“, um dann im laufenden Prozess zu ermitteln, was zielführend ist.

## Beziehungs- und Netz-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld eine 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. Ein zweites Aufgabenfeld kommt auf die Führungskräfte zu als „emotionale Leader“, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern und noch viele Konstellationen mehr. Dies alles in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das IFIDZ in einer mit dem FAZ-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligenz“ 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 gern folgen.

Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden in:

- ▷ **Persönlichkeitsintelligenz**: Dieser Kompetenzbereich 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.
- ▷ **Beziehungsintelligenz**: Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.
- ▷ **Digitalintelligenz**: Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben



einer Vision, wohin

der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und dass 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 vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – allein oder mit Unterstützung durch Experten – 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 die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, de-

nen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

#### Als Person eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- ▷ sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar, und
- ▷ sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen, zum Beispiel mit Slogans wie „Vorsprung durch Technik“ (Audi) oder „Freude am Fahren“ (BMW).

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung.

Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt stürmisch zugeht, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: „Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen!“

#### FAZIT

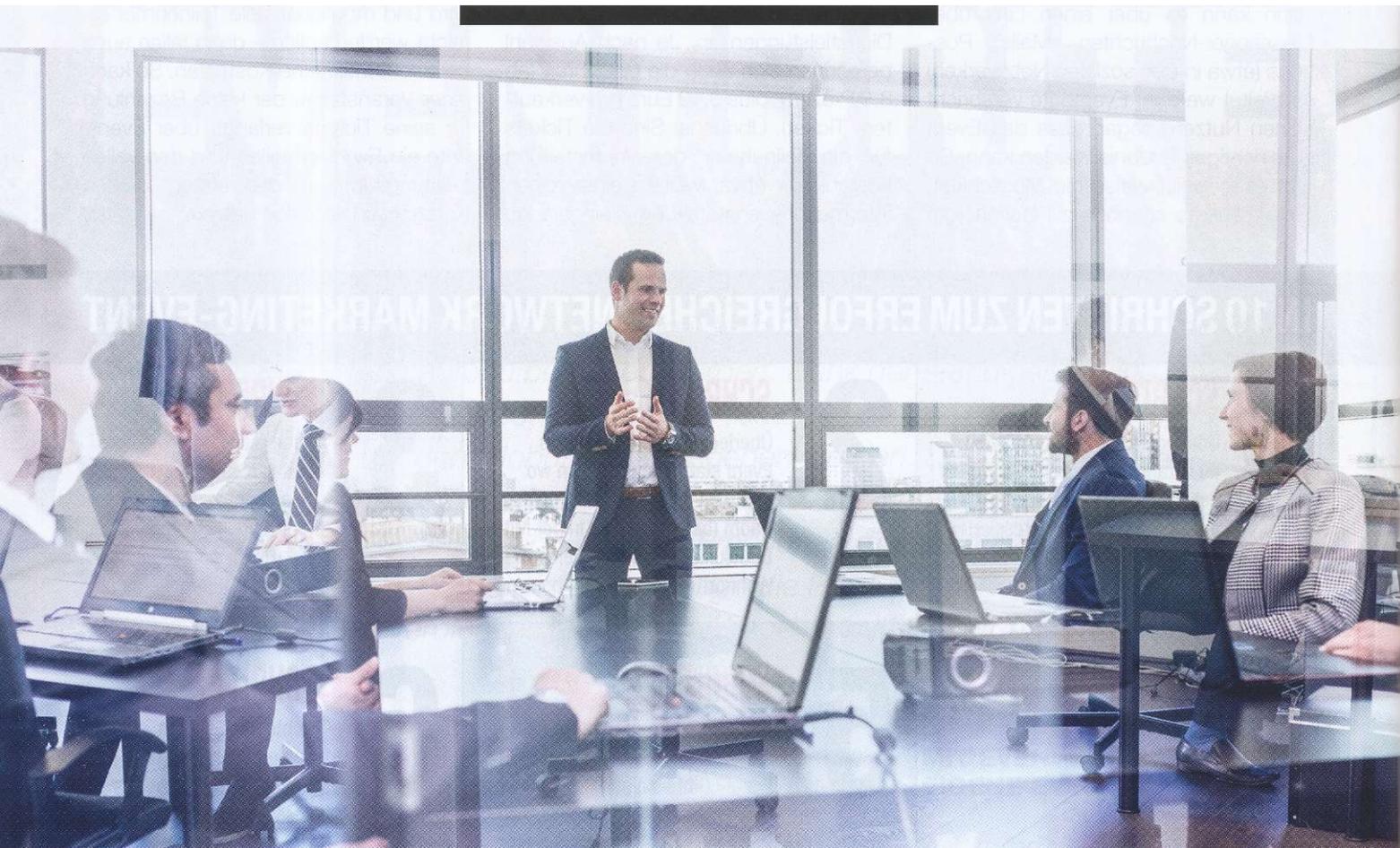
Für den Führungserfolg ist Vertrauen sehr wichtig. Oft liest man in diesem Zusammenhang auch von den Herausforderungen der „VUCA-Welt“. Mit diesem Akronym, das für die Begriffe „Volatility“ (Unbeständigkeit), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität) sowie „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) steht, werden die schwierigen Rahmenbedingungen der modernen Unternehmensführung beschrieben, die es zu meistern gilt. Alle Führungskräfte sollten 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 auch im digitalen Zeitalter gesichert.

Autorin



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main und ist als Buchautorin erfolgreich.

# WIE EINE ALPHA-PERSÖNLICHKEIT KOMMUNIZIEREN



*In Meetings und Besprechungen registriert man oft: Einzelne Personen haben in ihnen das Sagen - selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an der Art, wie diese „Alpha-Menschen“ kommunizieren und sich präsentieren.*

## **1** Alpha-Menschen sind selbstbewusst und strahlen dies aus.

**F**ür fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbstsicher.

## **2** Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache.

**A**lpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“ „eventuell“ gespickt.

## 3 Alpha-Menschen können sich selbst motivieren.

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben - zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

## 4 Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht.

Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir ... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen - was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

## 5 Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung.

Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmer mich darum, dass ... Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich ...“.

## 6 Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert).

Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen - gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

## 7 Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)führen.

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren - zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann ...“. Oder: „...wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

## 8 Alpha-Menschen nutzen die (Körpe-)Sprache als Instrument.

Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.



Zur Autorin:

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

## 9 Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt.

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,... Dagegen spricht,... Für 2 spricht,... Dagegen spricht... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

## 10 Alpha-Menschen markieren ihr Revier.

Alpha-Menschen wissen, was sie wollen - und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

## Wie werde ich zum DIGITAL Leader?

**Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel - aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mitarbeiter als Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld zu werden droht. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es

### Die Autorin:

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

im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

### Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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 deren 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr gemeinsam mit ihnen Versuchsballons starten: Was könnte die richtige Lösung sein? Und dann müssen sie im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### Beziehungs- und Netz-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verste-

hen, 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 Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan - doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

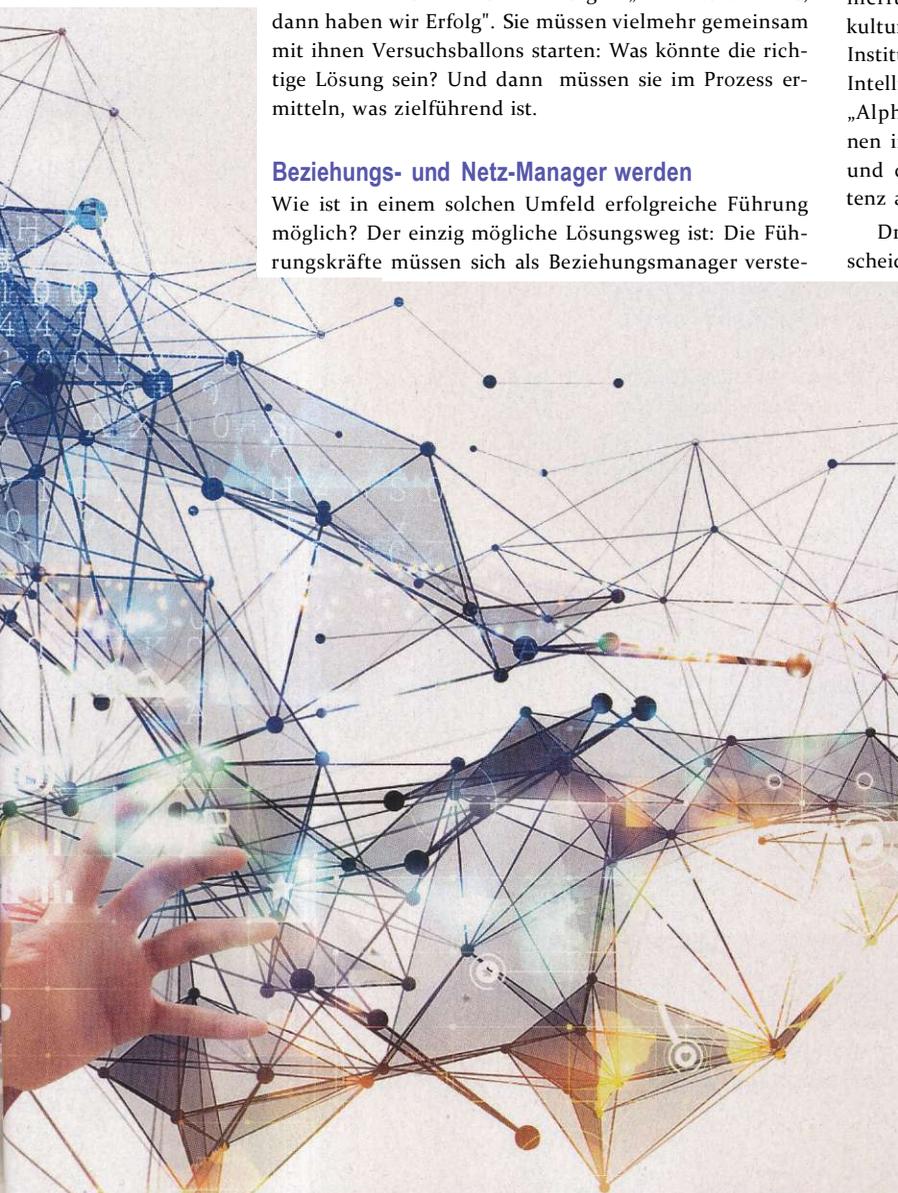
Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen - auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „Digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und - und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

### Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Bündel an Fähigkeiten, über die Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligenz“ benannt. Denn dieses Bündel zeichnet die „Alpha-Tiere“ der Zukunft aus - also diejenigen Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz andere Menschen gern folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger - gerade weil es durch den Wandel sonst wenig gibt, worauf die Mitarbeiter vertrauen können.



## BEGRIFFE

### der digitalen Arbeitswelt

Digital natives (deutsch: „digitale Eingeborene“) sind die Angehörigen derjenigen Generation, welche bereits mit digitalen Technologien aufgewachsen ist und entsprechend selbstverständlich damit umgeht.

Digital immigrants (deutsch: „digitale Einwanderer“) sind im Gegensatz dazu Menschen, die diese Technologien erst im Erwachsenenalter kennengelernt haben. Die Grenze wird üblicherweise beim Geburtsjahr 1980 gezogen.

VUCA ist die Abkürzung der englischen Begriffe für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Mehrdeutigkeit und beschreibt die Herausforderungen der derzeitigen Arbeitswelt und Unternehmensführung.

Digitale Führung heißt nicht, der beste Programmierer zu sein, sondern sich ein fundiertes Urteil darüber bilden zu können, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben.

- **Persönlichkeitsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich 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.

- **Beziehungsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

- **Digitalintelligenz:** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 - 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen.

## Eine vertrauenswürdige Marke

Solche Führungskräfte können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen. 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 dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut.

Ähnlich wie bei diesen bekannten Marken verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein 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.

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig. Also 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. •



Weitere Management-Beiträge online unter [www.chemietechnik.de/1905ct616](http://www.chemietechnik.de/1905ct616)



# Wie Sie ein Digital Leader werden

# Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Von **Barbara Liebermeister**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## **Führung muss sich verändern**

Zugleich muss 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## **Werden Sie ein Beziehungs- und Netz-Manager**

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufga-

be 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 Ziele engagieren. Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## **Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen**

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, 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 bewir-

ken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen. Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

### **1. Persönlichkeitsintelligenz**

Dieser Kompetenzbereich 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 Lerner 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.

### **2. Beziehungsentelligenz**

Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

### **3. Digitalintelligenz**

Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden**

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Ver-

halten 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung.

Dieses Bewusstsein 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 Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig. Also 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 IFIDZ – Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.*

 **Klick! [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**



# Soft-Skill-Trainings nach wie vor am wichtigsten

**TREND.** Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Faktor.

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking. Mit der Analyse verfolgte das IFIDZ zwei Ziele. Man wollte den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter geben und die Sensibilität dafür schärfen, welche

Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019 - Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters (wie Experteninterview oder Onlinebefragungen), an denen insgesamt über 100.000 Personen - überwiegend Führungskräfte - teilnahmen. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen. Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde lie-

gen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenzranking erstellt. Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein kann kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zeichnen. Dies auch vor dem Hintergrund nicht, dass die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen,



eine fortlaufende ist, die zudem in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich auch die genutzte Terminologie. So fällt zum Beispiel auf, dass in den Studien 2012 bis 2015 die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet werden, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen. Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle. Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie und des damit verknüpften Kompetenzrankings selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

## „Analogitale Kompetenzen“

Insgesamt werden im Kompetenzranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den zugrunde liegenden

Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- wertschätzende Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Studie drei Kompetenzarten unterschieden.

- **„Analoge“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (zum Beispiel in den 1980er-Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- **„Analogitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- **„Digitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung (33 Prozent)
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent)
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent)
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent)
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse beziehungsweise Ergebnisse ableiten.

### Ergebnis 1:

#### „Die Führungskraft als Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall über insgesamt 86 relevante Kompetenzen verfügen. Die Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da in den Primärstudien der Begriff „Kompetenz“ nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und

Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und damit variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Deshalb ist folgendes Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

## Ergebnis 2:

### Kommunikationsfähigkeit (im Dialog, nicht im Monolog) ist die Top-1-Kompetenz.

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt - also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 Prozent). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedbackgeben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

## Ergebnis 3:

### Leadership goes digital und bleibt jedoch analoger als das Business!

Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können 72 Prozent als analoge, 15 Prozent als analogitale und 13 Prozent als digitale eingestuft werden. Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache

jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht (also mehr als die Hälfte) einen entsprechenden Charakter.

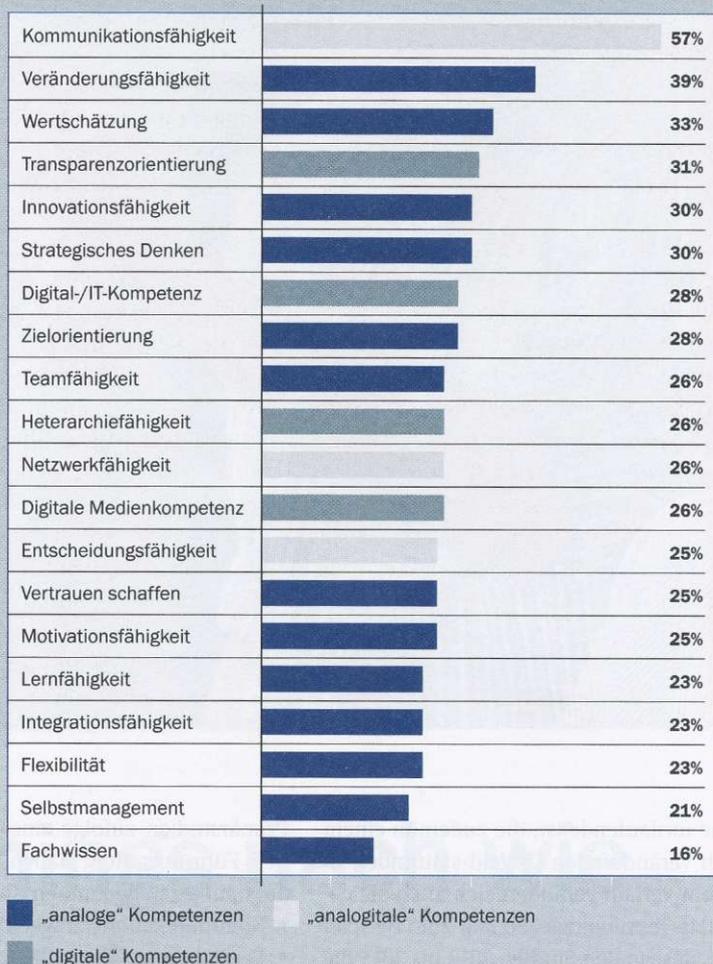
## Ergebnis 4:

### Führungskräfte bleiben Führungskräfte, sind jedoch auch Change-Manager.

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

## Die 20 wichtigsten Kompetenzen

**Kompetenzranking.** Um diese Hitliste zu erstellen, wurden 61 Studien zum Thema „Führung in einer digitalen Welt“ ausgewertet.



## Ergebnis 5:

### Die Ziele erreichen - jedoch nur mit den Menschen!

Zu den Topkompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ beziehungsweise „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen beziehungsweise Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das

Motivieren, Integrieren und Ermächtigen der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

**Ergebnis 6:  
Innovationsfähigkeit ist wichtig, aber nicht zu disruptiv!**

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei auf neue Businessmodelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal oder gar revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit sieben Prozent im Kompetenzranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zur Disruption oder Silicon-Valley-Kultur aufweisen, findet man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (wie zum Beispiel „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

**Ergebnis 7:  
Transparenzorientierung - die neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!**

Zu den Topkompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Inneren der Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für die eigene Transparenz zu sorgen - bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung gerückt werden. Transparenz ist nicht nur ein elementares Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern

auch verhaltenswirksam - und somit ein Führungsinstrument.

**Ergebnis 8:  
Digitalkompetenz ist wichtig, aber nicht am wichtigsten!**

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“. Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht - obwohl die meisten Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ - bezogen auf das Thema Führung - nicht unter den Top-drei-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von

ihnen ist. Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teilweise anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

**Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren. Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen - angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden - das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz alleingelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und eine gemeinsame Führungskultur entsteht.

**Barbara Liebermeister, Patrick Merke**



**AUTOREN**

**Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „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](http://www.ifidz.de)**



**Patrick Merke**

ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. 069 719130965, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**

# Führung ist immer noch ein weitgehend analoger Job

Alles digital? Was Führungskompetenzen angeht, lautet die Antwort auf diese Frage auch in einer digitalisierten Arbeitswelt: keineswegs. Das lässt sich aus einer Meta-Analyse schließen, für die das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 einschlägige Studien und Umfragen ausgewertet hat, an denen sich insgesamt über 100.000 Personen beteiligt haben. Das IFIDZ analysierte, in wie vielen Studien bestimmte Führungskompetenzen genannt wurden und erstellte - entsprechend der Häufigkeit der Nennungen - ein Ranking von insgesamt 86 Fertigkeiten und Fähigkeiten. Unter den Top 20 sind erstaunlich viele Kompetenzen (72 Prozent), die das IFIDZ als „analog“ bezeichnet, etwa Veränderungsfähigkeit und Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung unter den Top 3. Daneben spielen Kompetenzen eine Rolle, die das IFIDZ „analogitale Kompetenzen“ nennt - weil sie zwar bereits in vordi-

gitalen Zeiten wichtig waren, sich in ihrem Wesen durch die Digitalisierung aber signifikant verändert haben. Sie machen 15 Prozent der genannten Kompetenzen aus. Zu ihnen gehört vor allem die Kommunikationsfähigkeit auf Rang eins des Rankings aller Kompetenzen, aber auch Netzwerk- und Entscheidungsfähigkeit. *Rein* digitale Kompetenzen, die im vor-digitalen Zeitalter noch nicht nötig waren oder zumindest eine sehr geringe Rolle spielten, machen nur vergleichsweise geringe dreizehn Prozent aller relevanten Kompetenzen aus. Dazu zählen Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Transparenzorientierung, IT-Kompetenzen, Heterarchiefähigkeit und digitale Medienkompetenz. Das Fazit: Führung ist auch heutzutage noch ein in weiten Teilen analoger, wenn auch extrem vielschichtiger Job. Denn, so sehr die Digitalisierung auch die Zusammenarbeit verändert: Sie beruht im Kern doch immer noch auf menschlichen Beziehungen. jum

► Weitere Infos zur Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter unter [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)



# Ein Job für Superman?

Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch zwischenmenschliche Beziehungen bleiben entscheidende Erfolgsfaktoren.

Text: Barbara Liebermeister, Patrick Merke



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ in Frankfurt. Die Managementberaterin ist Keynote Speaker und Autorin des Buchs «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».

Patrick Merke ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet den Bereich Business Development und ist zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Ausserdem begleitet er die IFIDZ-Studien. (ifidz.de)

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Um das herauszufinden, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 analysiert und ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Bei der zugrunde liegenden Auswertung von 61 Primärstudien wurde analysiert, wie häufig bestimmte Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Insgesamt werden 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent)

Dabei werden drei Arten von Kompetenzen unterschieden:

- «Analoge» Kompetenzen: Sind jene, die bereits im vor-digitalen Zeitalter (z. B. in den 1980er-Jahren) bekannt und relevant waren, und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- «Analogitale» Kompetenzen: Diese waren schon im vor-

digitalen Zeitalter bekannt und relevant, haben sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert.

- «Digitale» Kompetenzen: Das sind Kompetenzen, die im vor-digitalen Zeitalter noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die am häufigsten genannten analogen Kompetenzen:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung (33 Prozent)
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent)

Die am häufigsten genannten analogitalen Kompetenzen:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent)
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent)

Die am häufigsten genannten digitalen Kompetenzen:

- Transparenzorientierung (31 Prozent)
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent)
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent)



## Die wichtigsten Erkenntnisse

### *Anforderungsprofil: die Führungskraft als «Master of the Universe»?*

Eine Führungskraft sollte gemäss Primärstudien im digitalen Zeitalter im Idealfall insgesamt 86 relevante Kompetenzen haben. Das heisst, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als «Master of the Universe» erscheint.

Die Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff «Kompetenz» in den Primärstudien nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variieren bezüglich der Terminologie. So werden in den bis 2015 publizierten Studien die Begriffe «Schnelligkeit» und «Flexibilität» häufig als Kompetenzen genannt.

Später dominieren Begriffe wie «Agilität». Zudem ist einmal von «Motivationsfähigkeit», dann wiederum von «Inspirationsfähigkeit» oder «Vorbild. Visionär sein» beziehungsweise «optimistisch sein» die Rede. Daraus lässt sich schliessen, dass Führung im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll aber dennoch keine Aufgabe ist, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

### *Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz, jedoch im Dialog und nicht im Monolog*

«Kommunikationsfähigkeit» ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz. 57 Prozent sehen sie als wichtigste Führungskompetenz im digitalen Zeitalter. Dabei fällt auf, dass «dialogische Kommunikationsfähigkeiten» wie Feedback geben, Zuhören und Coachen in den Primärstudien als weit relevanter angesehen werden als «monologische Kommunikationsfähigkeiten» wie Storytelling oder Rhetorik. Der Dialog mit den Mitarbeitenden wird im digitalen Zeitalter somit bedeutsamer für den Führungserfolg als der auf hierarchischem System basierende Top-Down-Monolog.

### *Leadership goes digital, bleibt jedoch analoger als das Business*

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft beziehungsweise das Business der Unternehmen vermuten lässt. Werden die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung kategorisiert, ergibt sich folgendes Bild:

- 72 Prozent sind analog
- 15 Prozent sind analogital und
- 13 Prozent sind digital.

Der Führungsprozess ist somit auch im digitalen Zeitalter weitgehend analog. Menschen führen Menschen. Angesichts dieser Tatsache sollte die Bedeutung der digitalen und analogitalen Kompetenzen nicht unterschätzt werden: Acht der Top-15-Kompetenzen haben einen entsprechenden Charakter.

### *Führungskräfte bleiben Führungskräfte, sind jedoch auch Change-Manager und -Leader*

Die «Veränderungsfähigkeit» ist mit 59 Prozent die zweithäufigst genannte Kompetenz. Die Handlungsfelder der Veränderung sind dabei sehr weitreichend und umfassend. Sie beziehen sich unter anderem auf Prozesse, Strukturen, Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -Strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen sowie die Führung an sich. Dabei zeigen die Primärstudien: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die grösste Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein bedeutet künftig, gleichzeitig Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### *Ziele erreichen, jedoch zusammen mit Menschen*

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig «Wertschätzung» beziehungsweise «Mitarbeiterorientierung» mit 33 Prozent. Dabei sollte der Fokus des Führungshandelns vermehrt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf fachliche Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich die Führung aus der Umklammerung des «sachlichen Managements» löst. Das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag wird weniger wichtig, als das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen der Mitarbeitenden sowie eine wertschätzende Kommunikation.

### *Innovationsfähigkeit ist wichtig, aber bitte nicht zu disruptiv*

«Innovationsfähigkeit» stellt auf Rang 5 (30 Prozent). Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder beziehen sich beispielsweise auf neue Businessmodelle und Denkmuster, technologische Neuerungen, Prozesse und Strukturen sowie innovative Management skills. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben. Zu revolutionär soll es nicht werden, denn das «disruptive Denken» erreicht mit sieben Prozent im Kompetenz-Ranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine «moderate», europäische Digitalisierung zu stehen als eine «radikale» Silicon-Valley-Digitalisierung.

### *Transparenzorientierung, eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter*

«Transparenzorientierung» rangiert mit 31 Prozent auf Rang vier. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitenden und Kollegen für Transparenz zu sorgen - unter anderem bezüglich der Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens sowie der internen und externen

Zwänge. Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und verantwortliches Arbeiten. «Transparenzorientierung» sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden, denn Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und der modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam - und somit ein Führungsinstrument.

### *Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten*

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt die «Digitalkompetenz» mit 28 Prozent. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie «ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien».

Interessant ist, dass die «Digitalkompetenz» nur auf Rang sieben liegt. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem das Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. Führungskräfte benötigen im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Experten oder Spezialisten sind sie in diesem Fachgebiet jedoch meist nicht, weshalb die «Digitalkompetenz» auch keine zentrale Schlüsselkompetenz darstellt.

### *Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen*

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung. In der VUKA-Welt, die sich ständig verändert und immer weniger planbar ist, brauchen sie ein teilweise anderes Kompetenzprofil. Unklar ist oft noch, welche Kompetenzen das konkret sind. Beim Entwickeln ihrer Führungskräfte sollten Unternehmen im Dialog mit ihren Führungskräften wie bei der Innovation oder der Agilität einen Versuch wagen. Erfahrungen zu reflektieren und das Vorgehen neu zu definieren oder zu verbessern. Ohne Dialog mit den Führungskräften besteht die Gefahr, dass diese angesichts der vielen Anforderungen das Gefühl bekommen, beim Entwickeln dieser Kompetenzen alleingelassen zu werden und dass somit keine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

### Zur Studie

Untersucht wurden für die Metastudie 2019 «Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter» Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung, an denen insgesamt über 100000 Personen teilnahmen - meist Führungskräfte, teilweise auch Mitarbeitende und Wissenschaftler. Die kleinste Befragungsgruppe umfasste acht und die grösste 28 358 Personen.

# FÜHREN IM DIGITALEN ZEITALTER

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen führen – und keine Maschinen oder Algorithmen. Das sollten sie sich immer wieder ins Bewusstsein rufen.

## 12 THESEN, WIE ES KLAPPT

1

### **PERSÖNLICHKEIT LÄSST SICH NICHT DIGITALISIEREN**

Menschen bleiben Menschen, daran ändern auch 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.

2

### **MENSCHEN KÖNNEN NUR DURCH MENSCHEN GEFÜHRT WERDEN**

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

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.

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.

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.

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.

## 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.

## 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 sind 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.

## 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. 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.

## 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 wertgeschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.



## 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.

## 12

**OHNE VERNETZUNG LÄUFT NICHTS** 1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben und notfalls kaufen. Sich offline zu vernetzen ist wesentlich aufwendiger, jedoch erfolgsscheidend. 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, und ist Autorin von „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

# Inspirierende Reden halten

*Wann wird endlich das Buffet eröffnet?* Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Doch die Chef-Ansprache gehört zum Standardprogramm von Veranstaltungen - sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Ansprache achten sollten.



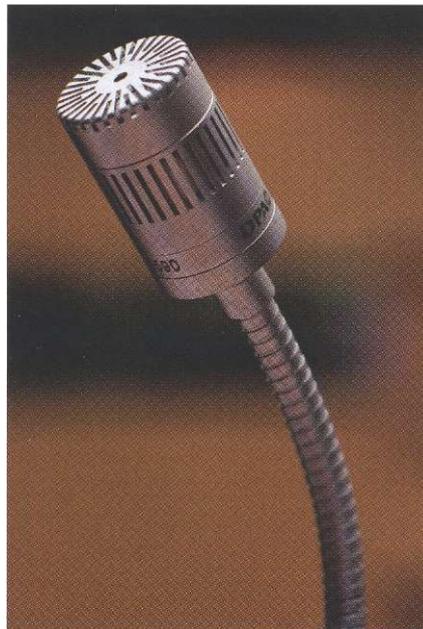
*Autorin:*  
**Barbara Liebermeister,**  
Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen - sofern sie die langatmigen „(Fest)-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig. Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer?

Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig ist es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise - zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen. Und, eine Ansprache sollte für den entsprechenden Anlass konzipiert sein. Beim Planen sollte der Redner wis-



*Wichtig: Aufbau und Dramaturgie einer Rede*

sen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

## Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern - selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb

sollten Reden so frei wie möglich vorgelesen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“.

Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten. Eine Festrede zu einer Feier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter. Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt - ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

## Die Rede - vorm Spiegel - üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen: Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

# Ein Digital Leader werden

**FÜHRUNGSKRÄFTE** – Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr **sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.** Was also müssen moderne Führungskräfte können?

**Frankfurt** – In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Menschen Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

**In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter.**

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung

stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, um zu erörtern, was die richtige Lösung sein könnte, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## Beziehungs- und Netz-Manager werden

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 Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern und und und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten

Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha-Intelligence“ belegt. Dieses Bündel zeichnet aus seiner Warte die „Alpha-Tiere“ der Zukunft aus – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen.

Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

**1. Persönlichkeitsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsphantasien 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 Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

## Führungskräfte sind stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen.

**2. Beziehungsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit

den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

**3. Digitalintelligenz:** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

**1.** Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.  
**2.** Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum, nicht nur an Schönwettertagen, 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.

## Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen – und als emotionale Leader.

## Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig. Also 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

**DIE AUTORIN** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



# NETWORKING

## IM DIGITALEN ZEITALTER

*Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischem Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.*

### **1. Nicht blind drauflos kontakten!**

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

### **2. Nicht Masse, sondern Klasse!**

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Netzwerken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.



**EIN GUTES  
NETZWERK  
FÄLLT NICHT  
VOM HIMMEL.  
SIE MÜSSEN  
ES SICH  
ERARBEITEN.**

### **3. Zeit fürs Networking einplanen!**

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

### **4. Eine gute Vorbereitung ist das A und o!**

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittel-



**KOMMUNIZIEREN SIE AUF AUGENHÖHE, DENN SIE WOLLEN JA EIN ATTRAKTIVER PARTNER SEIN.**

ständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem und schon ist das Eis gebrochen.

#### **5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!**

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

#### **6. Wertschätzend kommunizieren!**

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

#### **7. Zuerst geben, dann nehmen!**

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

#### **8. Kontakte systematisch ausbauen!**

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

#### **9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!**

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

#### **10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!**

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.



#### **Zur Autorin:**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Interview mit Barbara Liebermeister, IFIDZ

# „Führung im digitalen Zeitalter ist anspruchsvoll, aber keine Aufgabe nur für Menschen mit Superkräften“

Eine Metastudie des Instituts für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden zu Zeiten der Digitalisierung vielschichtiger und komplexer. Im Interview erklärt Barbara Liebermeister vom IFIDZ, weshalb dennoch die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor in Unternehmen ist.

**stahl und eisen:** Die Digitalisierung greift heute in nahezu jedem Bereich des Lebens – so auch im Alltag von Unternehmen. Wo ist der Zusammenhang zur Personalführung?

**Liebermeister:** Zum einen soll unsere Studie den Verantwortlichen in den Unternehmen ein Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter geben. Zum anderen ist es wichtig, die Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen – verglichen mit den anderen Kompetenzen.

**stahl und eisen:** Um welche Art von Kompetenzen handelt es sich bei einer solchen Betrachtung?

**Liebermeister:** Grundsätzlich unterscheiden wir drei Kompetenzarten: Die analogen Kompetenzen, die bereits im vordigitalen Zeitalter, beispielsweise den 1980er Jahren, bekannt und relevant waren und die sich heute nicht oder nur marginal geändert haben. Daneben betrachten wir sowohl sogenannte analogitale und digitale Kompetenzen, die sich durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt grundlegend geändert



**BUZ:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

beziehungsweise erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

**stahl und eisen:** Welchen dieser Kompetenzen wird am meisten Bedeutung beigemessen?

**Liebermeister:** Durch Auswertung der Primärstudien war es uns möglich, ein Kompetenz-Ranking zu erstellen. Demnach sind die am häufigsten genannten analogen Kompetenzen Veränderungsfähig-

keit und Wertschätzung. Bei den analogen Kompetenzen stehen Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit an der Spitze. Am ehesten repräsentativ für die digitalen Kompetenzen sind Transparenzorientierung sowie eine fundierte Digital- und IT-Kompetenz.

**stahl und eisen:** Eine solche Auswertung erweckt den Eindruck, Führungskräfte müssen heutzutage vor allem den Spagat zwischen zahlreichen Kompetenzen beherrschen.

**Liebermeister:** Tatsächlich sollte den Primärstudien zufolge eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 relevante Kompetenzen haben. Diese massive Zahl sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff „Kompetenz“ in den Primärstudien nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen viele Kompetenzen in Wechselwirkung zueinander oder änderten im Laufe der Zeit die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert der Begriff „Agilität“. Deshalb ist als Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine

---

Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

**stahl und eisen:** Mit 57 Prozent wird in über der Hälfte der Studien Kommunikationsfähigkeit als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz der Veränderungsfähigkeit. Wie bewerten Sie diesen Abstand?

**Liebermeister:** Uns fiel dahingehend sogar besonders auf, dass die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ wie das Geben von Feedback, Zuhören und Coachen in den Primärstudien als weit relevanter angesehen werden als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ des Storytellings oder der Rhetorik. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss aus fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht.

**stahl und eisen:** Auf Platz 7 des Rankings befindet sich die „Digitalkompetenz“, obwohl Digital Leadership seit einigen Jahren als eine neue Art der Führung proklamiert wird. Wie kommt es zu dieser vergleichsweise hinteren Platzierung?

**Liebermeister:** Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht. Deshalb stellt die Digitalkompetenz auch keine zentrale Schlüsselkompetenz dar.

**stahl und eisen:** Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung.

**Wie sehen Sie die Rolle von Unternehmen beim Entwickeln entsprechender Programme?**

**Liebermeister:** Unternehmen sollten inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen Lösungsversuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren. Wichtig ist, dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

**stahl und eisen:** Vielen Dank für Interview.

---

*Das Interview führte*

*Niklas Reiprich.*

*niklas.reiprich@stahlundeisen.de*

## Hintergrund

Für die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ wurden insgesamt 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex „Führung unterschiedlichen Charakters“ untersucht. Darunter befanden sich Experteninterviews, Gespräche und Online-Befragungen. Insgesamt nahmen über 100 000 Personen teil – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

## Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“ von heute?

Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter vielschichtiger und komplexer, lautet das Ergebnis einer Metastudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Erwünscht sind starke Kommunikatoren, für die der ständige Wandel keine Bedrohung ist.

*Von Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, und Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ*

**W**elche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Um dies zu ermitteln, wertete das IFIDZ 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 aus, an denen über 100.000 Personen teilnahmen - meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Beim Auswerten der Primärstudien für die IFIDZ-Metastudie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ untersuchten die Experten unter anderem, welche Fertigkeiten in den Studien als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Dieses Ranking zeichnet kein abschließendes Bild der wichtigen Führungsqualifikationen im digitalen Zeitalter - auch weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld erfolgt. Zudem verändert sich in ihrem Verlauf die genutzte Terminologie.

So werden zum Beispiel in den 2012 bis 2015 erschienenen Studien die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht unter den 20 am häufigsten genannten Kompetenzen auftauchen. Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle. Das Kompetenz-Ranking listet 86 Fertigkeiten auf, die den Primärstudien zufolge eine

Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

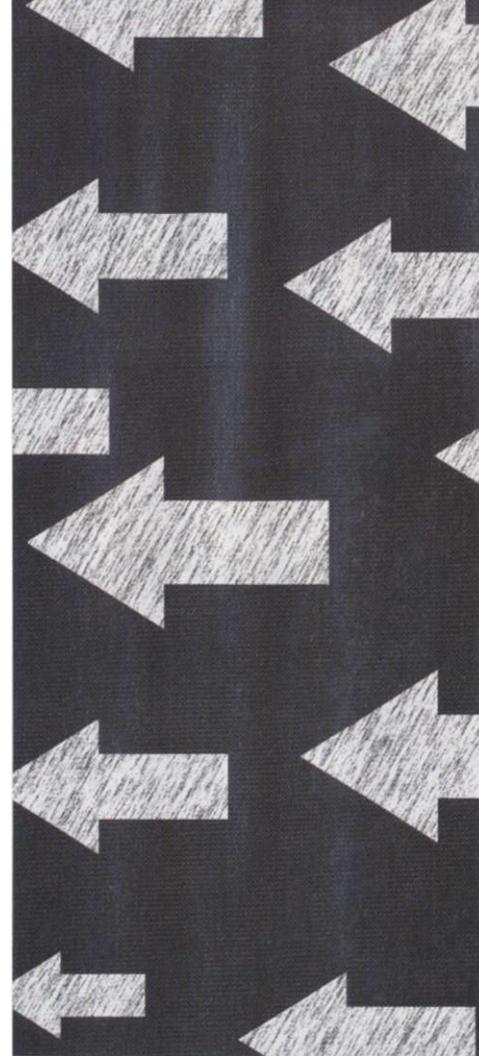
- ➔ Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- ➔ Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- ➔ Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse beziehungsweise Ergebnisse ableiten:

➔ **Ergebnis 1:** Die Anforderungen an Führungskräfte werden vielfältiger

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Die Anforderungen sind so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als regelrechter „Master of the Universe“ erscheint.

Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass viele der in den Primärstudien genannten Kompetenzen (beziehungsweise Fähigkeiten und Person-





## Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Die Metastudie unterscheidet folgende Kompetenzarten:

- „Analoge“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vordigitalen Zeitalter“ (zum Beispiel in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- „Analogitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vordigitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- „Digitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im „vordigitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

lichkeitsmerkmale) in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Außerdem ändert sich die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ und „Visionär sein“ die Rede. Deshalb ist als Fazit zulässig: Führung ist im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe nur für „Super-Menschen“.

### ➔ Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die wichtigste Kompetenz

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungseigenschaft genannt. Dabei fällt auf: Insbesondere die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback geben, Zuhören, Coachen) werden als erfolgsrelevant

gesehen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### ➔ Ergebnis 3: Führungskräfte sind auch Change-Manager und -Leader

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr umfassend. Sie beziehen sich unter anderem auf die Prozesse und Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen und selbstverständlich auch auf das Führen selbst.

Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Das Thema Change mit all seinen Vorausset-

## Die wichtigsten Kompetenzen

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).



## Metastudie 2019

Nähere Informationen über die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ finden Interessierte auf der Website des IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Dort können sie in der Rubrik „Studien“ auch kostenlos ein Management-Summary der Metastudie anfordern.

zungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### Ergebnis 4: Der Mensch steht im Zentrum des Führungsprozesses

Zu den wichtigsten Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ beziehungsweise „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang drei. Dahinter steckt die Anforderung, den Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte stärker auf den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie deren Potenzialen, Stärken und Schwächen liegen.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig stärker das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen - oder kurz Führen - der Mitarbeiter und weniger das Managen des Betriebsalltags.

### Ergebnis 5: Transparenzorientierung ist eine neue Führungskompetenz

Zu den vorrangigen Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang vier. Dahinter steckt die Anforderung an Führungskräfte, vor allem in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für mehr Transparenz zu sorgen - unter anderem bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Das lohnt sich: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter stärker im Fokus der Führungskräfteentwicklung stehen, denn: Transparenz ist ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit und zugleich ein Führungsinstrument.

### Ergebnis 6: Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten

Auffallend ist, dass die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent nur auf Rang sieben im Kompetenz-Ranking steht - obwohl viele Unternehmen sich in der digitalen Transformation befinden. Dies liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. Führungskräfte benötigen im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten beziehungsweise Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz ist.

Gegenwärtig überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist aber oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie geben diesbezüglich einige Impulse.

Beim Entwickeln neuer Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen - wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ - inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-) Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren. Ein Dialog mit den Führungskräften hierüber ist wichtig, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen.“ Er ist auch deshalb wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht. (hk)

# Mit Vielfalt gewinnen

## DIGITAL NATIVES UND IMMIGRANTS FÜHREN – Bis zu 50 Jahre – so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern.

Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.

**Frankfurt** – „Diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die „Digital Immigrants“ abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im

**Nicht wenige Digital Natives stammen aus wohlhabenden Familien und wissen: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.**

Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßigen der Arbeit weniger Bedeutung bei als die Digital Immigrants. Wichtiger als das Karrieremachen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Das mag für manche Digital Natives stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark ver-

ändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

### Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen Digital Natives bzw. Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlsitu-

ierten Familien mit ein, zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

### Bis zu fünf Generationen im Team

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalters arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Seniorchefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

### Die Führungsaufgabe wird schwieriger

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies macht die Führungsaufgabe schwieriger, weil altersbedingt außer den Bedürfnissen der Arbeitnehmer auch ihre Art, Aufgaben anzugehen, oft sehr verschieden ist.

**Besteht ein „Verstehen“, können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden.**

### Die verschiedenen Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Dieses Verständnis gilt es zu fördern, zum Beispiel indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen – und dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter.

Barbara Liebermeister

**DIE AUTORIN** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter / IFIDZ in Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet!“.



Barbara Liebermeister,  
Leiterin des Instituts für  
Führungskultur  
im digitalen Zeitalter

# Von nichts, kommt nichts

10 Tipps für das Networking im digitalen Zeitalter

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen. Nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Barbara Liebermeister, Leiterin des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) gibt hier einige Tipps, worauf beim systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen zu achten ist.

## 1. Planen

Nicht blind drauflos kontakten! Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

## 2. Auswählen

Nicht Masse, sondern Klasse! Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, z.B. via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Netzwerken in

den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

## 3. Zeit investieren

Zeit fürs Networking einplanen! Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb z.B.: Künftig investiere ich 10 % meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

## 4. Vorbereiten

Eine gute Vorbereitung ist das A und O! „Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - z.B. auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf





die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ....“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

### 5. Positiv sein

Wer gut drauf ist, kommt gut an! Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerk also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

### 6. Wertschätzen

Wertschätzend kommunizieren! Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

### 7. Vorleistung erbringen

Zuerst geben, dann nehmen! Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

### 8. Ausbauen

Kontakte systematisch ausbauen! Einmal geknüpft Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig

sind, z.B. ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarme Kontakt ist wieder kalt.

### 9. Vernetzen

Vernetzen Sie Ihre Kontakte! Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - z.B. indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

### 10. Ausmisten

Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus! Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

#### Die Autorin

Barbara Liebermeister,

Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Diesen Beitrag können Sie auch in der Wiley Online Library als pdf lesen und abspeichern:

<https://doi.org/10.1002/citp.201901004>

#### Kontakt

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt  
Barbara Liebermeister - [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)





# Zehn Regeln für erfolgreiches Networking

Der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Geschäftspartnern sind dann erfolgreich, wenn sie mit einer klaren Strategie verbunden werden

Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier zehn Regeln, worauf Unternehmer beim Business Relationship Management, dem systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

## Regel Nr. 1

Nickt blind drauflos kontakten. Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Das eigene Geschäft und das der Netzwerkpartner sollen davon profitieren.

Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

## Regel Nr. 2

Nicht Masse, sondern Klasse. Aufbau und Pflege von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten.

Deshalb sollten Kriterien definiert werden, um zu entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine en-

ge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mitjenen nicht. Kontaktforderungen können auch abgelehnt werden.

## Regel Nr. 3

Zeit fürs Networking einplanen.

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel, es muss erarbeitet werden. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkalte mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten nicht nur kontaktiert werden, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

## Regel Nr. 4

Eine gute Vorbereitung ist das A und O. „Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen häufig, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach.

Angenommen, die Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann ist ein Besuch der Firmenwebseite hilfreich: Wie präsentiert sich die

Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, bieten Xing oder LinkedIn Infos.

Und es lässt sich googlen, was im Internet über die Zielperson und deren Unternehmen steht. So in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Ich haben vor Kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema XY gelesen. Der hat mich inspiriert.“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

## Regel Nr. 5

Wer gut drauf ist, kommt gut an. Bevor ich jemand persönlich kontaktiere, stelle ich die Frage: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Hat er keine Lust auf Smalltalk, spürt der Gegenüber dies - nicht nur anhand der (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Augen. Wer schlecht drauf ist, sollte auf Networking verzichten - oder sich zuvor in bessere Stimmung bringen.

## Regel Nr. 6

Wertschätzend kommunizieren. Das Ziel beim Netzwerken

ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt ein echtes Interesse an der Zielperson voraus. Es sollte signalisiert werden: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht: Plumpe Schmeicheleien kommen nicht gut an.

## Regel Nr. 7

Zuerst geben, dann nehmen. Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch.

Damit andere Menschen Vertrauen fassen, müssen Vorleistungen erbracht werden. Zum Beispiel, indem im Gespräch Wissen preisgegeben wird.

## Regel Nr. 8

Kontakte systematisch ausbauen. Einmal geknüpfte Kontakte müssen gepflegt werden, sonst erkalten sie.

Das erfordert Zeit - Zeit, die im Arbeitsalltag oft fehlt. Es hilft daher, bei Personen, die wichtig

sind, ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender einzutragen: „Müller anrufen“. Sonst ist ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt wieder kalt.

## Regel Nr. 9

Kontakte vernetzen. Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Daher ist es ratsam, auch Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem bei Bedarf ein Partner einem anderen empfohlen wird.

## Regel Nr. 10

Kontakte ausmisten. Business-Kontakte, die nichts bringen, können auslaufen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

abz@matthaes.de

## Die Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Vortragrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

# Viele Generationen in einem Team

**Know-how** Bis zu 50 Jahre - so gross ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern. Entsprechend unterschiedlich sind deren Bedürfnisse sowie Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine grosse Herausforderung.

Von Barbara Liebermeister

**D**iese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.» Solche Klagen hört man als Berater oft von Führungskräften. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten Digital Natives überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 - die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

## Begriffe werden schnell zu Schubladen

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie müssen der Arbeit eine geringere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Wichtiger als das Karriere-machen sei ihnen ein «erfülltes Leben». Deshalb legten sie auf flexible Arbeitszeiten oft mehr Wert als auf ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger bevorzugte es, Teilzeit zu arbeiten, um mehr Zeit für seine Hobbies zu haben.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden. Deshalb haben sie sozusagen natürlich unterschiedliche Bedürfnisse. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion - nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

Im öffentlichen Diskurs werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsens. Das zeigt allein die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die oft schon seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft tagtäglich beweisen. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen - auch, um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren.

## Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verän-

## DAS WECHSELSEITIGE VERSTEHEN FORDERN

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

1. *Die richtige Einstellung macht's.* Toleranz beginnt im Kopf. Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel - altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen gilt es zu entdecken.
2. *Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen.* Sich regelmässig

fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen - beruflich und bezogen auf die eigene Lebensführung? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren?

3. *Offen sein für Neues.* Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben, Ideen, Problemlösungen nähern, gemäss der Maxime: Erst mal ausprobieren statt gleich bewerten. Diese Haltung wird in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicher-

heit, Komplexität, Ambiguität/Ambivalenz) immer wichtiger.

4. *Das eigene Verhalten hinterfragen.* Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
5. *Sich vom Schubladen-Denken lösen.* Sich bewusst machen, dass es «die Digital Natives» oder «Immigrants» ebenso wie «die Schweizer» oder «die Frauen» beziehungsweise «die Männer»

nicht gibt. Jede dieser Schubladen besteht aus einer Vielzahl von Individuen.

6. *Offen und häufiger persönlich kommunizieren.* Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt rasch zu Missverständnissen und Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganzes wahrnimmt.
7. *Aktiv und bewusst zuhören.* Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

dert, weshalb man heute ganz selbstverständlich von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die digital Natives hätten einen stärkeren Drang zur Selbstverwirklichung als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie offener für andere Kulturen und Lebensstile; ausserdem aufgeschlossener für Innovationen. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und spüren auf ihren Schultern noch nicht die Last, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generationen Y und Z ein grosses Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiss werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines Fach- und Führungskräfte mangels in vielen Branchen umworben. Hinzu kommt nicht selten bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen: Wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt? Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach - sieht man von manchen Start-ups ab.

### Bis zu fünf Generationen im Team

Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte «Generationen» aufeinander:

> die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,

## GENERATIONENÜBERGREIFENDE TEAMS FÜHREN

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten folgende Maximen beherzigen.

1. Verbindlich sein. Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
2. Offen für konstruktive Kritik sein. Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.

3. Lernbereit sein. Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmässig hinterfragen.

4. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen. Das heisst auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams zu delegieren.

5. Den Menschen zugewandt sein. Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches

sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte glaubwürdige und authentische Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, weil in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -Stile aufeinanderprallen.

> die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,

> die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Betrieben stellt,

> die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und

> die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je grösser der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, desto unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung «Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter» ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, ausser erheblich jüngeren, auch ältere

Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2400 Personal- und Finanzmanagern in der DACH-Region zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten - nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden sind, sondern auch ihre Art, Aufgaben anzugehen.

### Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz und die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern - zum Beispiel, indem man für die Mitarbeiter Foren schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den einzelnen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden - zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden. •

### DIE AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet».



Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern:

## Leader brauchen emotionale Intelligenz



Die Arbeitsstrukturen und -beziehungen werden komplexer. Zusätzlich entwickeln sich Belegschaften heterogener. Es ist also kaum verwunderlich, dass emotionale Intelligenz für Führungskräfte immer wichtiger wird. Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erklärt, warum Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitarbeitern heute ausschlaggebend ist.

**? Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?**

**! Barbara Liebermeister:** Ungemein wichtig. Allerdings ruft kein Unternehmen bei uns an und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz. Wir bekommen eher Fragen wie „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“ oder „Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch“.

**? Sie benennen also ein Problem.**

**! Liebermeister:** Oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt sich oft, dass eine Ursache hierfür gibt: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen

Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte, ist nicht ausreichend ausgeprägt.

**? Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?**

**! Liebermeister:** Dafür gibt es einen einfachen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Lebensläufe, Persönlichkeiten, Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln, sodass sie stets komplexere Führungsaufgaben übernehmen können. Dann würde es genügen, ihnen eine „Gebrauchsanweisung“ in die Hand zu drücken. Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte sehr verschieden sind. Dann kann man den

Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter beziehungsweise den Mitarbeitern konkret gestalten, müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Genau das erfordert eine große emotionale Intelligenz beziehungsweise ein hohes Einfühlungsvermögen.

**? Fällt es den Führungskräften wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern angemessen zu gestalten?**

**! Liebermeister:** Das ist von Person zu Person verschieden, aber auch von der Situation abhängig. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck, dass es den Führungskräften heute schwerer fällt, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu

führen als noch vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten.

**? Woran liegt das?**

**! Liebermeister:** An vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

**? Das sind ja die meisten.**

**! Liebermeister:** Stimmt. Hinzu kommen weitere Faktoren: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen sowie Kundenwünsche immer rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tue dies und das; dann haben wir Erfolg“. Also müssen sie verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie sozusagen an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

**? Wie entsteht dieser Eindruck?**

**! Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich. Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch

„Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit angeführten Organisationen kehrten zehn wieder zu einem traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Probleme, die im Arbeitsalltag entstanden. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Wird Führung in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Das auch, weil in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

**? Warum?**

**! Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie ein falsches Signal gesendet.

**? Zeigt das nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?**

**! Liebermeister:** Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen – zumindest reflektieren sie das zu wenig. Jedoch darf das keine allgemeine Managementschelte sein, denn das würde dem Problem nicht gerecht.

**? Inwiefern?**

**! Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel die DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie andere Menschen führen und für sich und ihre Ideen begeistern können.

**? Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?**

**! Liebermeister:** Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) selbst unter einem extrem hohen Druck stehen. Nehmen Sie zum Beispiel die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst

nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich einen vorläufigen Plan oder eine Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nicht und nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie der Brexit, der Handelsstreit USA–China, die Iran-Krise – obsolet gemacht. Als fast schon normal beziehungsweise menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

**? Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?**

**! Liebermeister:** In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt. Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Sage ich etwas zu ihm, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land – sodass ich sie im Extremfall nur ein- bis zweimal pro Jahr treffe oder ihnen sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu errahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

**? Inwiefern?**

**! Liebermeister:** Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer

Abteilungen. Entsprechend sorgsam müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Aus diesem Grund ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful Leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

**? Was beinhaltet es?**

**! Liebermeister:** Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte ich so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

**? Das erinnert an den bekannten Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.**

**! Liebermeister:** Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen und somit auch die meisten Führungskräfte dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Eigentlich sollten darum alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflexion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und werden sie auch nie echte Leader. Das allein genügt aber nicht. cd



**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Tipps für spannende Reden

## So gelingt Ihnen die Neujahrs-Ansprache

Weihnachtsfeiern, Neujahrs-Empfänge, Händlertagungen: Bei Reden erlahmt das Interesse der Zuhörer oft nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Hier einige Tipps, wie das gelingt.

Der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig. Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdet. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen. Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie zur selben Organisation? Denn wenn die Zuhörer Tag für

Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, sollte er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

*Mit den Zuhörern kommunizieren*

*Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.*

*Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern und höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.*

*Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einsteige sind Anekdoten. Bauen Sie*

Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Die Rede – vorm Spiegel – üben Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen. Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

Barbara Liebermeister



Zur Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen Führung, Networking und Digitalisierung. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Erscheint im 69. Jahrgang bei  
B\_I ausschreibungsdienste **B\_I**  
B\_I MEDIEN GmbH  
Faluner Weg 33, 24109 Kiel  
Postfach 3407, 24033 Kiel  
Telefon 0431/53592-0, Fax 0431/53592-25  
Internetadresse: [www.bi-ausschreibungsdienste.de](http://www.bi-ausschreibungsdienste.de)

REDAKTION: Britta Brinkmeier, Tel. 0431/53592-15  
E-Mail: [redaktion@bi-medien.de](mailto:redaktion@bi-medien.de)

ANZEIGENLEITER: Paul Fröhlich, Tel. 0431/53592-11  
E-Mail: [anzeigen@bi-medien.de](mailto:anzeigen@bi-medien.de)

AUSSCHREIBUNGEN UND PRIVATE BAUTEN  
Sascha Tonn, Tel. 0431/53592-18,  
E-Mail: [ausschreibungen@bi-medien.de](mailto:ausschreibungen@bi-medien.de)

AUFTRAGNEHMER-SERVICE,  
INFORMATION UND BERATUNG:  
Kristin Schulze / Maike Lentfer  
Tel. 0431/53592-77  
E-Mail: [abo@bi-medien.de](mailto:abo@bi-medien.de) / [service@bi-medien.de](mailto:service@bi-medien.de)

Erscheinungsweise fünfmal wöchentlich. Abonnementpreis 47,- Euro monatlich inkl. Versand plus gesetzl. MwSt. Bei Nichterscheinen infolge höherer Gewalt kein Entschädigungsanspruch. Jegliche vermögensrechtliche Ansprüche werden ausgeschlossen. Aus Druckfehlern können keinerlei Ansprüche geltend gemacht werden.

DRUCK: Kieldruck GmbH

Die abgedruckten "Geplanten Bauten" sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung ist nur für betriebliche Zwecke des Abonnenten gestattet. Die Weitergabe an Dritte und eine Veröffentlichung ist nicht gestattet.

# VersicherungsJournal.at

Praxiswissen aus Karriere & Mitarbeiter vom 29.1.2019

## Was man von Alpha-Menschen lernen kann

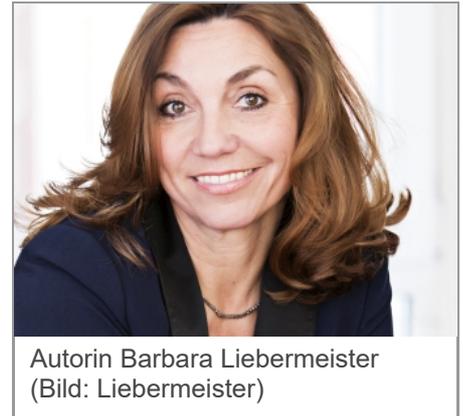
**Egal ob formeller oder informeller Leader: Alpha-Menschen haben bestimmte Eigenschaften, die sie von anderen unterscheiden. Sie sind selbstbewusst, sprechen eine klare Sprache, beziehen Position und übernehmen Verantwortung. Sie bereiten sich auf Meetings vor und bringen Dinge auf den Punkt. Andere fragen sich oft schon vorab, was denn „der Mayer“ oder „die Müller“ dazu sagen würde. Auch deshalb haben Alpha-Menschen ein starkes Standing in ihrem Unternehmen.**

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen.

Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben bestimmte Merkmale.

### **Alpha-Menschen sind selbst-bewusst und strahlen dies aus**

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben.



Autorin Barbara Liebermeister  
(Bild: Liebermeister)

Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache.

Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

### **Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache**

Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei.

Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ Oder: „Ich werde ...“

Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“ und „eventuell“ gespickt.

### **Alpha-Menschen können sich selbst motivieren**

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus.

Und wenn sie wie jeder Mensch einmal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben.

Zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

### **Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht**

Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen.

Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert

ist in solchen Situationen ihre Sprache.

Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie: „Wir könnten erwägen ...“ Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ... oder wir ... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“

Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

### **Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung**

Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist.

Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“ Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ....“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“

### **Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert)**

Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position.

Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen.

Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position?

Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

### **Alpha-Menschen können und wollen andere (ver-)führen**

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen.

Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus?

Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen.

Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann ...“ Oder: „..., wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann ...“

### **Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument**

Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation.

Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich auf den Punkt kommen.

### **Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt**

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet.

Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1...., 2...., 3.... Für 1 spricht, ... Dagegen spricht, ... Für 2 spricht, ... Dagegen spricht ... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“

### **Alpha-Menschen markieren ihr Revier**

Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen.

Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer ...“ oder „... die Müller dazu?“

Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

Barbara Liebermeister (mailto:info@barbara-liebermeister.com)

*Die Autorin leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (<http://www.ifidz.de/>) (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.*

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.

**Kurz-URL: <http://vjournal.at/-19074>**

**PRAXISMANAGEMENT** 25.01.2019

## Meetings & Co. – Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren



Barbara Liebermeister

E-Mail: [bl@barbara-liebermeister.com](mailto:bl@barbara-liebermeister.com)



*In Meetings und Besprechungen registriert man oft: Einzelne Personen haben in ihnen das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an der Art, wie diese „Alpha-Menschen“ kommunizieren und sich präsentieren.*

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

1. Alpha-Menschen sind selbst-bewusst und strahlen dies aus. Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern

selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

2. Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache. Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ....“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“ „eventuell“ gespickt.

3. Alpha-Menschen können sich selbst motivieren. Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

4. Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht. Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

5. Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung. Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmerge mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ....“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“.

6. Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert). Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet

sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurften – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

7. Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)führen. Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „..., wir bräuchten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

8. Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument. Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

9. Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt. Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,.... Dagegen spricht,.... Für 2 spricht,... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

10. Alpha-Menschen markieren ihr Revier. Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in

Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

## LEADERSHIP-TRENDBAROMETER ENTTARNT "ETBALIERTE FÜHRUNGSKRÄFTE" ALS LÄHMSCHICHT

23.01.2019

**Das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ ergab: Die Denk- und Verhaltensgewohnheiten stellen in den Unternehmen die größte Erfolgsbarriere beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern dar. Drei Mal pro Jahr führt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine Leadership-Trendbarometer genannte Online-Befragung von Führungskräften durch. Beim jüngsten Trendbarometer wollte das IFIDZ von den Befragungsteilnehmern wissen: „In welchem Bereich bestehen in Ihrem Unternehmen beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern die größten (Erfolgs-)Barrieren?“ 134 Entscheider nahmen an der Befragung teil.**

Die Auswertung ergab zum Teil erstaunliche Ergebnisse. So überraschte es das IFIDZ-Team durchaus, dass fast drei Viertel der Teilnehmer an der nicht repräsentativen Umfrage der Auffassung waren: „Die veraltete Denk- und Verhaltensgewohnheiten der etablierten Führungskräfte stellen eine der größten (Entwicklungs-)Barrieren dar.“ Sie bilden sozusagen eine „Lähm-Schicht“. Ob dahinter auch ein Generationenkonflikt steckt, kann das IFIDZ laut Aussagen von Institutsleiterin Barbara Liebermeister nicht einschätzen, „da wir das Alter der Personen, die anonym an der Befragung teilnahmen, nicht kennen“.

Auffallend ist zudem, dass jeweils circa zwei Drittel der Befragten der Überzeugung sind:

- Den Unternehmen ist noch nicht bewusst, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter teilweise komplett neue Fähigkeiten oder Eigenschaften brauchen. Und:
- Sie können noch nicht genau einschätzen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften dies konkret sind.

Deshalb können die Unternehmen eventuell auch keine modernen Entwicklungsprogramme entwickeln, die geeignet wären, die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten bei den etablierten Führungskräften zu durchbrechen.

Bemerkenswert ist auch, dass weniger als jeder vierte Teilnehmer der Auffassung ist: Ein zentrales Problem bei der Entwicklung seiner Führungskräfte zu Digital Leadern ist das Gewinnen neuer Nachwuchskräfte, die das Potenzial zum Digital Leader haben – und dies obwohl die Firmen landauf, landab über einen Mangel an Fach- und Führungskräften klagen.

Dies spricht dafür, dass in vielen Unternehmen die Personen bereits vorhanden sind, die zumindest (gemäß ihrem Selbstbild) das erforderliche Leadership-Potenzial haben. Also gilt es, so Liebermeister, in ihnen primär eine Kultur zu entwickeln, in der diese Personen sich entwickeln und entfalten können.

21.01.2019 Branche

## So werden Sie zum Digital Leader



*In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel - aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.*

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in

den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger.

### Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen.

### Beziehungs- und Netz-Manager werden

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 Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen - auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: digital natives müssen mit digital immigrants kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und - und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, 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 gern folgen.

## Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden

- **Persönlichkeitsintelligenz.** Dieser Kompetenzbereich 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.
- **Beziehungsintelligenz.** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie - also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.
- **Digitalintelligenz.** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 - 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein 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 Vertrauen in der von Veränderung geprägten Welt sehr wichtig. Also 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), Frankfurt am Main ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".*

Autor(en): Barbara Liebermeister



## Reden halten

# So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache

04.01.19 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister\* / Muteber Karacan



In der Zeit vor und nach Weihnachten beziehungsweise zum Jahreswechsel werden zahlreiche Reden gehalten. (Bild: gemeinfrei / [CCO](#))

Wann wird endlich das Buffet eröffnet? Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Neujahrsansprache achten sollten.

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei

Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder? Auch hier sind Reden Pflicht.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen „Fest-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

## **Mit den Zuhörern kommunizieren**

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

## **Die Rede vorm Spiegel üben**

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

\* Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) .

Dieser Beitrag erschien zuerst auf unserem Partnerportal Marconomy.

## Leader-Rhetorik

# Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren

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

**In Meetings und Besprechungen, aber auch im Freundes- und Familienkreis sowie in Sport- und Freizeitgruppen trifft man immer wieder auf sogenannte informale Führer - einzelne Personen, die das Sagen haben und das Geschehen prägen, selbst wenn selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an ihrer besonderen Art der Rhetorik und daran, wie sich diese „Alpha-Menschen“ präsentieren.**



In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

### 1. Alpha-Menschen sind selbst-bewusst und strahlen dies aus.

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern

selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

### 2. Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache.

Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ....“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“ „eventuell“ gespickt.

### 3. Alpha-Menschen können sich selbst motivieren.

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

### 4. Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht.

Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

### 5. Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung.

Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum,

dass ...". Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“.

## 6. Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert).

Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

## 7. Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)führen.

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „..., wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

## 8. Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument.

Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

## 9. Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt.

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,... Dagegen spricht,... Für 2 spricht,... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

## 10. Alpha-Menschen markieren ihr Revier.

Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.  
Barbara Liebermeister

### QUERVERWEIS



Buchtipp

### **Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln**

Wie entwickelt man gefestigte Geschäftsbeziehungen? Der vorliegende Ratgeber aus der bewährten Reihe Kompakt gibt darauf knapp und praxisnah Antwort - vom Erstkontakt zum Business Relationship Management. Mit jeder Menge Praxisbeispielen ist dieses Buch für alle, die mehr aus ihren Kontakten machen möchten.

► weitere Informationen

# Wie eine Alpha-Persönlichkeit kommunizieren

*Fabienne Du Pont*

by • 7. Februar 2019



**In Meetings und Besprechungen registriert man oft: Einzelne Personen haben in ihnen das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an der Art, wie diese „Alpha-Menschen“ kommunizieren und sich präsentieren.**

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

- 1. Alpha-Menschen sind selbst-bewusst und strahlen dies aus.** Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.
- 2. Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache.** Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ....“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“,

„vielleicht“ „eventuell“ gespickt.

3. **Alpha-Menschen können sich selbst motivieren.** Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.
4. **Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht.** Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.
5. **Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung.** Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ....“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“.
6. **Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert).** Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.
7. **Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)führen.** Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „..., wir brächten dieses

innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

8. **Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument.** Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.
9. **Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt.** Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,... Dagegen spricht,... Für 2 spricht,... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.
10. **Alpha-Menschen markieren ihr Revier.** Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

Barbara Liebermeister

**Zur Autorin:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Barbara Liebermeister, IFIDZ

### Wie ein Leader kommunizieren

Veröffentlicht am: 06.02.2019

In Meetings und Besprechungen registriert man oft: Einzelne Personen haben das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an der Art, wie diese Leader kommunizieren und sich präsentieren. Lesen Sie hier, was einen Leader ausmacht.



Leader sind selbstbewusst. (Bild: robinsonk26 - Pixabay)

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die

Entscheidungen stark. Diese "Alpha-Menschen" haben folgende Merkmale.

1. Leader sind selbstbewusst. Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbstsicher.

2. Leader sprechen eine kraftvolle Sprache. Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht "Man könnte ...", sondern "Wir sollten ...." Oder: "Ich werde ...". Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie "eigentlich" und "vielleicht" gespickt.

3. Leader können sich selbst motivieren. Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und Ausstrahlung positiv.

4. Leader beziehen Position. Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation und beziehen zum passenden Zeitpunkt Position. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist es nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie "Wir könnten erwägen...". Stattdessen sagen sie beispielsweise: "Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...".

5. Leader übernehmen Verantwortung. Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: "Ich kümmere mich darum, dass ...". Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. "Dafür benötige ich, ...." Oder: "Im Gegenzug erwarte ich, ...".

6. Leader sind gut präpariert. Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Deshalb gehen sie zum Beispiel nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht

dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß dem Motto "Schauen wir mal, was da kommt."

7. Leader wollen andere Personen (ver-)führen. Echte Leader haben, wenn sie mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde: "Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann..."

8. Leader nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument. Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, wir müssen endlich zu Potte kommen.

9. Leader bringen die Dinge auf den Punkt. Alpha-Menschen werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: "Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,.... Dagegen spricht,.... Für 2 spricht,.... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...".

10. Leader markieren ihr Revier. Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (angedachte) Entscheidungen, ihnen "gegen den Strich gehen". Und weil sie gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich oft schon vorab: "Was sagt wohl der Mayer..." oder "...die Müller dazu?" Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

#### **Zur Autorin:**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet."

Sie sind hier: > [Business & Karriere](#) > [Übersicht](#) > Leadership-Trendbarometer: Veraltete Denkmuster lähmen Entwicklung

08.02.2019

## Leadership-Trendbarometer: Veraltete Denkmuster lähmen Entwicklung

Die jüngste vom IFIDZ durchgeführte Online-Befragung von Führungskräften ergab: Die Denk- und Verhaltensgewohnheiten stellen in den Unternehmen die größte Erfolgsbarriere beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern dar.

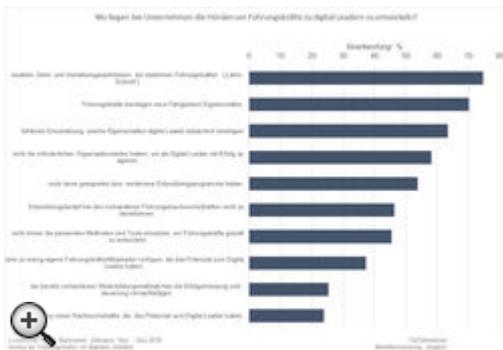


Bild: IFIDZ

Drei Mal pro Jahr führt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine Leadership-Trendbarometer genannte Online-Befragung von Führungskräften durch. Beim jüngsten Trendbarometer wollte das IFIDZ von den Befragungsteilnehmern wissen: „In welchem Bereich bestehen in Ihrem Unternehmen beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern die größten (Erfolgs-)Barrieren?“ 134 Entscheider nahmen an der Befragung teil.

Die Auswertung ergab zum Teil erstaunliche Ergebnisse. So überraschte es das IFIDZ-Team durchaus, dass fast drei Viertel der Teilnehmer an der nicht repräsentativen Umfrage der Auffassung waren: „Die veraltete Denk- und Verhaltensgewohnheiten der etablierten Führungskräfte stellen eine der größten (Entwicklungs-)Barrieren dar.“ Sie bilden sozusagen eine „Lähm-Schicht“. Ob dahinter auch ein Generationenkonflikt steckt, kann das IFIDZ laut Aussagen von Institutsleiterin Barbara Liebermeister nicht einschätzen, „da wir das Alter der Personen, die anonym an der Befragung teilnahmen, nicht kennen“.

Auffallend ist zudem, dass jeweils circa zwei Drittel der Befragten der Überzeugung sind:

- Den Unternehmen ist noch nicht bewusst, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter teilweise komplett neue Fähigkeiten oder Eigenschaften brauchen. Und:
- Sie können noch nicht genau einschätzen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften dies konkret sind.

Deshalb können die Unternehmen eventuell auch keine modernen Entwicklungsprogramme entwickeln, die geeignet wären, die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten bei den etablierten Führungskräften zu durchbrechen.

Bemerkenswert ist auch, dass weniger als jeder vierte Teilnehmer der Auffassung ist: Ein zentrales Problem bei der Entwicklung seiner Führungskräfte zu Digital Leadern ist das Gewinnen neuer Nachwuchskräfte, die das Potenzial zum Digital Leader haben – und dies obwohl die Firmen landauf, landab über einen Mangel an Fach- und Führungskräften klagen.

Dies spricht dafür, dass in vielen Unternehmen die Personen bereits vorhanden sind, die zumindest (gemäß ihrem Selbstbild) das erforderliche Leadership-Potenzial haben. Also gilt es, so Liebermeister, in ihnen primär eine Kultur zu entwickeln, in der diese Personen sich entwickeln und entfalten können.

Die Befragungsergebnisse des Trendbarometers im Detail stehen auf der Webseite des IFIDZ ([www.ififz.de](http://www.ififz.de)) in der Rubrik Studien. Dort sind auch die Ergebnisse der älteren Trendbarometer publiziert.

---

## SCHLAGWORTE

---

Industrie 4.0

## Zwölf Tipps, mit denen Ihre Reden begeistern

27.02.2019

Top-Manager müssen oft Reden halten, aber auch Makler und Finanzberater müssen sich immer öfter vor größerem Publikum präsentieren. Wie es dabei gelingt, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu wecken und aufrechtzuerhalten, erklärt Managementberaterin Barbara Liebermeister. Eine Bildergalerie.

### **Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein**

Der Erfolg einer Rede hängt davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Doch wie gewinnt ein Redner diese? Authentizität ist der Schlüssel! Die Rede sollte ihm auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Die Folge: Zuhörer gehen auf Distanz.

### **Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen**

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

### **Tipp 3: Wer ist mein Gegenüber?**

Wer sitzt mir gegenüber? Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich oder sehen sie sich das erste Mal? Denn wenn Zuhörer täglich zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen, auf die Sie sich beziehen können. Sehen sie sich hingegen nur selten, müssen Sie auf andere Elemente, wie z. B. die Entwicklung der Branche oder Digitalisierung zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden.

### **Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren**

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an, aber ohne Floskeln wie „Meine sehr verehrten Damen und Herren“. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation: ...?“. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

### **Tipp 5: Je kürzer, umso besser**

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte max. 15 Minuten dauern. Denn hier steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede z.B. bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

### **Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren**

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

### **Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen**

Für das inhaltliche Planen ist „Mindmapping“ empfehlenswert: Schreiben Sie in die Mitte eines Blattes Papier das Thema/den Anlass. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2019“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. So bekommt man einen Überblick über mögliche Redeinhalte. Wenn es zu viel wird, einfach einige Arme streichen.

### **Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden**

Planen Sie den Beginn und den Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

### **Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze**

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

### **Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache**

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“. Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

### **Tipp 11: Die Rede laut üben**

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

### **Tipp 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren**

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Redenhalten ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.



**marconomy**

## Alpha-Kommunikation

### So kommunizieren Sie wie ein Leader

22.02.19 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister\* / Viviane Krauss



Echte Leader zeichnen sich nicht unbedingt durch eine hohe Position aus, sondern auch durch selbstsichere Kommunikation. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Einzelne Personen haben in Meetings und Besprechungen oft mehr das Sagen als andere – auch wenn sie vielleicht seltener das Wort ergreifen. Dies liegt vor allem an der Art, wie diese Leader kommunizieren und sich präsentieren. Wir zeigen zehn Tipps, für die Kommunikation im Berufsleben.

Gewisse Frauen oder Männer stechen in Besprechungssituationen oft mehr hervor als die übrigen Teilnehmer. Diese müssen aber nicht immer die ranghöchsten Personen sein. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die zu fällenden Entscheidungen stark. Folgende Merkmale zeichnen sogenannte „Alpha-Menschen“ aus:

#### 1. Selbstbewusstes Reden und Artikulieren

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt, dass Sie wissen, was sie können und auch was sie in der Vergangenheit bereits geleistet haben. Darauf sind sie stolz und entsprechend selbstbewusst agieren Leader auch. Bemerkbar macht sich das nicht nur im selbstsicheren Gespräch, sondern auch in der

Körpersprache – wie aufrechte Körperhaltung, zupackender Händedruck und ein direkter Blickkontakt.

## 2. Kraftvolle Sprache

Leader sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ....“ Oder: „Ich werde ...“. Des Weiteren beinhalten ausschlaggebende Sätze keine relativierenden Adverbien wie „eigentlich“ und „vielleicht“.

## 3. Eigenmotivation

Da „Alpha-Menschen“ etwas bewegen wollen, strahlen sie viel Energie aus. Selbst wenn sie mal einen schlechten Tag haben, geben sich Leader einen Ruck und motivieren sich eben selbst – zum Beispiel indem sie an den letzten Urlaub oder etwas vergleichbar schönes denken. So kann man die eigenen Laune und Ausstrahlung positiv beeinflussen.

## 4. Position beziehen

Wenn es brenzlich wird, gehen Leader nicht auf Tauchstation, sondern versuchen die Situation zu analysieren und zum passenden Zeitpunkt Stellung zu beziehen. Gerade dann, wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist es nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Halt und Orientierung zu geben.

Entsprechend klar ist in solchen Situationen auch die Sprache der Leader. Sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie zum Beispiel „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Sicht haben wir zwei Möglichkeiten – Entweder wir ..., oder wir...“.

## 5. Verantwortung übernehmen

Leader sind tatkräftig. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt werden müssen. „Dafür benötige ich, ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich,....“.

## 6. Leader sind gut präpariert

„Alpha-Menschen“ sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Deshalb gehen sie zum Beispiel nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld – Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß dem Motto „Schauen wir mal, was da kommt“.

## 7. Andere Personen (ver-)führen

Echte Leader haben, wenn sie mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren – Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren, zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht werden würde.

## 8. (Körper-)Sprache als Instrument

Ob man sein Ziel erreicht, hängt auf davon ab, wie man etwas sagt. Die Wortwahl erfolgt abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch die Körpersprache wird von den Leadern gezielt eingesetzt. Sei es um Aufmerksamkeit zu erregen, Zustimmung zu signalisieren – oder aber auch um Dringlichkeit und Relevanz zu vermitteln.

## 9. Dinge auf den Punkt bringen

Wenn Leader das Gefühl haben, dass Dinge zerredet werden, werden sie innerlich unruhig. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Sicht haben wir zwei Möglichkeiten: Eins... Zwei.... Für Eins spricht,... Dagegen spricht,... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit Zwei, denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

## 10. Revier markieren

„Alpha-Menschen“ wissen, was sie wollen und nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (angedachte) Entscheidungen ihnen „gegen den Strich gehen“. Und weil sie gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun

haben. Deshalb fragen sie sich oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „... die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der „Alpha-Menschen“ in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben „Alpha-Menschen“ in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

\* Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#).

Copyright © 2019 - Vogel Communications Group

# Alpha-Persönlichkeiten

19.02.2019 | In Meetings und Besprechungen merken wir immer wieder: Gewisse Personen haben das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt vor allem an der Art, wie diese „Alpha-Persönlichkeiten“ kommunizieren und sich präsentieren. Denn es sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Persönlichkeiten“ haben folgende Merkmale:

## 1. Sie strahlen Selbstbewusstsein aus

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind. Sie sind sich außerdem darüber bewusst, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbstsicher.



Bild: casfotoarda – AdobeStock

## 2. Sie sprechen eine klare Sprache

Alpha-Persönlichkeiten sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte...“, sondern „Wir sollten ...“ oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“, „eventuell“ gespickt.

## 3. Sie können sich selbst motivieren

Alpha-Persönlichkeiten wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

## 4. Sie verstecken sich nicht

Alpha-Persönlichkeiten gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ... oder wir ... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

## 5. Sie übernehmen Verantwortung

Alpha-Persönlichkeiten sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ...“. Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ...“.

## 6. Sie sind fokussiert und vorbereitet

Alpha-Persönlichkeiten sind keine Hasardeure. Im Gegenteil: Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen das Pro und Kontra ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Persönlichkeiten gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

## 7. Sie können und wollen führen

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „..., wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

## 8. Sie nutzen die Sprache als Instrument

Alpha-Persönlichkeiten wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren oder um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Pote kommen.

## 9. Sie bringen die Dinge auf den Punkt

Alpha-Persönlichkeiten wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1..., 2..., 3... . Für 1 spricht ..., dagegen spricht ...; für 2 spricht ..., dagegen spricht ...; deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

## 10. Sie markieren ihr Revier

Alpha-Persönlichkeiten wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Persönlichkeiten schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben diese Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.



### Bin ich eine gute Führungskraft?

Bin ich eine gute Führungskraft? Jeder Mensch in einer leitenden Position hat sich sicher schon einmal diese Frage gestellt. Denn Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitern Orientierung und Halt geben. Es macht einen Unterschied, ob eine Führungskraft angeleitete Hilfskräfte oder hochqualifizierte Fachkräfte oder ihre Mitarbeiter in Boom- oder Krisenzeiten führt. Dessen ungeachtet gilt jedoch: Gute Führungskräfte sind reife Persönlichkeiten. Und diese Persönlichkeiten haben gewisse Merkmale.

### Meistgelesen zum Thema

- IHR CODE IN ZEHN PUNKTEN  
Alpha-Persönlichkeiten
- STRATEGIEN KONSEQUENT UMSETZEN  
Zwölf Punkte für eine erfolgreiche Strategieumsetzung
- MITARBEITERFÜHRUNG  
Mitarbeiter mit System entwickeln
- ENTLASTUNG DURCH SELBSTORGANISIERTE MITARBEITER  
Selbstorganisation entlastet Führungskräfte
- DIE MÄR VOM INNOVATIVEN MANAGER  
Führungskräfte als Innovationshindernis

Heftausgabe: [Februar/2019](#) 

Tags: [Die Profilberater](#) [Führungskraft](#) [Mitarbeiterführung](#)

 **Newsletter**  
Das Neuste von CHEMIE TECHNIK direkt in Ihren Posteingang!

E-Mail Adresse

Anmelden

Über den Autor

# Wie werde ich zum Digital Leader?

Über den Autor

6UFVUFU@JWYfa Y]ghf ``Y]hXUg=bgh]li hZ f: ~\fi b[ g\_i `hi f]a X] [HUYb N]HUYHf f# =8Nz: fUb\_Z fh''

## MANAGEMENT

23.03.2019 Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.



Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es durch den Wandel sonst wenig gibt, worauf die Mitarbeiter vertrauen können.  
(Bild: Sergey Nivens – AdobeStock)

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mitarbeiter als Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld zu werden droht. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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 deren 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr gemeinsam mit ihnen Versuchsbalkons starten: Was könnte die richtige Lösung sein? Und dann müssen sie im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Beziehungs- und Netz-Manager werden 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 Ziele engagieren.

***Digitale Führung heißt nicht der beste Programmierer zu sein, sondern sich ein fundiertes Urteil darüber bilden zu können, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben.***

# Wie ein Leader kommunizieren | All about Sourcing

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

## 1. Leader sind selbst-bewusst

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

## 2. Leader sprechen eine kraftvolle Sprache

Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“ und „vielleicht“ gespickt.

## 3. Leader können sich selbst motivieren

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und Ausstrahlung positiv.

## 4. Leader beziehen Position

Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation und beziehen zum passenden Zeitpunkt Position. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist es nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“.

## 5. Leader übernehmen Verantwortung

Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ...“.

## 6. Leader sind gut präpariert

Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Deshalb gehen sie zum

Beispiel nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß dem Motto „Schauen wir mal, was da kommt“.

### **7. Leader wollen andere Personen (ver-)führen**

Echte Leader haben, wenn sie mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde: „Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

### **8. Leader nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument**

Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, wir müssen endlich zu Potte kommen.

### **9. Leader bringen die Dinge auf den Punkt**

Alpha-Menschen werden innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,.... Dagegen spricht,.... Für 2 spricht,.... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

### **10. Leader markieren ihr Revier**

Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (angedachte) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und weil sie gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

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

Freitag, 1. März 2019

## FÜHRUNGSINSTRUMENTE

# »Warum hört mir keiner zu?«

*Manche bringt es zur Verzweiflung: Warum hört mir keiner zu? Warum wird mein Rat ignoriert und mein Kollege kriegt, wenn er nur meinen Rat wiederholt, die Aufmerksamkeit und den Applaus? Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit ist Frustquelle und Führungsschwäche. Im Interesse des Erfolges und der eigenen Zufriedenheit sollten daher angehende Führungskräfte einige einfache Kommunikationsregeln beherzigen.*

*„Alpha-Kommunikation“ nennt **Barbara Liebermeister** das Kommunikationsverhalten der „Alphatiere“ oder präziser „Alpha-Menschen“. Dieser nicht überall beliebte Menschenschlag hat den unbestreitbaren Vorteil, dass seine Ansagen als solche verstanden werden und dadurch Dinge in Bewegung setzen. Das Besondere an der Kommunikation dieser Menschen zeigt die Beraterin für Führung und Business Relationship Management im **HR-Channel von buchreport.de**.*



***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](http://www.ifidz.de)). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.*

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Das liegt auch an der Art, wie diese „Alpha-Menschen“ kommunizieren und sich präsentieren.

## Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale:

1. **Alpha-Menschen sind selbst-bewusst und strahlen dies aus.** Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck.

Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbstsicher.

2. **Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache.** Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“, „eventuell“ gespickt.
3. **Alpha-Menschen können sich selbst motivieren.** Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.
4. **Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht.** Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“. Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.
5. **Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung.** Alpha-Menschen sind Tatmenschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ...“
6. **Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut präpariert).** Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

7. **Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)führen.** Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann...“. Oder: „..., wir bräuchten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.
8. **Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument.** Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.
9. **Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt.** Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht, .... Dagegen spricht, .... Für 2 spricht, ... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“
10. **Alpha-Menschen markieren ihr Revier.** Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

# Führung muss sich verändern | All about Sourcing

Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## **Führung muss sich verändern**

Zugleich muss 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## **Beziehungs- und Netz-Manager werden**

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 Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

### **Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen**

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, 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 gern folgen.

### **Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden**

#### **1. Persönlichkeitsintelligenz**

Dieser Kompetenzbereich 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.

#### **2. Beziehungsentelligenz**

Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

#### **3. Digitalintelligenz**

Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte 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 – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden**

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein 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 Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig. Also 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.

von Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt

# Wie werde ich zum Digital Leader?

Über den Autor

6UFVUFU@JWYfa Y]ghf ``Y]hXUg=bgh]li hZ f: ~\fi b[ g\_i `hi f`ja X] ]HUyb N]HUHf f# =8Nz: fUb\_Z fh''

## MANAGEMENT

23.03.2019 Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.



Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es durch den Wandel sonst wenig gibt, worauf die Mitarbeiter vertrauen können.  
(Bild: Sergey Nivens – AdobeStock)

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mitarbeiter als Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld zu werden droht. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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 deren 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr gemeinsam mit ihnen Versuchsbällons starten: Was könnte die richtige Lösung sein? Und dann müssen sie im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Beziehungs- und Netz-Manager werden 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 Ziele engagieren.

***Digitale Führung heißt nicht der beste Programmierer zu sein, sondern sich ein fundiertes Urteil darüber bilden zu können, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben.***

# Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für «Masters of the Universe»?

Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor.

23. Mai 2019 - Von Barbara Liebermeister\* und Patrick Merke\*\*

< >

1/2 Das Anforderungsprofil an künftige Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als «Master of the Universe» erscheint. (Bild: Adoobe Stocks)

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Diese Frage untersuchte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer Metastudie. Dabei wurden 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 ausgewertet und ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Hiermit verfolgte das IFIDZ zwei Ziele:

1. Den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zu geben. Und:
2. Ihre Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen – verglichen mit den anderen Kompetenzen.

Untersucht wurden für die «[Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter](#)» Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters (wie Experteninterviews und -gespräche, Online-Befragungen), an denen insgesamt über 100'000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeitende und Wissenschaftler. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die grösste 28'358 Personen.

## Diskussion über Führung ist ein fortlaufender Prozess

Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt. Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein kann kein verlässliches und abschliessendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zeichnen. Dies auch deshalb nicht, weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich zudem die genutzte Terminologie.

So fällt zum Beispiel auf: In den 2012 bis 2015 erschienenen Studien werden die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

### **Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen**

Insgesamt werden im Kompetenz-Ranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Metastudie drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- «Analoge» Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- «Analogitale» Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im «vor-digitalen Zeitalter» bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- «Digitale» Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im «vor-digitalen Zeitalter» entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten «analogen» Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten «analogitalen» Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten «digitalen» Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

### **Die Ergebnisse der Studie im Detail**

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

#### *Ergebnis 1: Anforderungsprofil ... die Führungskraft als „Master of the Universe“?*

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall insgesamt 86 relevante Kompetenzen haben. Das heisst, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als «Master of the Universe» erscheint.

Der Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff «Kompetenz» in den Primärstudien nicht uneindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert bzw. ändert sich die genutzte Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe «Schnelligkeit» und «Flexibilität als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff «Agilität. Zudem ist in ihnen mal von «Motivationsfähigkeit», mal von «Inspirationsfähigkeit» und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie «Vorbild sein», «Visionär sein» oder «optimistisch sein» die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

*Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz ... jedoch im Dialog, nicht Monolog!*

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 Prozent). Dabei fällt auf: Die «dialogischen Kommunikationsfähigkeiten» (wie Feedback geben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die «monologischen Kommunikationsfähigkeiten» (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitenden wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

*Ergebnis 3: Leadership goes digital ... bleibt jedoch analoger als das Business!*

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale eingestuft werden.

Das heisst, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen grossen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache jedoch die Bedeutung der «digitalen und analogitalen Kompetenzen» unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

*Ergebnis 4: Führungskräfte bleiben Führungskräfte ... sind jedoch auch Change-Manager und -Leader!*

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr weitreichend und umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse, Strukturen, (Mitarbeitende-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und-strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen und selbstverständlich auch auf die Führung an sich. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die grösste Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

*Ergebnis 5: Die Ziele erreichen ... jedoch mit den Menschen!*

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die «Wertschätzung bzw. «Mitarbeiterorientierung mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeitende ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitende sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des «sachlichen Managements» löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeitende sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

*Ergebnis 6: Innovationsfähigkeit ist wichtig ... aber bitte nicht zu disruptiv!*

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei u.a. auf neue Business-Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management-Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal bzw. revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das «disruptive Denken» erreicht mit 7 Prozent im Kompetenz-Ranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine «moderate», europäische Digitalisierung zu stehen als eine «radikale» Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, finden man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (z. B. «Mut», «Experimentierfreude» und «Risikofähigkeit»).

*Ergebnis 7: Transparenzorientierung ... eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!*

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die «Transparenzorientierung mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitenden und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. «Transparenzorientierung» sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden, denn: Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

*Ergebnis 8: Digitalkompetenz ist wichtig ... jedoch nicht am wichtigsten!*

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die «Digitalkompetenz» mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie «ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien».

Interessant ist, dass die «Digitalkompetenz» nur auf Rang 7 steht – obwohl viele Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden, der häufig bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu Disruptionen führen, und für den seit einigen Jahren auch eine neue Art der Führung proklamiert wird: Digital Leadership. Trotzdem befindet sich die «Digitalkompetenz» – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-3-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die

(Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die «Digitalkompetenz» auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

### Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung – unter anderem, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen jedoch – ähnlich wie beim Bearbeiten solcher Themen wie «Innovation» und «Agilität» – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heisst, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschliessend das Vorgehen neu oder nach-justieren. Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht «Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen». Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage «Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?» in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

### Zu den Autoren

\*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

\*\*Patrick Merke ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Ausserdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

## VERWANDTE THEMEN

[Führung](#)   [Kompetenzen](#)   [Studie](#)

[← Zurück zur Übersicht](#)



Thunstrasse 82  
CH-3000 Bern 6  
T +41 31 356 21

## Führung im digitalen Zeitalter: ein Job für Superman?

← Back to Beiträge (<https://www.k-zeitung.de/>)



20 Management (<https://www.k-zeitung.de/category/news/management/>), News (<https://www.k-zeitung.de/category/news/>)

Mai Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Eine Metastudie des IFIDZ gibt Antworten.

Das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) untersuchte 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking. Barbara Liebermeister und Patrick Merke vom IFIDZ stellen die Ergebnisse vor:

Mit der Metastudie verfolgte das IFIDZ zwei Ziele:

- Den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zu geben.
- Ihre Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen – verglichen mit den anderen Kompetenzen.

An den 61 untersuchten Studien nahmen insgesamt über 100,000 Personen teil – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen.

### Diskussion über Führung ist ein fortlaufender Prozess

Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt.



Die IFIDZ-Meta-Studie zum Thema Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Foto: IFIDZ

Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein kann kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zeichnen. Dies auch deshalb nicht, weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich zudem die genutzte Terminologie.

Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

## Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Insgesamt werden im Kompetenz-Ranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 %),
- Veränderungsfähigkeit (39 %) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 %)



Die Metastudie erörterte die wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften. Quelle: IFIDZ

Dabei werden in der Metastudie drei Kompetenz-Arten unterschieden.

### Analoge Kompetenzen

Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“, z.B. in den 1980er Jahren, bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten analogen Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 %)
- Wertschätzung (33 %)
- Innovationsfähigkeit (30 %)

### Analogitale Kompetenzen

Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.

Die am häufigsten genannten analogitalen Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 %)
- Netzwerkfähigkeit (26 %)
- Entscheidungsfähigkeit (25 %)

### Digitale Kompetenzen

Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die am häufigsten genannten digitalen Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 %)
- Digital-/IT-Kompetenz (28 %)
- Heterarchiefähigkeit (26 %)

## Die Ergebnisse der Studie im Detail

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### Ergebnis 1: Anforderungsprofil – die Führungskraft als „Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall insgesamt 86 relevante Kompetenzen haben. Das heißt, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Der Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff „Kompetenz“ in den Primärstudien nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale oft in einer Wechselbeziehung zueinander. Zudem änderte sich häufig die genutzte Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Außerdem ist in ihnen mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“, „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede.



*Patrick Merke ist Mitglied der Institutsleitung des IFIZ. Er ist u.a. für Studien verantwortlich. Foto: IFIZ*

Deshalb ist das Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

### Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz, jedoch im Dialog, nicht Monolog

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 %). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik).

Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### Ergebnis 3: Leadership goes digital, bleibt jedoch analoger als das Business

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. das Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung ergibt sich folgendes Bild:

Von den 86 Kompetenzen können 72 % als analoge, 15 % als analogitale und 13 Prozent als digitale eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden. Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte, einen entsprechenden Charakter.

### Ergebnis 4: Führungskräfte bleiben Führungskräfte, sind jedoch auch Change-Manager und -Leader

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr weitreichend und umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse, Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen und auch auf die Führung an sich.

Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

## Ergebnis 5: Die Ziele erreichen, jedoch mit den Menschen



Barbara Liebermeister leitet das IFIDZ, das die Meta-Studie durchgeführt hat. Foto: IFIDZ

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 % auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

## Ergebnis 6: Innovationsfähigkeit ist wichtig, aber nicht zu disruptiv

Auf Rang 5 steht mit 30 % die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei u.a. auf neue Business-Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management-Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal bzw. revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit 7 % im Kompetenz-Ranking nur Rang 56.

Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, sind erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings zu finden.

## Ergebnis 7: Transparenzorientierung – eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 % auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten.

„Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden. Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

## Ergebnis 8: Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 % auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“.

Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht – obwohl viele Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden, der häufig bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu Disruptionen führen, und für den seit einigen Jahren auch eine neue Art der Führung proklamiert wird: Digital Leadership. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-3-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

## Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung – u.a. weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen jedoch – ähnlich wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren.

Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht: „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

*Barbara Liebermeister, Patrick Merke / kus*

---

 Share this post     

[← Back to Beiträge \(https://www.k-zeitung.de\)](https://www.k-zeitung.de)

► [Datenschutz \(https://www.k-zeitung.de/datenschutz/\)](https://www.k-zeitung.de/datenschutz/)

► [Impressum \(https://www.k-zeitung.de/impressum/\)](https://www.k-zeitung.de/impressum/)

© Copyright 2018. All Rights Reserved.

Kundenservice Veranstaltungen: 02234-9894940  
Kundenservice Bücher: 089-21837921 Abo-service Zeitschriften: 089-21837110

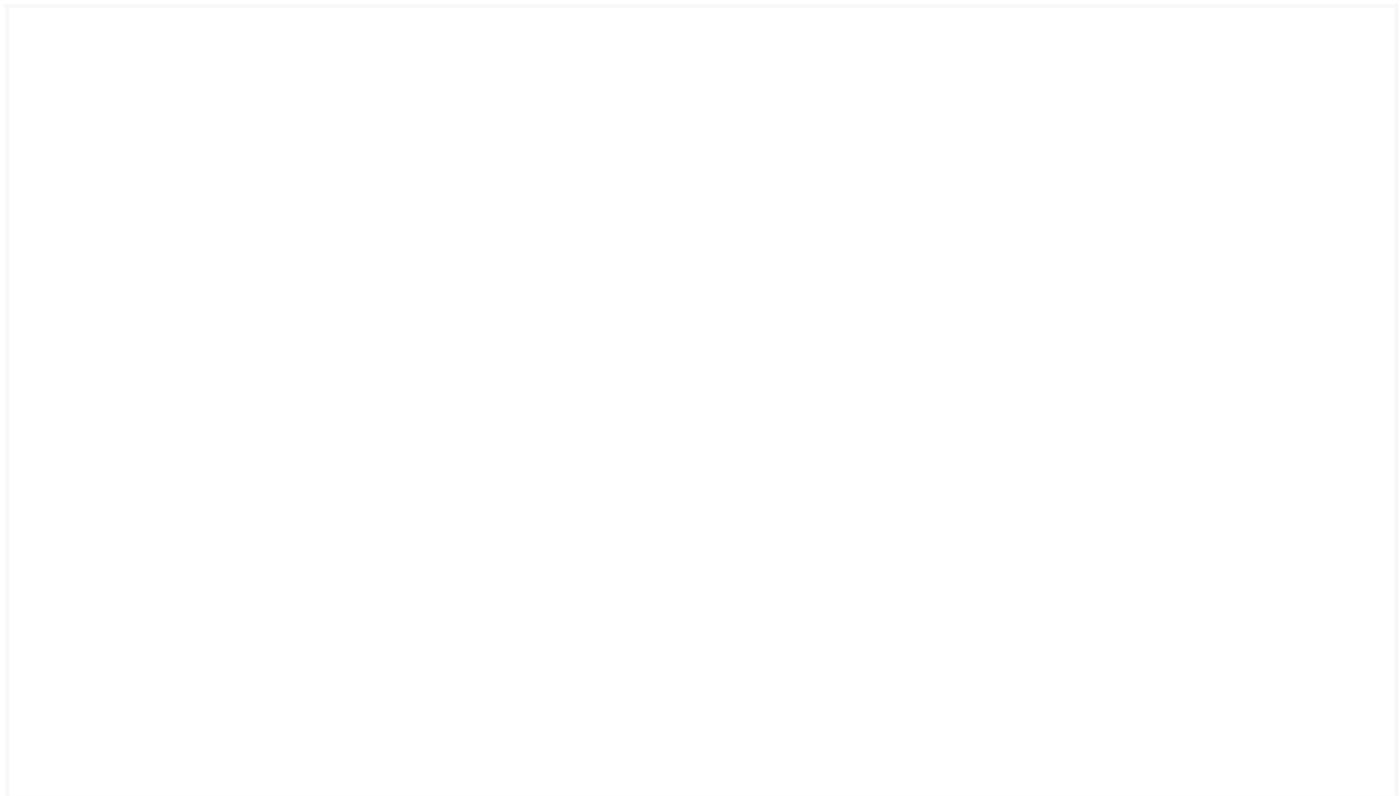


Sie befinden sich hier: [Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter](#)

## Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter

10.05.19

---



**Metastudie des IFIDZ zeigt: Kompetenzanforderungen an Führungskräfte werden vielschichtiger und komplexer, doch am Wichtigsten bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch.**

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein?“ Um dies herauszufinden, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine Metastudie erstellt, für die 61 im Zeitraum 2012 bis 2018 erschienene Studien und Umfragen zum Themenfeld „Führung & Leadership“ ausgewertet wurden.

Um Ihnen ein besseres Nutzererlebnis zu bieten, verwenden wir Cookies. Durch Nutzung unserer Dienste stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu. [Details](#) [Ok](#)

- Welche Kompetenzen haben für den Führungserfolg die höchste Relevanz?

Untersucht wurden hierfür 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100,000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Die Inhalte dieser Primärstudien wurden für die Metastudie primär formal-deskriptiv ausgewertet. Das heißt, analysiert wurde vor allem, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Insgesamt werden in dem Ranking 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

**Dabei werden in der Studie und in dem Kompetenz-Ranking jedoch drei Kompetenz-Arten unterschieden.**

- *„Analoge“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- *„Analogitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- *„Digitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

**Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:**

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

**Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:**

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)

Um Ihnen ein besseres Nutzererlebnis zu bieten, verwenden wir Cookies. Durch Nutzung unserer Dienste stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu. [Details](#) Ok

## Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).



Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lässt sich dem IFIDZ zufolge unter anderem folgender Schluss ableiten: Das Anforderungsprofil an Führungskräfte im digitalen Zeitalter scheint – angesichts der 86 Kompetenzen, die in den Primärstudien genannt werden – so vielschichtig und komplex zu sein, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden: In den Primärstudien ist der Begriff „Kompetenz“ nicht uneindeutig definiert. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist in den Studien mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ oder „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist das Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

Ein weiterer interessanter Befund ist dem IFIDZ zufolge: Die Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter scheinen „analoger“ zu sein als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert

Um Ihnen ein besseres Nutzererlebnis zu bieten, verwenden wir Cookies. Durch Nutzung unserer Dienste stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu. [Details](#) [Ok](#)

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Die Digitalisierung hat zwar einen großen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, sie ersetzt die menschliche Beziehung aber nicht. Keinesfalls sollte, warnt das IFIDZ, jedoch angesichts dieser Tatsache die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden, denn: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

Nähere Infos über die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Dort können sie in der Rubrik „Studien“, sofern gewünscht, auch kostenlos ein Management-Summary der Metastudie anfordern.

(Foto: kasto/Fotolia)

# Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter | CONSULTING.de



(Bild: Pixabay)

"Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein?" Um dies herauszufinden, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine Metastudie erstellt, für die 61 im Zeitraum 2012 bis 2018 erschienene Studien und Umfragen zum Themenfeld "Führung & Leadership" ausgewertet wurden.

Ziel der Metastudie war es unter anderem zu ermitteln:

- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte – den analysierten Studien zufolge – im digitalen Zeitalter?
- Welche neuen Kompetenzen werden von ihnen erwartet? Und:
- Welche Kompetenzen haben für den Führungserfolg die höchste Relevanz?

Untersucht wurden hierfür 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100,000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Die Inhalte dieser Primärstudien wurden für die Metastudie primär formal-deskriptiv ausgewertet. Das heißt, analysiert wurde vor allem, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in

der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Insgesamt werden in dem Ranking 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Studie und in dem Kompetenz-Ranking jedoch drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- "Analoge" Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im "vor-digitalen Zeitalter" (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- "Analogitale" Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im "vor-digitalen Zeitalter" bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- "Digitale" Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im "vor-digitalen Zeitalter" entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten "analogen" Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten "analogitalen" Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten "digitalen" Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lässt sich dem IFIDZ zufolge unter anderem folgender Schluss ableiten: Das Anforderungsprofil an Führungskräfte im digitalen Zeitalter scheint – angesichts der 86 Kompetenzen, die in den Primärstudien genannt werden – so vielschichtig und komplex zu sein, dass die perfekte Führungskraft als "Master of the Universe" erscheint.

Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden: In den Primärstudien ist der Begriff "Kompetenz" nicht uneindeutig definiert. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe

"Schnelligkeit" und "Flexibilität" als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff "Agilität". Zudem ist in den Studien mal von "Motivationsfähigkeit", mal von "Inspirationsfähigkeit" und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie "Vorbild sein" oder "Visionär sein" oder "optimistisch sein" die Rede. Deshalb ist das Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

Ein weiterer interessanter Befund ist dem IFIDZ zufolge: Die Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter scheinen "analoger" zu sein als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man nämlich die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Die Digitalisierung hat zwar einen großen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, sie ersetzt die menschliche Beziehung aber nicht. Keinesfalls sollte, warnt das IFIDZ, jedoch angesichts dieser Tatsache die Bedeutung der "digitalen und analogitalen Kompetenzen" unterschätzt werden, denn: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

*Nähere Infos über die "Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter" finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ.*

# Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter

**Metastudie des IFIDZ zeigt: Kompetenzanforderungen an Führungskräfte werden vielschichtiger und komplexer, doch am Wichtigsten bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch.**



Auch im digitalen Zeitalter sind „menschliche“, d.h. analoge Führungskompetenzen gefragt, so eine Metastudie. (Bild: Gerd Altmann / Pixabay.com)

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein?“ Um dies herauszufinden, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine Metastudie erstellt, für die 61 im Zeitraum 2012 bis 2018 erschienene Studien und Umfragen zum Themenfeld „Führung & Leadership“ ausgewertet wurden. Ziel der Metastudie war es unter anderem zu ermitteln:

- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte – den analysierten Studien zufolge – im digitalen Zeitalter?
- Welche neuen Kompetenzen werden von ihnen erwartet? Und:
- Welche Kompetenzen haben für den Führungserfolg die höchste Relevanz?

Untersucht wurden hierfür 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Die Inhalte dieser Primärstudien wurden für die Metastudie primär formal-deskriptiv ausgewertet. Das heißt, analysiert wurde vor allem, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt.

## Analoge und digitale Führungskompetenzen

Insgesamt werden in dem Ranking 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).



Dabei werden in der Studie und in dem Kompetenz-Ranking jedoch drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- „Analoge“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- „Analogitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- „Digitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

### **Die perfekte Führungskraft: Ein „Master of the Universe“?**

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lässt sich dem IFIDZ zufolge unter anderem folgender Schluss ableiten: Das Anforderungsprofil an Führungskräfte im digitalen Zeitalter scheint – angesichts der 86 Kompetenzen, die in den Primärstudien genannt werden – so vielschichtig und komplex zu sein, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden: In den Primärstudien ist der Begriff „Kompetenz“ nicht uneindeutig definiert. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist in den Studien mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ oder „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist das Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

### **Menschen führen Menschen**

Ein weiterer interessanter Befund ist dem IFIDZ zufolge: Die Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter scheinen „analoger“ zu sein als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man nämlich die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Die Digitalisierung hat zwar einen großen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, sie ersetzt die menschliche Beziehung aber nicht. Keinesfalls sollte, warnt das IFIDZ, jedoch angesichts dieser Tatsache die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden, denn: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

*Nähere Infos über die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Dort können sie in der Rubrik „Studien“, sofern gewünscht, auch kostenlos ein Management-Summary der Metastudie anfordern.*

### **Weitere Artikel zu den Themen:**

[Führungskompetenz](#) | [Management](#) | [Management und Unternehmensführung](#) | [Studie](#) | [Wissenschaft](#)

# Wie echte Leader kommunizieren

09.05.2019



**In Meetings und Besprechungen registriert man oft: Einzelne Personen haben in ihnen das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen. Das liegt auch an der Art, wie diese Leader kommunizieren und sich präsentieren.**

In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

**Die Inhalte des Beitrags** [\[Anzeigen\]](#)

**Leader sind selbst-bewusst.**

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbst-bewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

Privatsphäre-Einstellungen

## Leader sprechen eine kraftvolle Sprache.

Alpha-Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“. Oder: „Ich werde ...“. Und ihre Aussagen sind nicht, wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“ und „vielleicht“ gespickt.

## Leader können sich selbst motivieren.

Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und Ausstrahlung positiv.

## Leader beziehen Position.

Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie analysieren dann vielmehr die Situation und beziehen zum passenden Zeitpunkt Position. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist es nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“.

## Leader übernehmen Verantwortung.

Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich, ...“. Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ....“.

## Leader sind gut präpariert.

Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Deshalb gehen sie zum Beispiel nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß dem Motto „Schauen wir mal, was da kommt“.

## Leader wollen andere Personen (ver-)führen.

Echte Leader haben, wenn sie mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde: „Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann...“.

## Leader nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument.

Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, wir müssen endlich zu Potte kommen.

## Leader bringen die Dinge auf den Punkt.

Alpha-Menschen werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1.... 2.... 3.... Für 1 spricht,... Dagegen spricht,... Für 2 spricht,... Dagegen spricht.... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

## Leader markieren ihr Revier.

Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (angedachte) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und weil sie gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer...“ oder „...die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

## Über die Autorin:

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „**Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet**“.



<https://www.zwp-online.info/zwpnews/wirtschaft-und-recht/praxismanagement/fuehrung-im-digitalen-zeitalter-ein-job-fuer-superman>

## Führung im digitalen Zeitalter: Ein Job für Superman?

Patrick Merke



Barbara Liebermeister

E-Mail: [bl@barbara-liebermeister.com](mailto:bl@barbara-liebermeister.com)



Eine Metastudie des IFIDZ zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor.

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“. Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking.

Hiermit verfolgte das IFIDZ zwei Ziele:

1. Den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zu geben. Und:
2. Ihre Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch

auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen.

## **Diskussion über Führung ist ein fortlaufender Prozess**

Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein zeichnet kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Dies auch deshalb nicht, weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich zudem die genutzte Terminologie.

So fällt zum Beispiel auf: In den 2012 bis 2015 erschienenen Studien werden die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

## **Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen**

Insgesamt werden im Kompetenz-Ranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Metastudie drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- „Analoge“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.

- „Analogitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- „Digitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent)

## Die Ergebnisse der Studie im Detail

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### Ergebnis 1: Anforderungsprofil ... die Führungskraft als „Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 relevante Kompetenzen haben. Das heißt, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Der Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff „Kompetenz“ in den Primärstudien nicht uneindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert bzw. ändert sich die genutzte Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“,

„Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

## **Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz ... jedoch im Dialog, nicht Monolog!**

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 %). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

## **Ergebnis 3: Leadership goes digital ... bleibt jedoch analoger als das Business!**

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

## **Ergebnis 4: Führungskräfte bleiben Führungskräfte ... sind jedoch auch Change-Manager und -Leader!**

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr weitreichend und umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse, Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen und selbstverständlich auch auf die Führung an sich. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

## **Ergebnis 5: Die Ziele erreichen ... jedoch mit den Menschen!**

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

## **Ergebnis 6: Innovationsfähigkeit ist wichtig ... aber bitte nicht zu disruptiv!**

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei u.a. auf neue Business-Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management-Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal bzw. revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit 7 Prozent im Kompetenz-Ranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, finden man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (z. B. „Mut“, „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

## **Ergebnis 7: Transparenzorientierung ... eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!**

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a.

bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden, denn: Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

## **Ergebnis 8: Digitalkompetenz ist wichtig ... jedoch nicht am wichtigsten!**

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“.

Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht – obwohl viele Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden, der häufig bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu Disruptionen führen, und für den seit einigen Jahren auch eine neue Art der Führung proklamiert wird: Digital Leadership. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-3-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

## **Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung – u. a. weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen jedoch – ähnlich wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren.

Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

Foto Teaserbild: Viorel Sima – stock.adobe.com

# Führung im digitalen Zeitalter: ein Job für Superman?

Fabienne Du Pont, 04.06.19



## Führung im digitalen Zeitalter: ein Job für Superman?

**Eine Metastudie des IFIDZ zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor.**

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“. Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking.

Hiermit verfolgte das IFIDZ zwei Ziele:

1. Den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zu geben. Und:
2. Ihre Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen.

## Diskussion über Führung ist ein fortlaufender Prozess

Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein zeichnet kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Dies auch deshalb nicht, weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich zudem die genutzte Terminologie.

So fällt zum Beispiel auf: In den 2012 bis 2015 erschienenen Studien werden die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

## Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Insgesamt werden im Kompetenz-Ranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Metastudie drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- *„Analoge“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- *„Analogitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- *„Digitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

## **Die Ergebnisse der Studie im Detail**

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### ***Ergebnis 1: Anforderungsprofil ... die Führungskraft***

#### ***als „Master of the Universe“?***

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 relevante Kompetenzen haben. Das heißt, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Der Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff „Kompetenz“ in den Primärstudien nicht uneindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert bzw. ändert sich die genutzte Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“, „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

### ***Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz ... jedoch im Dialog, nicht Monolog!***

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 %). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen

Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling

oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### ***Ergebnis 3: Leadership goes digital ... bleibt jedoch analoger als das Business!***

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint

analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

### ***Ergebnis 4: Führungskräfte bleiben Führungskräfte ... sind jedoch auch Change-Manager und -Leader!***

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr weitreichend

und umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse, Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und-strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen und selbstverständlich auch auf die Führung an sich. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### ***Ergebnis 5: Die Ziele erreichen ... jedoch mit den Menschen!***

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

### ***Ergebnis 6: Innovationsfähigkeit ist wichtig ... aber bitte nicht zu disruptiv!***

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei u.a. auf neue Business-Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management-Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal bzw. revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit 7 Prozent im Kompetenz-Ranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, finden man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (z. B. „Mut“, „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

### ***Ergebnis 7: Transparenzorientierung ... eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!***

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden, denn: Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

### ***Ergebnis 8: Digitalkompetenz ist wichtig ... jedoch nicht am wichtigsten!***

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die

Führungskraft genannt wie ein übergreifendes

technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz,

Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes

Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“.

Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht – obwohl viele Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden, der häufig bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu Disruptionen führen, und für den seit einigen Jahren auch eine neue Art der Führung proklamiert wird: Digital Leadership. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-3-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich

zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

### **Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung – u. a. weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen jedoch – ähnlich wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren.

Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

Barbara Liebermeister, Patrick Merke

### **Zu den Autoren**

- **Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.
- **Patrick Merke** ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

# Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter

*Wissensmanagement das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration*

Die Metastudie des Instituts für Führungskultur, kurz IFIDZ, zeigt: Die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte werden vielschichtiger und komplexer, doch am Wichtigsten bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch.

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein?“ Um dies herauszufinden, hat das IFIDZ, Frankfurt, eine Metastudie erstellt, für die 61 im Zeitraum 2012 bis 2018 erschienene Studien und Umfragen zum Themenfeld „Führung & Leadership“ ausgewertet wurden. Ziel der Metastudie war es unter anderem zu ermitteln:

- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte – den analysierten Studien zufolge – im digitalen Zeitalter?
- Welche neuen Kompetenzen werden von ihnen erwartet? Und:
- Welche Kompetenzen haben für den Führungserfolg die höchste Relevanz?

Untersucht wurden hierfür 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Die Inhalte dieser Primärstudien wurden für die Metastudie primär formal-deskriptiv ausgewertet. Das heißt, analysiert wurde vor allem, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Insgesamt werden in dem Ranking 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Studie und in dem Kompetenz-Ranking jedoch drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- „Analoge“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- „Analogitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.

- „Digitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lässt sich dem IFIDZ zufolge unter anderem folgender Schluss ableiten: Das

das Anforderungsprofil an Führungskräfte im digitalen Zeitalter scheint – angesichts der 86 Kompetenzen, die in den Primärstudien genannt werden – so vielschichtig und komplex zu sein, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden: In den Primärstudien ist der Begriff „Kompetenz“ nicht uneindeutig definiert. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist in den Studien mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ oder „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist das Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

Ein weiterer interessanter Befund ist dem IFIDZ zufolge: Die Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter scheinen „analoger“ zu sein als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man nämlich die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Die Digitalisierung hat zwar einen großen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, sie ersetzt die menschliche Beziehung aber nicht. Keinesfalls sollte, warnt das IFIDZ, jedoch angesichts dieser Tatsache die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden, denn: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

[Mehr Info](#)

Digital

## Welche Kompetenzen brauchen «digitale Leader»?

Gemäss der Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter IFIDZ werden Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter vielschichtiger und komplexer. Doch die Beziehung von Mensch zu Mensch bleibt der entscheidende Erfolgsfaktor.

TEXT Gastautor \* – 21.6.2019



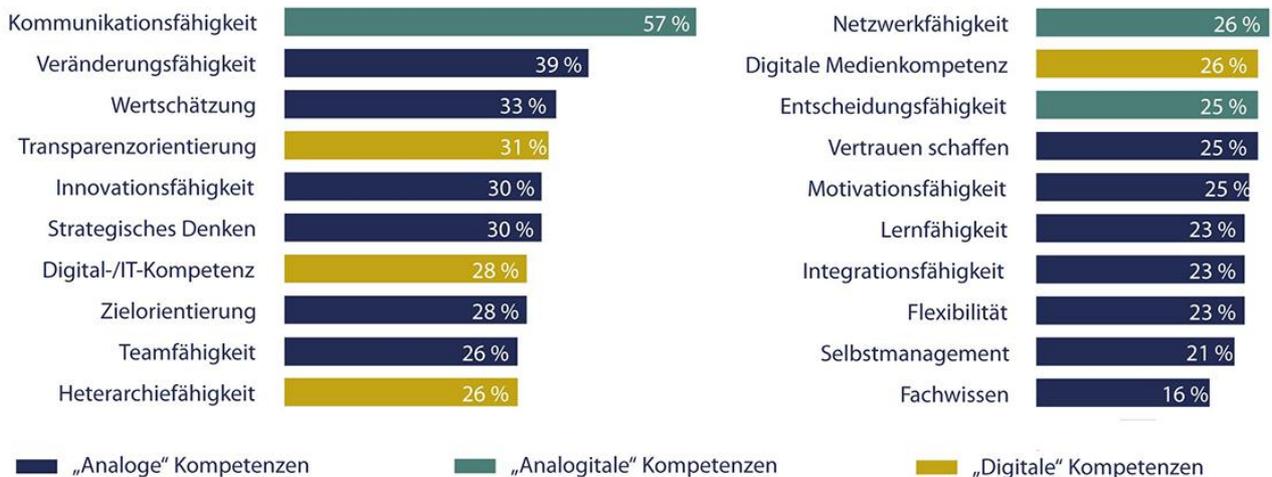
Um zu ermitteln, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen, hat das IFIDZ 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 durchgeführt. Unter den über 100'000 Teilnehmenden befanden sich nebst Führungskräften auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Unter anderem wurde untersucht, welche Führungskompetenzen in den Studien als besonders relevant genannt wurden. Dazu wurde ein Kompetenz-Ranking entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung erstellt, was aber kein abschliessendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter darstellt. Die Diskussion darüber, welche

genutzte Terminologie.

So werden zum Beispiel in den 2012 bis 2015 erschienenen Studien die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top 20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik unten). Anders sieht dies in Studien aus dem Zeitraum 2016 bis 2018 aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

## Kompetenz-Ranking: die 20 wichtigsten Kompetenzen



Quelle: IFIDZ, Frankfurt

### Analoge, «analogitale» und digitale Kompetenzen

Das Kompetenz-Ranking listet insgesamt 86 Kompetenzen auf, die den Primärstudien zufolge für den Führungserfolg relevant sind. Zu den drei meistgenannten gehören:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent)

In der Metastudie wird unter anderem zwischen drei Kompetenz-Arten unterschieden.

«Analoge» Kompetenzen umfassen Kompetenzen, die bereits im «vordigitalen Zeitalter», zum Beispiel in den 1980er Jahren, bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben. Dazu gehören beispielsweise die häufig genannten Kompetenzen Veränderungsfähigkeit, Wertschätzung und Innovationsfähigkeit.

«Analogitale» Kompetenzen umfassen Kompetenzen, die zwar schon im «vordigitalen Zeitalter» bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Netzwerkfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit.

relevant wurden. Dazu gehören Transparenzorientierung, Digital-/IT-Kompetenz und Heterarchiefähigkeit.

## **Die Ergebnisse der Studie im Detail**

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### **Anforderungen an Führungskräfte werden vielfältiger**

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Das heißt, die Anforderungen an Führungskräfte sind so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als «Master of the Universe» erscheint.

Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass viele der in den Primärstudien genannten Kompetenzen – beziehungsweise Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale – in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Außerdem ändert sich – wie bereits angesprochen – die Terminologie. Deshalb soll gesagt werden, dass Führung im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, aber nicht nur für «Super-Menschen» ist.

### **Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz**

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt.

Dabei fällt auf, dass insbesondere die «dialogischen Kommunikationsfähigkeiten», wie zum Beispiel Feedback geben, zuhören und coachen, als erfolgsrelevant gesehen werden. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### **Führungskräfte sind auch Change-Manager und -Leader**

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr umfassend. Sie beziehen sich unter anderem auf Prozesse und Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen und auch auf das Führen selbst.

Dabei zeigen die Primärstudien deutlich, dass der permanente Wandel im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte darstellt. Führungskraft sein bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Das Thema Change mit all seinen Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### **Der Mensch steht im Zentrum des Führungsprozesses**

Zu den Top-Führungskompetenzen zählen künftig auch die «Wertschätzung» beziehungsweise «Mitarbeiterorientierung» mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steckt die

Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen liegen.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des «sachlichen Managements» löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig stärker das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter und weniger das Managen des Betriebsalltags.

### **Transparenzorientierung ist eine neue Führungskompetenz**

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die «Transparenzorientierung» mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steckt die Anforderung an Führungskräfte, vor allem in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für Transparenz zu sorgen – unter anderem bezüglich Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und verantwortliches Arbeiten. «Transparenzorientierung» sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter stärker im Fokus der Führungskräfteentwicklung stehen, da es ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit und zugleich ein Führungsinstrument darstellt.

### **Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten**

Auffallend ist, dass die «Digitalkompetenz» mit 28 Prozent nur auf Rang 7 im Kompetenz-Ranking steht, obwohl viele Unternehmen sich aktuell im digitalen Transformationsprozess befinden. Dies liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt.

Um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein, brauchen Führungskräfte zwar eine Beurteilungskompetenz im Digitalbereich, in der Regel sind sie jedoch keine Experten oder Spezialisten, womit die «Digitalkompetenz» auch nicht zentral ist.

### **Bei Führungskräfteentwicklung soll inkrementell vorgegangen werden**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Oft ist aber noch unklar, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse dieser Metastudie können diesbezüglich einige Impulse geben.

Beim Implementieren ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen – wie beim Bearbeiten von Themen wie «Innovation» und «Agilität» – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu- oder nach-justieren.

Ein Dialog mit den Führungskräften ist wichtig, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht, dass sie beim Entwickeln ihrer Kompetenz alleingelassen werden. Zudem trägt Dialog dazu bei, dass die Suche nach einer Antwort auf die Frage, wie im digitalen Zeitalter geführt

---

\* *Barbara Liebermeister leitet das IFIDZ und ist Managementberaterin sowie Vortragsrednerin.*

\* *Patrick Merke ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.*

Nähere Infos über die «Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter» finden Interessierte auf der *Webseite des IFIDZ*.

– [Über uns](#) [Impressum](#) [AGB](#) [Datenschutz](#)

© 2019 Galledia Fachmedien AG

# Führung im digitalen Zeitalter – Ein Digital Leader werden

von **Gastautor**

18.06.2019



**Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

WERBUNG

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

### Die Inhalte des Beitrags [Ausblenden]

Führung muss sich verändern  
Beziehungs- und Netz-Manager werden  
Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen  
Als Person eine vertrauenswürdige Marke werden  
Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein  
Über die Autorin:

Zugleich muss 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 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## Beziehungs- und Netz-Manager werden

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 Ziele engagieren.

Privatsphäre-Einstellungen

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, 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 gern folgen.

### Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden

1. **Persönlichkeitsintelligenz.** Dieser Kompetenzbereich 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.
2. **Beziehungsintelligenz.** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.
3. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte **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 – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, 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 eine vertrauenswürdige Marke werden

### Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken 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 hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein 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 Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt sehr wichtig.

Also 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.

### Über die Autorin:

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



# Führen im digitalen Zeitalter

---

 [die-wirtschaft.at/die-wirtschaft/fuehren-im-digitalen-zeitalter-182780](https://www.die-wirtschaft.at/die-wirtschaft/fuehren-im-digitalen-zeitalter-182780)



1

**PERSÖNLICHKEIT LÄSST SICH NICHT DIGITALISIEREN** Menschen bleiben Menschen, daran ändern auch 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.

## 2

---

**MENSCHEN KÖNNEN NUR DURCH MENSCHEN GEFÜHRT WERDEN** Skype, iPhone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben – jedoch ersetzt kein Computerprogramm der Welt agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

## 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.

## 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.

## 5

---

**DAS PRINZIP VON BEFEHL UND GEHORSAM HAT AUSGEDIENT** Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser- Wissener – 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.

## 6

---

**DIE ANTWORT AUF DIE TECHNISIERUNG LAUTET: MEHR EMOTIONALE INTELLIGENZ** Je mehr emotionsund 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.

## 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.

---

## 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 sind 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.

---

## 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. 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.

---

## 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.

---

## 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.

---

## 12

**OHNE VERNETZUNG LÄUFT NICHTS** 1.000 Facebook- Freunde kann jeder haben und notfalls kaufen. Sich offline zu vernetzen ist wesentlich 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, und ist Autorin von „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

# Kompetente Führungskräfte: Ein Digital Leader werden

29.07.2019 Von Barbara Liebermeister

Während sich viele Unternehmen aufgrund der digitalen

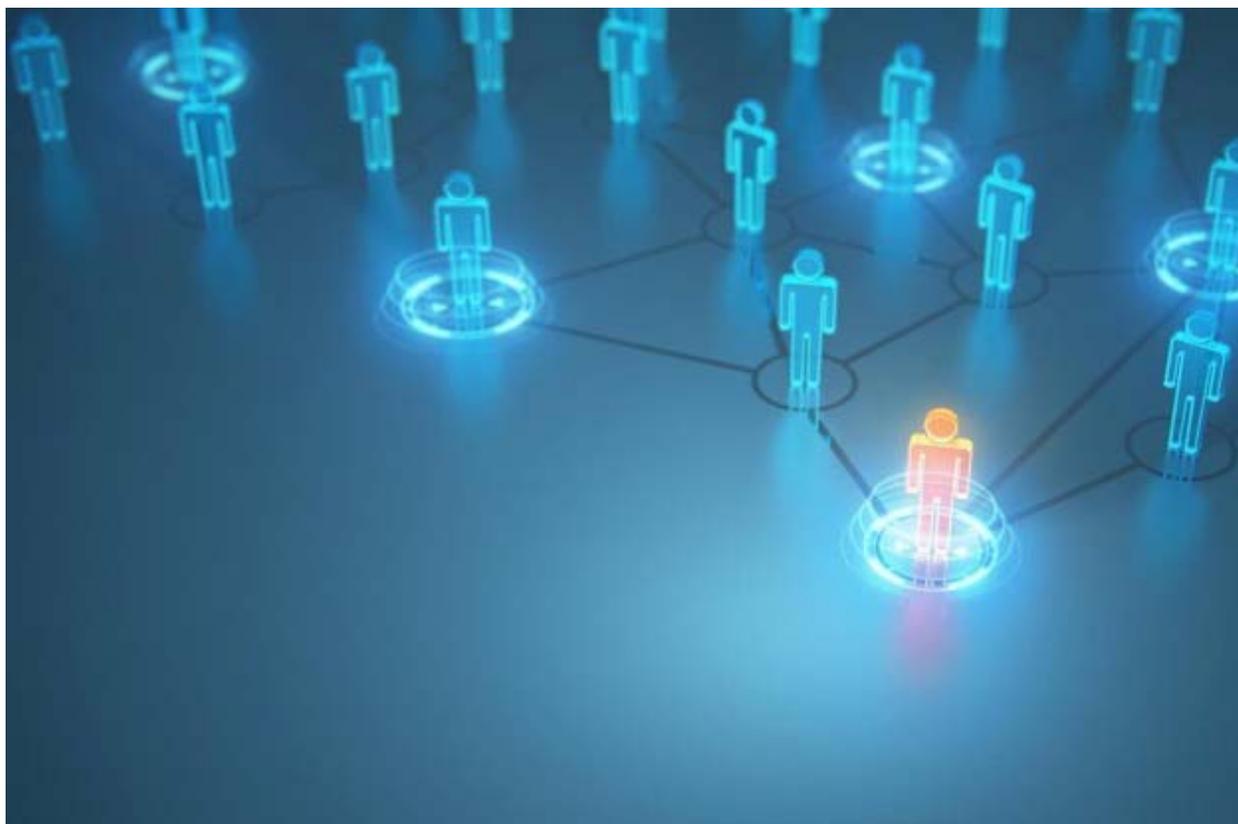
[Transformation](#) der Wirtschaft verändern und ihre Agilität erhöhen möchten, verändert sich eines kaum: der [Mensch Mitarbeiter](#). Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung - besonders dann wenn sein Arbeits- und Lebensumfeld instabiler wird. Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein.

Zugleich muss 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.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie beim stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter 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 und das, dann haben wir Erfolg". Sie müssen vielmehr mit ihnen Lösungsversuche starten und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Weg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen. Ihre Kernaufgabe dabei ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu

gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Sie müssen außerdem emotionale Leader werden, die ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.



Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager und verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeit können. Als emotionale Leader müssen sie sie außerdem dazu inspirieren, sich für das Erreichen der Ziele zu engagieren.

Foto: Connect world - shutterstock.com

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan - doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben. Sie kooperieren in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen. Die Belegschaften der Unternehmen werden heterogener: "digital natives" müssen mit "digital immigrants" kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und - und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem niemand weiß, was die Zukunft bringt.

"Alpha Intelligence": so bezeichnet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#) (IFIDZ) das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte verfügen müssen, in einer Studie mit dem F.A.Z.-Institut. Dieses Bündel zeichnet die "Alpha-Tiere" der Zukunft aus - also Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen.

Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

**Persönlichkeitsintelligenz.** Auf der Ebene des eigenen Selbstverständnisses ist eine alpha-intelligente Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernende 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.

**Beziehungsintelligenz.** Sie umfasst Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind die Empathie -das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen - sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

**Digitalintelligenz.** Hier ist der Zukunftsblick ein zentrales Element. Dazu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen und Chancen ermöglicht. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen zentraler Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Die Person kann sich vielmehr - allein oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und wird damit entscheidungs- und handlungsfähig.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können emotionale Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner vertrauen und gerne folgen.

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: ein wiedererkennbares Erscheinungsbild und ein klares Leistungsversprechen. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die Anforderung an Führungskräfte: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden. Besonders in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt ist Vertrauen für den Führungserfolg wichtig. Daher ist es wichtig, 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, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

---

## FACHBEITRÄGE

---

Ausgabe 8 / 2019

Fachbeitrag | Trends

### WELCHE KOMPETENZEN BRAUCHEN „DIGITAL LEADER“?

von Barbara Liebermeister, Patrick Merke

Eine Metastudie des IFIDZ zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter vielschichtiger und komplexer. Doch die Beziehung von Mensch zu Mensch bleibt der entscheidende Erfolgsfaktor.

Inhaltsübersicht:

Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Ergebnis 1: Die Anforderungen an Führungskräfte werden vielfältiger.

Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz!

Ergebnis 3: Führungskräfte sind auch Change-Manager und -Leader!

Ergebnis 4: Der Mensch steht im Zentrum des Führungsprozesses!

Ergebnis 5: Transparenzorientierung ist eine neue Führungskompetenz!

Ergebnis 6: Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten!

Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen

**„Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“. Um dies zu ermitteln, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018, an denen über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.**

Beim Auswerten der Primärstudien für die IFIDZ-Metastudie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ wurde unter anderem untersucht, welche Kompetenzen werden in den Studien als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

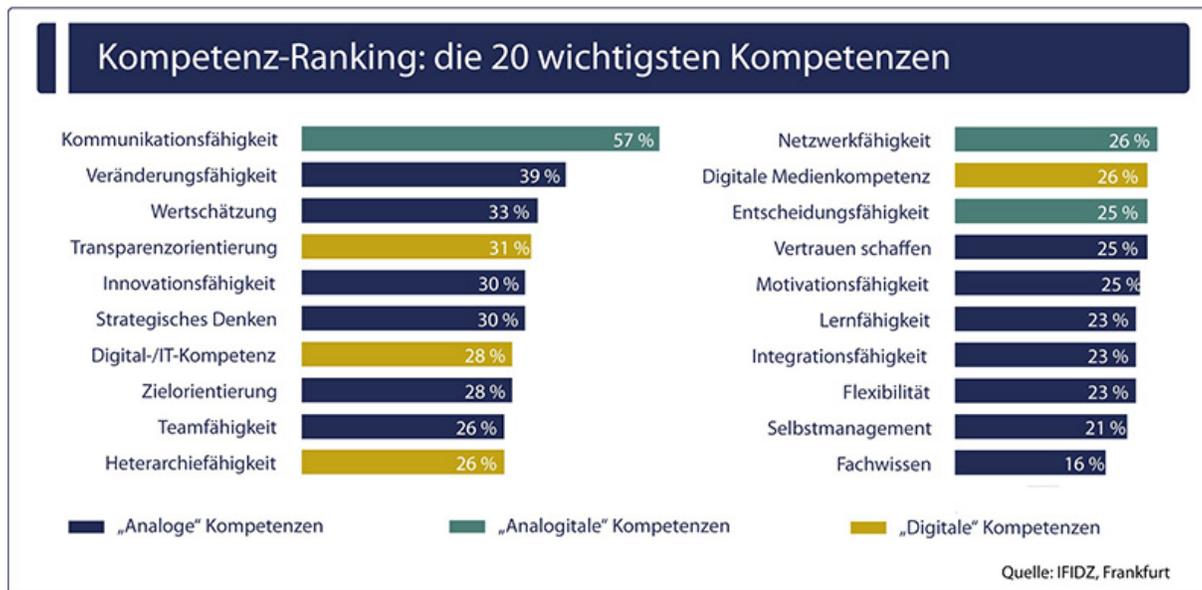
Dieses Ranking zeichnet kein abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – auch weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld erfolgt. Zudem verändert sich in ihrem Verlauf die genutzte Terminologie.

So werden zum Beispiel in den 2012 bis 2015 erschienenen Studien die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

### ANALOGE, ANALOGITALE UND DIGITALE KOMPETENZEN

Das Kompetenz-Ranking listet 86 Kompetenzen auf, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).



In der Metastudie werden drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- „Analoge“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- „Analogitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- „Digitale“ Kompetenzen: Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

## ERGEBNIS 1: DIE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN VIELFÄLTIGER.

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Das heißt, die Anforderungen an Führungskräfte sind so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass viele der in den Primärstudien genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) in einer

Wechselbeziehung zueinander stehen. Außerdem ändert sich die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ und „Visionär sein“ die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung ist im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe nur für „Super-Menschen“.

## **ERGEBNIS 2: KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT IST DIE TOP-1-KOMPETENZ!**

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt.

Dabei fällt auf: Insbesondere die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden als erfolgsrelevant gesehen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

## **ERGEBNIS 3: FÜHRUNGSKRÄFTE SIND AUCH CHANGE-MANAGER UND -LEADER!**

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse und Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen und selbstverständlich auch auf das Führen selbst.

Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Das Thema Change mit all seinen Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

## **ERGEBNIS 4: DER MENSCH STEHT IM ZENTRUM DES FÜHRUNGSPROZESSES!**

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steckt die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen liegen.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig stärker das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter und weniger das Managen des Betriebsalltags.

## **ERGEBNIS 5: TRANSPARENZORIENTIERUNG IST EINE NEUE FÜHRUNGSKOMPETENZ!**

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steckt die Anforderung an Führungskräfte, vor allem in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter stärker im Fokus der Führungskräfteentwicklung stehen, denn: Transparenz ist ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit und zugleich ein Führungsinstrument.

## **ERGEBNIS 6: DIGITALKOMPETENZ IST WICHTIG, JEDOCH NICHT AM WICHTIGSTEN!**

Auffallend ist, dass die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent nur auf Rang 7 im Kompetenz-Ranking steht – obwohl viele Unternehmen sich aktuell im digitalen Transformationsprozess befinden. Dies liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

## **BEI FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG INKREMENTELL VORGEHEN**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen aber oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie geben ihnen diesbezüglich einige Impulse.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen – wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren.

Ein Dialog mit den Führungskräften hierüber ist wichtig, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Er ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

# Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“?

**Eine Metastudie zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter sind vielschichtig und komplex. Doch die Beziehung von Mensch zu Mensch ist und bleibt der entscheidende Erfolgsfaktor.**

Autoren: Barbara Liebermeister, Patrick Merke | 14.08.2019

„Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“. Um dies zu ermitteln, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter ([IFIDZ](#)) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018, an denen über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, teilweise jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Beim Auswerten der Primärstudien für die Metastudie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ wurde unter anderem untersucht, welche Kompetenzen werden in den Studien als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Dieses Ranking zeichnet kein abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – auch weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, eine fortlaufende ist. Zudem verändert sich in ihrem Verlauf die genutzte Terminologie.

So werden zum Beispiel in den 2012 bis 2015 erschienenen Studien die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

## Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Das Kompetenz-Ranking listet 86 Kompetenzen auf, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).



In der Metastudie werden drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- *„Analoge“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- *„Analogitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- *„Digitale“ Kompetenzen:* Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

## Die Ergebnisse der Metastudie im Detail

Aus der Auswertung der Primärstudien lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### **Ergebnis 1: Die Anforderungen an Führungskräfte werden vielfältiger.**

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Das heißt, die Anforderungen an Führungskräfte sind sehr vielschichtig und komplex.

Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass viele der in den Primärstudien genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Außerdem ändert sich die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ und „Visionär sein“ die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung ist im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, jedoch durchaus möglich.

### **Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz!**

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt.

Dabei fällt auf: Insbesondere die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden als erfolgsrelevant gesehen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### **Ergebnis 3: Führungskräfte sind auch Change-Manager und -Leader!**

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse und Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und-strategien, Haltungen

und Einstellungen und selbstverständlich auch auf das Führen selbst.

Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Das Thema Change mit all seinen Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### **Ergebnis 4: Der Mensch steht im Zentrum des Führungsprozesses!**

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steckt die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte stärker auf den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen liegen.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig stärker das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter und weniger das Managen des Betriebsalltags.

### **Ergebnis 5: Transparenzorientierung ist eine neue Führungskompetenz!**

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steckt die Anforderung an Führungskräfte, vor allem in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter stärker im Fokus der Führungskräfteentwicklung stehen, denn: Transparenz ist ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit und zugleich ein Führungsinstrument.

### ***Ergebnis 6: Digitalkompetenz ist wichtig, jedoch nicht am wichtigsten!***

Auffallend ist, dass die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent nur auf Rang 7 im Kompetenz-Ranking steht – obwohl viele Unternehmen sich aktuell im digitalen Transformationsprozess befinden. Dies liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel aber nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

## **Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen aber oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie geben ihnen diesbezüglich einige Impulse.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen – wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren.

Ein Dialog mit den Führungskräften hierüber ist wichtig, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Er ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

---

### **Gast-Autoren**

- **Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.
  - **Patrick Merke** ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.
- 

## Studie

Nähere Infos über die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Dort können sie in der Rubrik „Studien“, sofern gewünscht, auch kostenlos ein Management-Summary der Metastudie anfordern.

# KI oft noch ein Fremdwort für Führungskräfte |

14. August 2019

**Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte haben noch eine distanzierte Beziehung zum Thema „Künstliche Intelligenz“. Dies ist das Ergebnis des Leadership-Trendbarometers des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). [\[...\]](#)**



Fehlendes Know how ist oft der Grund für Skepsis gegenüber KI. (c) pixabay

Die Haltung zum Thema „Künstliche Intelligenz (KI)“ ist bei den meisten Unternehmen und ihren Führungskräften noch eher kritisch-distanziert sowie abwartend-skeptisch. Zu diesem Ergebnis kommt das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ, Frankfurt, an dem 108 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

So sind zum Beispiel der Online-Befragung zufolge weniger als die Hälfte der Befragten (45 Prozent) der Auffassung, dass KI-Anwendungen den Unternehmen mehr Vor- als Nachteile brächten. Zudem sind weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Meinung, dass die Führungskräfte überproportional von der KI profitieren könnten. Und bezogen auf die Unternehmensentscheidungen sind noch nicht einmal ein Viertel der Befragten (21 Prozent) der Überzeugung, dass die KI eine wichtige Unterstützung hierbei leisten könne.

## Denkblockaden in den Köpfen

Diese kritisch-distanzierte Haltung ist laut Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, nicht grundsätzlich negativ: „Eine gesunde Skepsis gegenüber neuen Technologien ist oft nötig.“ Kontraproduktiv werde die Skepsis jedoch, wenn sie zu einer (Denk-)Blockade führe. „Und dieser Eindruck drängt sich uns auf, wenn z.B. drei von vier Befragten der Meinung sind, dass die KI nicht zur Vorbereitung, Fundierung und Herleitung von Entscheidungen genutzt werden sollte“ – also einem der Haupteinsatzfelder der KI im Unternehmenskontext.

Eine Ursache für die skeptische Haltung gegenüber dem Themenfeld KI könnte fehlendes Know-how sein. So bestätigen zwei Drittel der Befragten (66 Prozent), dass in ihrem Umfeld das Know-how über KI sehr gering sei. Die überwiegende Mehrheit (78 Prozent) gab zudem an, selbst nicht den Unterschied zwischen einer „starken“ und einer „schwachen KI“ zu kennen.

Eine „schwache KI“ kann einzelne Aufgaben sehr effizient erledigen – zum Beispiel einfache Bestellungen entgegen nehmen und den Bearbeitungsprozess in Gang setzen. Eine „starke KI“ hingegen kann auch komplexere Aufgaben analysieren und lösen und lernt hierbei hinzu. Nur 10 Prozent der Befragten erachten sich denn auch als „kompetente Gesprächspartner“ zum Thema Künstliche Intelligenz.

## **Fehlendes Wissen**

Dieses fehlende Wissen korreliert mit einem geringeren Verständnis von KI im Sinne einer tiefergehenden Durchdringung des Themas. So weiß z.B. nur jeder vierte Befragte (25 Prozent), welchen Einfluss das Thema KI auf seinen eigenen Arbeitsbereich haben könne. Und nur knapp ein Drittel (31 Prozent) gibt an, bereits Erfahrungen mit KI gemacht zu haben – z.B. in Form von Chatbots oder Sprach- und Bilderkennung.

„Diese Zurückhaltung bei der Auseinandersetzung mit dem KI-Thema deckt sich mit den Ergebnissen unserer individuellen Führungsdiagnostik“, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Auch bei ihr zeige sich: Ein Großteil der Führungskräfte hat sich noch nicht aktiv mit dem KI-Thema befasst. Zwar müsse nicht jede Führungskraft ein KI-Experte sein, doch ein so niedriger Kenntnisstand sei bedenklich, „da das Thema KI aktuell zu den bedeutendsten Innovationsthemen zählt“, so Merke.

Die Ergebnisse des IFIDZ-Leadership-Trendbarometers bestätigen laut Liebermeister die Ergebnisse anderer Studien zu diesem Thema, denen zufolge in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein Wissensdefizit bezüglich der potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI besteht. Dieses gelte es zeitnah zu beheben, da im KI-Bereich aktuell sehr intensiv geforscht werde und mit hoher Geschwindigkeit neue KI-Anwendungen entwickelt würden, die das Potenzial hätten „nicht nur die Geschäftsprozesse in den Unternehmen neu zu gestalten, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“. Und diese müssen, so eine Überzeugung des IFIDZ zumindest die Top-Entscheider in den Unternehmen kennen, wenn sie zukunftsfähige Strategien für ihr Unternehmen entwickeln möchten.

# Führung im digitalen Zeitalter: ein Job für Superman? - HRweb

**Eine Metastudie des IFIDZ zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor.**

Autoren: Barbara Liebermeister, Patrick Merke | 12.08.2019

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“. Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking.

Hiermit verfolgte das IFIDZ zwei Ziele:

1. Den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zu geben. Und:
2. Ihre Sensibilität dafür zu schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen.

## Diskussion über Führung ist ein fortlaufender Prozess

Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien werden gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt. Danach wurde von diesen Kompetenzen entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein zeichnet kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Dies auch deshalb nicht, weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich zudem die genutzte Terminologie.

So fällt zum Beispiel auf: In den 2012 bis 2015 erschienenen Studien werden die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen (siehe Grafik). Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

## Analoge, analogitale und digitale Kompetenzen

Insgesamt werden im Kompetenz-Ranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den Primärstudien zufolge, eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).



Dabei werden in der Metastudie drei Kompetenz-Arten unterschieden.

- **„Analoge“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- **„Analogitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- **„Digitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen sind:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent),
- Wertschätzung (33 Prozent) und
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent) und
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent),
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent) und
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

## Die Ergebnisse der Studie im Detail

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

### Ergebnis 1: Anforderungsprofil ... die Führungskraft als „Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 relevante Kompetenzen haben. Das heißt, das Anforderungsprofil an Führungskräfte ist so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Der Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Begriff „Kompetenz“ in den Primärstudien nicht uneindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und variiert bzw. ändert sich die genutzte Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“, „Visionär sein“ oder „optimistisch sein“ die Rede. Deshalb ist Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

## **Ergebnis 2: Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz ... jedoch im Dialog, nicht Monolog!**

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 %) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 %). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

## **Ergebnis 3: Leadership goes digital ... bleibt jedoch analoger als das Business!**

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung der Wirtschaft bzw. des Business der Unternehmen vermuten lässt. Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können

- 72 Prozent als analoge,
- 15 Prozent als analogitale und
- 13 Prozent als digitale

eingestuft werden.

Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht, also mehr als die Hälfte einen entsprechenden Charakter.

## **Ergebnis 4: Führungskräfte bleiben Führungskräfte ... sind jedoch auch Change-Manager und -Leader!**

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr weitreichend und umfassend. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozesse, Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und-strategien, Haltungen und Einstellungen, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen und selbstverständlich auch auf die Führung an sich. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

## **Ergebnis 5: Die Ziele erreichen ... jedoch mit den Menschen!**

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte

mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

### **Ergebnis 6: Innovationsfähigkeit ist wichtig ... aber bitte nicht zu disruptiv!**

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei u.a. auf neue Business-Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management-Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal bzw. revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit 7 Prozent im Kompetenz-Ranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, finden man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (z. B. „Mut“, „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

### **Ergebnis 7: Transparenzorientierung ... eine neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!**

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für meine Transparenz zu sorgen – u.a. bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung und Führungsarbeit gerückt werden, denn: Transparenz ist nicht nur ein Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

### **Ergebnis 8: Digitalkompetenz ist wichtig ... jedoch nicht am wichtigsten!**

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“.

Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht – obwohl viele Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden, der häufig bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu Disruptionen führen, und für den seit einigen Jahren auch eine neue Art der Führung proklamiert wird: Digital Leadership. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-3-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von ihnen ist.

## **Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfte-Entwicklung – u. a. weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teils anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen jedoch – ähnlich wie beim Bearbeiten solcher Themen wie „Innovation“ und „Agilität“ – inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch

wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren.

Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz allein gelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.

---

### **Gast-Autoren**

- **Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.
- **Patrick Merke** ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

# Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort

14.8.2019

Die Haltung zum Thema KI ist bei den meisten Unternehmen und ihren Führungskräften noch eher kritisch-distanziert sowie abwartend-skeptisch. Zu diesem Ergebnis kommt das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ, Frankfurt, an dem 108 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

So sind zum Beispiel der Online-Befragung zufolge weniger als die Hälfte der Befragten (45 Prozent) der Auffassung, dass KI-Anwendungen den Unternehmen mehr Vor- als Nachteile brächten. Zudem sind weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Meinung, dass die Führungskräfte überproportional von der KI profitieren könnten. Und bezogen auf die Unternehmensentscheidungen sind noch nicht einmal ein Viertel der Befragten (21 Prozent) der Überzeugung, dass die KI eine wichtige Unterstützung hierbei leisten könne.

Diese kritisch-distanzierte Haltung ist laut Barbara Liebermeister, Leiterin des IFIDZ, nicht grundsätzlich negativ: «Eine gesunde Skepsis gegenüber neuen Technologien ist oft nötig.» Kontraproduktiv werde die Skepsis jedoch, wenn sie zu einer (Denk-)Blockade führe. «Und dieser Eindruck drängt sich uns auf, wenn zum Beispiel drei von vier Befragten der Meinung sind, dass die KI nicht zur Vorbereitung, Fundierung und Herleitung von Entscheidungen genutzt werden solle» – also einem der Haupteinsatzfelder der KI im Unternehmenskontext.

Eine Ursache für die skeptische Haltung gegenüber dem Themenfeld KI könnte fehlendes Know-how sein. So bestätigen zwei Drittel der Befragten (66 Prozent), dass in ihrem Umfeld das Know-how über KI sehr gering sei. Die überwiegende Mehrheit (78 Prozent) gab zudem an, selbst nicht den Unterschied zwischen einer «starken» und einer «schwachen KI» zu kennen.

Eine «schwache KI» kann einzelne Aufgaben sehr effizient erledigen – zum Beispiel einfache Bestellungen entgegennehmen und den Bearbeitungsprozess in Gang setzen. Eine «starke KI» hingegen kann auch komplexere Aufgaben analysieren und lösen, und lernt hierbei hinzu. Nur 10 Prozent der Befragten erachten sich denn auch als «kompetente Gesprächspartner» zum Thema Künstliche Intelligenz.

Dieses fehlende Wissen korreliert mit einem geringeren Verständnis von KI im Sinne einer tiefergehenden Durchdringung des Themas. So weiss zum Beispiel nur jeder vierte Befragte (25 Prozent), welchen Einfluss das Thema KI auf seinen eigenen Arbeitsbereich haben könne. Und nur knapp ein Drittel (31 Prozent) gibt an, bereits Erfahrungen mit KI gemacht zu haben – zum Beispiel in Form von Chatbots oder Sprach- und Bilderkennung.

«Diese Zurückhaltung bei der Auseinandersetzung mit dem KI-Thema deckt sich mit den Ergebnissen unserer individuellen Führungsdiagnostik», betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Auch da zeigt sich, dass ein Grossteil der

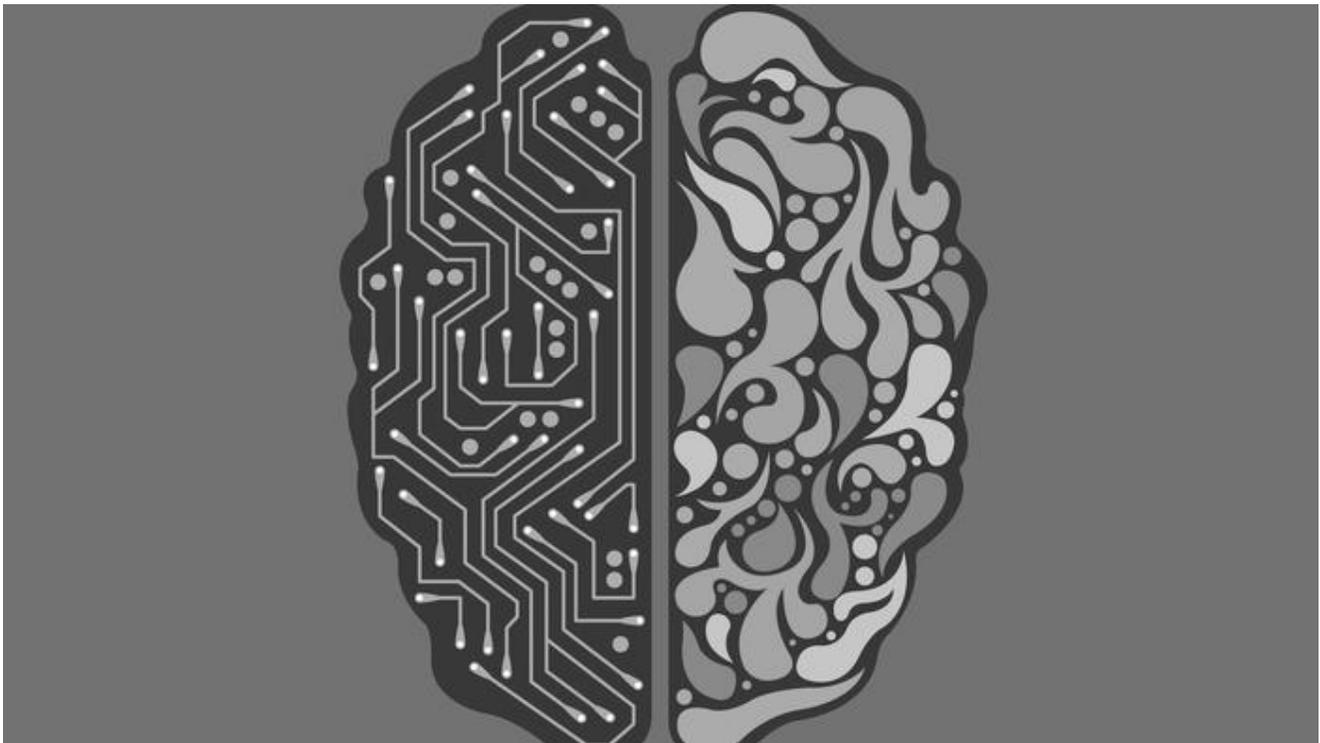
Führungskräfte sich noch nicht aktiv mit dem KI-Thema befasst hat. Zwar müsse nicht jede Führungskraft ein KI-Experte sein, doch ein so niedriger Kenntnisstand sei bedenklich, «da das Thema KI aktuell zu den bedeutendsten Innovationsthemen zählt», so Merke.

Die Ergebnisse des IFIDZ-Leadership-Trendbarometers bestätigen laut Liebermeister die Ergebnisse anderer Studien zu diesem Thema. Den Studien zufolge besteht in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein Wissensdefizit bezüglich der potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI. Dieses gelte es zeitnah zu beheben, da im KI-Bereich aktuell sehr intensiv geforscht werde und mit hoher Geschwindigkeit neue KI-Anwendungen entwickelt würden, die das Potenzial hätten «nicht nur die Geschäftsprozesse in den Unternehmen neu zu gestalten, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln». Und diese müssen, so eine Überzeugung des IFIDZ, zumindest die Top-Entscheider in den Unternehmen kennen, wenn sie zukunftsfähige Strategien für ihr Unternehmen entwickeln möchten.

# Künstliche Intelligenz - oft noch ein Fremdwort

15.08.2019

Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte haben noch eine distanzierte Beziehung zum Thema künstliche Intelligenz. Das zeigt der aktuelle Leadership-Trendbarometer des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).



(Source: Seanbatty / Pixabay)

(Source: Seanbatty / Pixabay)

Die Haltung zum Thema künstliche Intelligenz (KI) ist bei den meisten Unternehmen und ihren Führungskräften noch eher kritisch-distanziert sowie abwartend-skeptisch. Zu diesem Ergebnis kommt das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ, Frankfurt, an dem 108 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

So sind zum Beispiel der Online-Befragung zufolge weniger als die Hälfte der Befragten (45 Prozent) der Auffassung, dass KI-Anwendungen den Unternehmen mehr Vor- als Nachteile brächten. Zudem sind weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Meinung, dass die Führungskräfte überproportional von der KI profitieren könnten. Und bezogen auf die Unternehmensentscheidungen sind noch nicht einmal ein Viertel der Befragten (21 Prozent) der Überzeugung, dass die KI eine wichtige Unterstützung hierbei leisten könne.

Diese kritisch-distanzierte Haltung ist laut Barbara Liebermeister, Leiterin des IFIDZ, nicht grundsätzlich negativ: "Eine gesunde Skepsis gegenüber neuen Technologien ist oft nötig." Kontraproduktiv werde die Skepsis jedoch, wenn sie zu einer (Denk-)Blockade führe. "Und dieser Eindruck drängt sich uns auf, wenn zum Beispiel drei von vier Befragten der Meinung sind, dass die KI nicht zur Vorbereitung, Fundierung und Herleitung von Entscheidungen genutzt werden sollte" – also einem der Haupteinsatzfelder der KI im

## Unternehmenskontext.

Eine Ursache für die skeptische Haltung gegenüber dem Themenfeld KI könnte fehlendes Know-how sein. So bestätigen zwei Drittel der Befragten (66 Prozent), dass in ihrem Umfeld das Know-how über KI sehr gering sei. Die überwiegende Mehrheit (78 Prozent) gab zudem an, selbst nicht den Unterschied zwischen einer "starken" und einer "schwachen KI" zu kennen.

Eine "schwache KI" kann einzelne Aufgaben sehr effizient erledigen – zum Beispiel einfache Bestellungen entgegennehmen und den Bearbeitungsprozess in Gang setzen. Eine "starke KI" hingegen kann auch komplexere Aufgaben analysieren und lösen, und lernt hierbei hinzu. Nur 10 Prozent der Befragten erachten sich denn auch als "kompetente Gesprächspartner" zum Thema Künstliche Intelligenz.

Dieses fehlende Wissen korreliert mit einem geringeren Verständnis von KI im Sinne einer tiefergehenden Durchdringung des Themas. So weiss zum Beispiel nur jeder vierte Befragte (25 Prozent), welchen Einfluss das Thema KI auf seinen eigenen Arbeitsbereich haben könne. Und nur knapp ein Drittel (31 Prozent) gibt an, bereits Erfahrungen mit KI gemacht zu haben – zum Beispiel in Form von Chatbots oder Sprach- und Bilderkennung.

"Diese Zurückhaltung bei der Auseinandersetzung mit dem KI-Thema deckt sich mit den Ergebnissen unserer individuellen Führungsdiagnostik", betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Auch da zeigt sich, dass ein Grossteil der Führungskräfte sich noch nicht aktiv mit dem KI-Thema befasst hat. Zwar müsse nicht jede Führungskraft ein KI-Experte sein, doch ein so niedriger Kenntnisstand sei bedenklich, «da das Thema KI aktuell zu den bedeutendsten Innovationsthemen zählt», so Merke.

Die Ergebnisse des IFIDZ-Leadership-Trendbarometers bestätigen laut Liebermeister die Ergebnisse anderer Studien zu diesem Thema. Den Studien zufolge besteht in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein Wissensdefizit bezüglich der potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI. Dieses gelte es zeitnah zu beheben, da im KI-Bereich aktuell sehr intensiv geforscht werde und mit hoher Geschwindigkeit neue KI-Anwendungen entwickelt würden, die das Potenzial hätten "nicht nur die Geschäftsprozesse in den Unternehmen neu zu gestalten, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln". Und diese müssen, so eine Überzeugung des IFIDZ, zumindest die Top-Entscheider in den Unternehmen kennen, wenn sie zukunftsfähige Strategien für ihr Unternehmen entwickeln möchten.

[Dieser Artikel erschien erstmals bei der Werbewoche.](#)

# VersicherungsJournal.at

Praxiswissen aus Karriere & Mitarbeiter vom 9.9.2019

## Zehn Tipps für erfolgreiches Networking

**Wie werden (Geschäfts-)Beziehungen aufgebaut, am Leben erhalten oder beendet? Wie viel Zeit ist nötig und welcher Medien soll man sich bedienen? Die Managementberaterin Barbara Liebermeister gibt zehn Tipps, wie Networking im digitalen Zeitalter funktionieren kann.**

Von nichts kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie.

Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also dem systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

### 1. Nicht blind drauflos kontakten

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren.

Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen?

Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

### 2. Nicht Masse, sondern Klasse

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten.

Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch einmal ab.

Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht 's.

### 3. Zeit fürs Networking einplanen

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten.

Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit.

Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

### 4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Tagung.

Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen



Autorin Barbara Liebermeister  
(Bild: Liebermeister)

Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebsite.

Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google. Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben.

Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

## **5. Wer gut drauf ist, kommt gut an**

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür?

Denn wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen.

Lassen Sie das Netzwerken also sein, wenn Sie schlecht drauf sind. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

## **6. Wertschätzend kommunizieren**

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen.

Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“

Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

## **7. Zuerst geben, dann nehmen**

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch.

Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

## **8. Kontakte systematisch ausbauen**

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt.

Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie es sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

## **9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte**

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden.

Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

## **10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus**

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

# Führung im digitalen Zeitalter: Welche Kompetenzen brauchen „digitale Leader“?

04.09.2019 Von Barbara Liebermeister und Patrick Merke

"Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um im Zeitalter der [Digitalisierung erfolgreich zu führen](#)?" Um dies zu ermitteln, wertete das [IFIDZ](#) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 aus, an denen über 100.000 Personen teilnahmen - meist Führungskräfte, zum Teil jedoch auch Mitarbeiter und Wissenschaftler. Die Experten untersuchten vor allem, welche Kompetenzen in den Studien als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung ein Kompetenz-Ranking erstellt. Dieses Ranking zeichnet kein abschließendes Bild der wichtigen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter - auch weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, eine fortlaufende ist, die in einem sich verändernden Umfeld erfolgt. Zudem verändert sich in ihrem Verlauf die genutzte Terminologie.

So werden zum Beispiel in den 2012 bis 2015 erschienenen Studien die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen. Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle.

Das Kompetenz-Ranking listet 86 Kompetenzen auf, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Das heißt, die Anforderungen an Führungskräfte sind so vielschichtig und komplex, dass die perfekte Führungskraft als "Master of the Universe" erscheint.

Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass viele der genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Dabei ändert sich auch die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe "Schnelligkeit" und "Flexibilität" als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert der Begriff "Agilität". Zudem ist mal von "Motivationsfähigkeit", mal von "Inspirationsfähigkeit" und mal von damit verknüpften Eigenschaften wie "Vorbild sein" und "Visionär sein" die Rede. Deshalb ist als Fazit zulässig: Führung ist im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, jedoch keineswegs nur Aufgabe von "Super-Menschen".

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand (57 Prozent) am häufigsten genannte Kompetenz. Dabei fällt auf: Insbesondere die "dialogischen Kommunikationsfähigkeiten" (wie Feedback-geben, Zuhören, Coachen) werden als erfolgsrelevant gesehen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei sind die Handlungsfelder der Veränderung sehr umfassend. Sie beziehen sich unter anderem auf die Prozesse und Strukturen, (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, Geschäftsmodelle und -strategien, Haltungen und Einstellungen und selbstverständlich auch auf das Führen selbst.

Die Studien zeigen deutlich: Der permanente Wandel im digitalen Zeitalter ist die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein, bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Das Thema Change mit all seinen Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein,

sondern das Führungsthema.

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählen künftig auch die "Wertschätzung" beziehungsweise "Mitarbeiterorientierung" mit 33 Prozent auf Rang drei. Dahinter steckt die Anforderung, den Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus sollte stärker auf seinen Bedürfnissen sowie den Potenzialen, Stärken und Schwächen liegen. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des "sachlichen Managements" löst. Führungsarbeit soll sich künftig stärker auf das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen - oder kurz Führen - der Mitarbeiter fokussieren und weniger auf das Managen des Betriebsalltags.

Zu den Top-Kompetenzen zählt auch die "Transparenzorientierung" (31 Prozent). Dabei geht es darum, in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für mehr Transparenz zu sorgen - unter anderem bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Denn: Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten. "Transparenzorientierung" sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter stärker im Fokus der Führungskräfteentwicklung stehen, denn: Transparenz ist ein Wesensmerkmal der [Digitalisierung](#) und modernen Teamarbeit und zugleich ein Führungsinstrument.

Auffallend ist, dass die "Digitalkompetenz" mit 28 Prozent nur auf Rang sieben im Kompetenz-Ranking steht - obwohl viele Unternehmen sich aktuell in der digitalen



[Transformation](#) befinden. Dies liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digital-Bereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten beziehungsweise Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht.

Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter zum Teil ein anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen aber oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie geben ihnen diesbezüglich einige Impulse.



Viele Unternehmen überdenken ihre Führungskräfteentwicklung: Führungskräfte brauchen im digitalen Zeitalter ein anderes Kompetenzprofil - unklar ist ihnen jedoch, welche Kompetenzen das konkret sind.

Foto: PopTika - shutterstock.com

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen - beispielsweise beim Bearbeiten solcher Themen wie "Innovation" und "Agilität" - inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nach-justieren.

Ein Dialog mit den Führungskräften hierüber ist wichtig, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht, sie wären bei der Kompetenzentwicklung auf sich allein gestellt. Er ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage "Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?" in dieselbe Richtung bewegt und in der Organisation allmählich eine neue gemeinsame Führungskultur entsteht.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).  
Foto: IFIDZ

Die Metastudie unterscheidet folgende Kompetenzarten:

- "Analoge" Kompetenzen: sie waren bereits "vor-digitalen Zeitalter" (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant und haben sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert. In den Primärstudien wurden bei diesen Kompetenzen am häufigsten die Veränderungsfähigkeit, Wertschätzung und Innovationsfähigkeit genannt.
- "Analogitale" Kompetenzen: waren zwar schon im "vor-digitalen Zeitalter" bekannt und relevant, haben sich aber durch die

[Digitalisierung](#) in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert. Am wichtigsten sind hier die Kommunikations-, Netzwerk- und Entscheidungsfähigkeit.

- "Digitale" Kompetenzen existierten im "vor-digitalen Zeitalter" entweder noch nicht oder hatten kaum Bedeutung und wurden damit erst im Zeitalter der Digitalisierung relevant. Dazu zählen Transparenzorientierung, Digital-/

[IT-Kompetenz](#) und die Heterarchiefähigkeit.

Nähere Infos über die "Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter" finden Sie auf der [Webseite des IFIDZ](#). Dort können Sie in der Rubrik "Studien", sofern gewünscht, auch kostenlos ein [Management-Summary](#) der Metastudie anfordern.

## TRENDBAROMETER

# Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort für Führungskräfte

Am 3. September 2019

[Noch kein Kommentar](#)

Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte haben noch eine distanzierte Beziehung zum Thema Künstlicher Intelligenz. Eine Ursache könnte fehlendes Know-how sein – daher ist Aufklärung gefragt.

Diese Ergebnisse über Künstliche Intelligenz beruhen auf dem aktuellen Leadership-Trendbarometer des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Haltung zum Thema „Künstliche Intelligenz (KI)“ ist bei den meisten Unternehmen und ihren [Führungskräften](#) noch eher kritisch-distanziert sowie abwartend-skeptisch. Zu diesem Ergebnis kommt das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ, Frankfurt, an dem 108 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

So sind zum Beispiel der Online-Befragung zufolge weniger als die Hälfte der Befragten (45%) der Auffassung, dass KI-Anwendungen den Unternehmen mehr Vor- als Nachteile brächten. Zudem sind weniger als ein Drittel (31%) der Meinung, dass die Führungskräfte überproportional von der KI profitieren könnten. Und bezogen auf die Unternehmensentscheidungen sind noch nicht einmal ein Viertel der Befragten (21%) der Überzeugung, dass die KI eine wichtige Unterstützung hierbei leisten könne.

Diese kritisch-distanzierte Haltung ist laut Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, nicht grundsätzlich negativ: „Eine gesunde Skepsis gegenüber neuen Technologien ist oft nötig.“ Kontraproduktiv werde die Skepsis jedoch, wenn sie zu einer (Denk-)Blockade führe. „Und dieser Eindruck drängt sich uns auf, wenn z.B. drei von vier Befragten der Meinung sind, dass die KI nicht zur Vorbereitung, Fundierung und Herleitung von Entscheidungen genutzt werden sollte“ – einem der Haupteinsatzfelder der KI im Unternehmenskontext.

Eine Ursache für die skeptische Haltung gegenüber dem Themenfeld KI könnte fehlendes Know-how sein. So bestätigen zwei Drittel der Befragten (66%), dass in ihrem Umfeld das Know-how über KI sehr gering sei. Die überwiegende Mehrheit (78%) gab zudem an, selbst nicht den Unterschied zwischen einer „starken“ und einer „schwachen KI“ zu kennen.

## Bei Künstlicher Intelligenz fehlt oft das Wissen darüber

Eine „schwache KI“ kann einzelne Aufgaben sehr effizient erledigen – zum Beispiel einfache Bestellungen entgegen nehmen und den Bearbeitungsprozess in Gang setzen. Eine „starke KI“ hingegen kann auch komplexere Aufgaben analysieren und lösen und lernt hierbei hinzu. Nur 10 Prozent der Befragten erachten sich denn auch als „kompetente Gesprächspartner“ zum Thema Künstliche Intelligenz.

Dieses fehlende Wissen korreliert mit einem geringeren Verständnis von KI im Sinne einer tiefgehenden Durchdringung des Themas. So weiß z.B. nur jeder vierte Befragte (25%), welchen Einfluss das Thema KI auf seinen eigenen Arbeitsbereich haben könne. Und nur knapp ein Drittel (31%) gibt an, bereits Erfahrungen mit KI gemacht zu haben – z.B. in Form von Chatbots oder Sprach- und Bilderkennung.

„Diese Zurückhaltung bei der Auseinandersetzung mit dem KI-Thema deckt sich mit den Ergebnissen unserer individuellen Führungsdiagnostik“, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Auch bei ihr zeige sich: Ein Großteil der Führungskräfte hat sich noch nicht aktiv mit dem KI-Thema befasst. Zwar müsse nicht jede Führungskraft ein KI-Experte sein, doch ein so niedriger Kenntnisstand sei bedenklich, „da das Thema KI aktuell zu den bedeutendsten [Innovationsthemen](#) zählt“, so Merke.

Die Ergebnisse des IFIDZ-Leadership-Trendbarometers bestätigen, laut Liebermeister, die Ergebnisse anderer Studien zu diesem Thema, denen zufolge in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein Wissensdefizit bezüglich der potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI besteht. Dieses gelte es zeitnah zu beheben, da im KI-Bereich aktuell sehr intensiv geforscht werde und mit hoher Geschwindigkeit neue KI-Anwendungen entwickelt würden, die das Potenzial hätten „nicht nur die Geschäftsprozesse in den Unternehmen neu zu gestalten, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“. Und diese müssen, so eine Überzeugung des IFIDZ zumindest die Top-Entscheider in den Unternehmen kennen, wenn sie zukunftsfähige Strategien für ihr Unternehmen entwickeln möchten.

# „Führungskräfte brauchen emotionale Intelligenz“ – ZWP online – das Nachrichtenportal für die Dentalbranche

ZWP online Redaktion | 28.10.2019

Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger – unter anderem, weil die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen komplexer werden. Zudem werden ihre Belegschaften heterogener. Die ZWP online-Redaktion sprach mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main. Die bekannte Speakerin und Managementberaterin ist darüber hinaus auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

## ***Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?***

Ungemein wichtig – obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

### ***Sondern?***

Zum Beispiel „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen.“ oder „Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch.“

### ***Sie benennen also ein Problem.***

Ja, oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt sich oft, dass eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ist nicht genügend ausgeprägt.

## ***Mitarbeiter sind Menschen – keine Maschinen. Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?***

Aus einem simplen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln, sodass sie stets komplexere Führungsaufgaben übernehmen können. Dann würde es genügen, ihnen – wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine oder Mikrowelle – eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: „Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein. Darin steht, wie Führen geht.“ Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte sehr verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter bzw. den Mitarbeitern konkret

gestalten, das müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz bzw. ein hohes Einfühlungsvermögen.



***Führungskräfte sind oft verunsichert. Fällt es den Führungskräften wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?***

Das ist selbstverständlich von Person zu Person sowie abhängig von der Situation verschieden. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck: Den Führungskräften fällt es heute schwerer, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu führen als noch vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten.

***Warum?***

Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

***Das sind ja die meisten.***

Stimmt. Hinzu kommen weitere Faktoren. Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche immer rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tue dies, dann haben wir Erfolg!“. Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

***Unternehmen senden die falschen Signale? Wie entsteht dieser***

## ***Eindruck?***

Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich. Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit angeführten Organisationen kehrten zehn wieder zum traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Probleme, die im Arbeitsalltag entstanden. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Wird Führung bzw. werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch, weil in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

## ***Warum?***

Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie – aus meiner Warte – ein falsches Signal gesendet.

## ***Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?***

Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen – zumindest reflektieren sie das zu wenig. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein, denn dies würde dem Problem nicht gerecht.

## ***Führungskräfte sind top-down gefordert? Inwiefern?***

Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel der DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich topfit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie Menschen führen und für sich und ihre Ideen begeistern können.

## ***Also, dass sie Leader sind.***

Richtig.

## ***Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen.***

Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extrem hohen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weitergeht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre

Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nicht und nur schwer vorhersehbare Ereignissen wie der Brexit, der Handelsstreit USA–China, die Iran-Krise – obsolet gemacht. Als fast schon normal bzw. menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

### ***Thema Mitarbeiter aus der Ferne führen. Wann ist die Gefahr von Fehlentscheidungen am größten?***

In Stresssituationen.

#### ***Was meinen Sie damit?***

Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz woanders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land – sodass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erraten, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

#### ***Inwiefern?***

Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend sorgsam sollten, nein, müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful Leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

#### ***„Mindful Leadership“ allein genügt nicht? Was beinhaltet es?***

Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktions-Muster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte ich so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

#### ***Das erinnert mich an den bekannten Spruch „Besser erst mal eine Nacht darüber schlafen.“***

Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen und somit auch Führungskräfte dazu, in einen blinden Aktionismus zu

verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion bzw. zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und nie echte Leader werden. Das allein genügt aber nicht.

### ***Den Führungskräften gezielt den Rücken stärken. Was ist noch nötig?***

Mindestens ebenso wichtig ist es, aus meiner Warte aktuell, dass die Unternehmen bzw. die oberen Führungskräfte in ihnen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebene top-down nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

***Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.***

*Fotos: IFIDZ, Frankfurt*

# Leader brauchen emotionale Intelligenz

Fabienne Du Pont/22.10.2019



**Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger – unter anderem, weil die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen komplexer werden. Zudem werden ihre Belegschaften heterogener. Finanzpraxis sprach mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, hierüber.**

? Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

**Barbara Liebermeister:** Ungemein wichtig – obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

? Sondern?

**Liebermeister:** Zum Beispiel „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“ oder „Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch“.

? Sie benennen also ein Problem.

**Liebermeister:** Ja oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt sich oft, dass eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ist nicht genügend ausgeprägt.

## **Mitarbeiter sind Menschen – keine Maschinen**

? Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?

**Liebermeister:** Aus einem simplen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln, so dass sie stets komplexere Führungsaufgaben übernehmen können. Dann würde es genügen, ihnen – wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine oder Mikrowelle – eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: „Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein. Darin steht wie Führen geht.“ Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte sehr verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch mit dem

Mitarbeiter bzw. den Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz bzw. ein hohes Einfühlungsvermögen.

### **Führungskräfte sind oft verunsichert**

? Fällt es den Führungskräften wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?

**Liebermeister:** Das ist selbstverständlich von Person zu Person sowie abhängig von der Situation verschieden. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck: Den Führungskräften fällt es heute schwerer, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu führen als noch vor ein, zwei oder drei Jahrzehnten.

? Warum?

**Liebermeister:** Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

? Das sind ja die meisten.

**Liebermeister:** Stimmt. Hinzu kommen weitere Faktoren. Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche immer rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tue dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

### **Unternehmen sandten die falschen Signale**

? Wie entsteht dieser Eindruck?

**Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich. Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit angeführten Organisationen kehrten zehn wieder zum traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Probleme, die im Arbeitsalltag entstanden. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Wird Führung bzw. werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch weil in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

? Warum?

**Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie – aus meiner Warte – ein falsches Signal gesendet.

? Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?

**Liebermeister:** Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen – zumindest reflektieren sie das zu wenig. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein, denn dies würde dem Problem nicht gerecht.

### **Führungskräfte sind top-down gefordert**

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel der DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie Menschen führen und für sich und ihre Ideen begeistern können.

? Also, dass sie Leader sind.

**Liebermeister:** Richtig.

? Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen.

**Liebermeister:** Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extrem hohen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nicht und nur schwer vorhersehbare Ereignissen wie der Brexit, der Handelsstreit USA-China, die Iran-Krise – obsolet gemacht. Als fast schon normal bzw. menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

### **Problem: Mitarbeiter aus der Ferne führen**

? Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?

**Liebermeister:** In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

? Was meinen Sie damit?

**Liebermeister:** Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land – so dass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend sorgsam sollten, nein müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful leadership“,

also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

### **„Mindful Leadership“ allein genügt nicht**

? Was beinhaltet es?

**Liebermeister:** Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

? Das erinnert mich an den bekannten Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.

**Liebermeister:** Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen und somit auch Führungskräfte dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion bzw. zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und werden sie nie echte Leader. Das allein genügt aber nicht.

### **Den Führungskräften gezielt den Rücken stärken**

? Was ist noch nötig?

**Liebermeister:** Mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Unternehmen bzw. die oberen Führungskräfte in ihnen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebene top-down nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

? Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

**Zur Interviewten:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern

## Leader brauchen emotionale Intelligenz

15.10.2019

Christina Deinhardt



([https://cdn.weka-fachmedien.de/thumbs/media\\_uploads/images/1571208315-271-worvymppi.jpg.950x534.jpg](https://cdn.weka-fachmedien.de/thumbs/media_uploads/images/1571208315-271-worvymppi.jpg.950x534.jpg))

© Rawpixel.com | Shutterstock

Heutzutage ist emotionale Intelligenz wichtig für den Umgang mit den Mitarbeitern.

**Die Arbeitsstrukturen werden immer komplexer. Kein Wunder also, dass emotionale Intelligenz für Führungskräfte immer wichtiger wird. Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erklärt, warum Einfühlungsvermögen am Arbeitsplatz heute wichtig ist.**

**Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?**

**Barbara Liebermeister:** Ungemein wichtig. Allerdings ruft kein Unternehmen bei uns an und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz. Wir bekommen eher Fragen wie »Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen« oder »Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch«.

**Sie benennen also ein Problem.**

**Liebermeister:** Oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt sich oft, dass eine Ursache hierfür gibt: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte, ist nicht ausreichend ausgeprägt.

**Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?**

**Liebermeister:** Dafür gibt es einen einfachen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Lebensläufe, Persönlichkeiten, Werte und Bedürfnisse. Wenn alle

Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die

Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln, so dass sie stets komplexere Führungsaufgaben übernehmen können. Dann würde es genügen, ihnen eine »Gebrauchsanweisung« in die Hand zu drücken.

Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte sehr verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter beziehungsweise den Mitarbeitern konkret gestalten, müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Genau das erfordert eine große emotionale Intelligenz beziehungsweise ein hohes Einfühlungsvermögen.

### **Fällt es den Führungskräften wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern angemessen zu gestalten?**

**Liebermeister:** Das ist von Person zu Person verschieden, aber auch von der Situation abhängig. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck, dass es den Führungskräften heute schwerer fällt, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu führen als noch vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten.

### **Woran liegt das?**

**Liebermeister:** Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

### **Das sind ja die meisten.**

**Liebermeister:** Stimmt. Hinzu kommen weitere Faktoren. Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen sowie Kundenwünsche immer rascher ändern, zu ihnen seltener sagen »Tue dies und das; dann haben wir Erfolg«.

Also müssen sie verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie sozusagen an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: »Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.«

### **Wie entsteht dieser Eindruck?**

**Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff »Holokratie«. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten »Holons«, besteht. Die Mitglieder der Holons haben keine Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich.

Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch »Reinventing Organizations« als Beleg für die Realisierbarkeit angeführten Organisationen kehrten zehn wieder zu einem traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Probleme, die im Arbeitsalltag entstanden. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Wird Führung in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Das auch weil in den letzten Jahren viele

Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legen.

### **Warum?**

**Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie ein falsches Signal gesendet.

### **Zeigt das nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?**

**Liebermeister:** Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen – zumindest reflektieren sie das zu wenig. Jedoch darf das keine allgemeine Managementschelte sein, denn das würde dem Problem nicht gerecht.

### **Inwiefern?**

**Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel die DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie andere Menschen **führen und für sich und ihre Ideen begeistern können**.

### **Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?**

**Liebermeister:** Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extrem hohen Druck stehen. Nehmen Sie zum Beispiel die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht.

Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich einen vorläufigen Plan oder eine Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte »schwarze Schwäne« – also nicht und nur schwer vorhersehbare Ereignissen wie der Brexit, der Handelsstreit USA-China, die Iran-Krise – obsolet gemacht. Als fast schon normal beziehungsweise menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

### **Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?**

**Liebermeister:** In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt. Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Sage ich etwas zu ihm, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben.

Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land – so dass ich sie im Extremfall nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

### **Inwiefern?**

**Liebermeister:** Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische

Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend sorgsam müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Aus diesem Grund ist es kein Zufall, dass das Konzept des »Mindful leadership«, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

### **Was beinhaltet es?**

**Liebermeister:** Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren »Warum möchte so reagieren?« und »Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?«, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

### **Das erinnert an den bekannten Spruch »besser erst mal eine Nacht darüber schlafen«.**

**Liebermeister:** Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen und somit auch die meisten Führungskräfte dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Eigentlich sollten darum alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und werden sie auch nie echte Leader. Das allein genügt aber nicht.

**Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.**

---

---

# AssCompact

Das Fachmagazin für Risiko- und Kapitalmanagement



## Networking im digitalen Zeitalter – 10 Vorschläge

07. Oktober 2019

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen, so Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)).

1 / 2

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

### 1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

### 2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Netzwerken in Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

### 3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich 10% meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

### 4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

### **5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!**

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

## **6. Wertschätzend kommunizieren!**

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

## **7. Zuerst geben, dann nehmen!**

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

## **8. Kontakte systematisch ausbauen!**

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarme Kontakt ist wieder kalt.

## **9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!**

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

## **10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!**

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.



[Start](#) > [Wirtschaft](#) > [Innovation](#)

01.10.2019

Innovation

## Künstliche Intelligenz – oft noch ein Fremdwort

**Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte haben noch eine distanzierte Beziehung zum Thema „Künstlichen Intelligenz“. Dies ist das Ergebnis des aktuellen Leadership-Trendbarometers des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)**

Die Haltung zum Thema „Künstliche Intelligenz (KI)“ ist bei den meisten Unternehmen und ihren Führungskräften noch eher kritisch-distanziert sowie abwartend-skeptisch. Zu diesem Ergebnis kommt das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ, Frankfurt, an dem 108 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

So sind zum Beispiel der Online-Befragung zufolge weniger als die Hälfte der Befragten (45%) der Auffassung, dass KI-Anwendungen den Unternehmen mehr Vor- als Nachteile brächten. Zudem sind weniger als ein Drittel (31%) der Meinung, dass die Führungskräfte überproportional von der KI profitieren könnten. Und bezogen auf die Unternehmensentscheidungen sind noch nicht einmal ein Viertel der Befragten (21%) der Überzeugung, dass die KI eine wichtige Unterstützung hierbei leisten könne.



Diese kritisch-distanzierte Haltung ist laut **Barbara Liebermeister**, der Leiterin des IFIDZ, nicht grundsätzlich negativ: „Eine gesunde Skepsis gegenüber neuen Technologien ist oft nötig.“ Kontraproduktiv werde die Skepsis jedoch, wenn sie zu einer (Denk-)Blockade führe. „Und dieser Eindruck drängt sich uns auf, wenn z.B. drei von vier Befragten der Meinung sind, dass die KI nicht zur Vorbereitung, Fundierung und Herleitung von Entscheidungen genutzt werden solle“ – also einem der Haupteinsatzfelder der KI im Unternehmenskontext.

Eine Ursache für die skeptische Haltung gegenüber dem Themenfeld KI könnte fehlendes Know-how sein. So

bestätigen zwei Drittel der Befragten (66%), dass in ihrem Umfeld das Know-how über KI sehr gering sei. Die überwiegende Mehrheit (78%) gab zudem an, selbst nicht den Unterschied zwischen einer „starken“ und einer „schwachen KI“ zu kennen.

Eine „schwache KI“ kann einzelne Aufgaben sehr effizient erledigen – zum Beispiel einfache Bestellungen entgegen nehmen und den Bearbeitungsprozess in Gang setzen. Eine „starke KI“ hingegen kann auch komplexere Aufgaben analysieren und lösen und lernt hierbei hinzu. Nur 10 Prozent der Befragten erachteten sich denn auch als „kompetente Gesprächspartner“ zum Thema Künstliche Intelligenz.

Dieses fehlende Wissen korreliert mit einem geringeren Verständnis von KI im Sinne einer tiefgehenden Durchdringung des Themas. So weiß z.B. nur jeder vierte Befragte (25%), welchen Einfluss das Thema KI auf seinen eigenen Arbeitsbereich haben könne. Und nur knapp ein Drittel (31%) gibt an, bereits Erfahrungen mit KI gemacht zu haben - z.B. in Form von Chatbots oder Sprach- und Bilderkennung.

„Diese Zurückhaltung bei der Auseinandersetzung mit dem KI-Thema deckt sich mit den Ergebnissen unserer individuellen Führungsdiagnostik“, betont **Patrick Merke**, Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Auch bei ihr zeige sich: Ein Großteil der Führungskräfte hat sich noch nicht aktiv mit dem KI-Thema befasst. Zwar müsse nicht jede Führungskraft ein KI-Experte sein, doch ein so niedriger Kenntnisstand sei bedenklich, „da das Thema KI aktuell zu den bedeutendsten Innovationsthemen zählt“, so Merke.

Die Ergebnisse des IFIDZ-Leadership-Trendbarometers bestätigen, laut Liebermeister, die Ergebnisse anderer Studien zu diesem Thema, denen zufolge in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein Wissensdefizit bezüglich der potenziellen Einsatzmöglichkeiten von KI besteht. Dieses gelte es zeitnah zu beheben, da im KI-Bereich aktuell sehr intensiv geforscht werde und mit hoher Geschwindigkeit neue KI-Anwendungen entwickelt würden, die das Potenzial hätten „nicht nur die Geschäftsprozesse in den Unternehmen neu zu gestalten, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“. Und diese müssen, so eine Überzeugung des IFIDZ zumindest die Top-Entscheider in den Unternehmen kennen, wenn sie zukunftsfähige Strategien für ihr Unternehmen entwickeln möchten.

Nähere Infos über das IFIDZ-Leadership-Trendbarometer „Künstliche Intelligenz (KI) in Unternehmen“ finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) in der Rubrik Studien.

---

# So gelingt die Rede

Barbara Liebermeister

Feiern, Empfänge, Tagungen – Führungskräfte halten zu vielen Gelegenheiten Reden. Zwölf Tipps, damit die Zuhörer auch etwas davon haben.

**Bei Reden erlahmt das Interesse der Zuhörer oft schnell. Dabei könnten Redner ihr Publikum sogar begeistern, wenn sie ein paar Regeln beachten.**

## **Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein.**

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz. –

## **Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen.**

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

*Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise .*

*(© Shutterstock)*

## **Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber?**

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung.

## **Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren.**

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

**Tipp 5: Sich kurz fassen.**

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

**Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren.**

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

**Tipp 7: Die Gedankenreise planen.**

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2020“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

**Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden.**

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

*Wie aufmerksam das Publikum zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab.*

*(© Shutterstock)*

**Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze.**

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös

und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

**Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache.**

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

**Tipp 11: Die Rede laut üben.**

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

**Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren.**

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt a.M. ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

(© privat)

Barbara Liebermeister: So gelingt die Rede , in SparkassenZeitung (27. November 2019). URL: . Abgerufen am: 27. November 2019

Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online

## Mit emotionaler Intelligenz erfolgreich führen - K-ZEITUNG

Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger. Managementberaterin Barbara Liebermeister erklärt im Interview warum.



Managementberaterin und Buchautorin Barbara Liebermeister spricht im Interview darüber, warum emotionale Intelligenz für den Führungserfolg wichtig ist. Foto: Jan Lauer Photography

Unter anderem weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden, müssen Vorgesetzte mit emotionaler Intelligenz führen, um erfolgreich zu sein. Im Interview spricht Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, darüber. Sie ist Vortragsrednerin sowie Managementberaterin sowie Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

### **Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?**

**Barbara Liebermeister:** Ungemein wichtig – obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

### **Sondern?**

**Liebermeister:** Zum Beispiel „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“.

### **Sie benennen also ein Problem.**

**Liebermeister:** Ja oder eine Herausforderung, vor der die Organisation steht. Analysiert man diese, dann zeigt sich jedoch oft, dass eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter und das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ist nicht genügend ausgeprägt.

## Mitarbeiter sind Menschen – deshalb mit emotionaler Intelligenz führen

### **Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?**

**Liebermeister:** Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln. Dann würde es genügen, ihnen – wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine – eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: „Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein.“ Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie die Gespräche mit ihren Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der jeweiligen Situation selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz bzw. ein hohes

Einfühlungsvermögen.

### **Warum fällt es heute vielen Führungskräften so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?**

**Liebermeister:** Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

### **Das sind die meisten.**

**Liebermeister:** Stimmt. Hinzu kommt: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tue dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

### **Wie entsteht dieser Eindruck?**

**Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch weil viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

### **Warum?**

**Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie – aus meiner Warte – ein falsches Signal gesendet.

### **Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?**

**Liebermeister:** Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen bewirken. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein: Das würde dem Problem nicht gerecht.

Führungskräfte sind top-down gefordert

### **Inwiefern?**

**Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind; Personen zudem, die in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben, dass sie Menschen führen und inspirieren können.

### **Also, dass sie Leader sind.**

**Liebermeister:** Richtig.

### **Warum fällt es ihnen trotzdem so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?**

**Liebermeister:** Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extremen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie der Brexit oder der Handelsstreit USA-China – obsolet gemacht. Als fast schon normal erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

## **Herausforderung: Mitarbeiter aus der Ferne erfolgreich führen**

### **Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?**

**Liebermeister:** In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

#### **Was meinen Sie damit?**

**Liebermeister:** Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt und kann im Bedarfsfall eine Information nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten, so dass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann ist es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

#### **Inwiefern?**

**Liebermeister:** Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend gezielt müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

#### **Was beinhaltet es?**

**Liebermeister:** Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

#### **Das erinnert an den Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.**

**Liebermeister:** Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Stresssituationen neigen wir Menschen dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann, wenn die Mitarbeiter ohnehin bereits verunsichert sind, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle systematisch und gezielt ausbauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen. Doch das allein genügt nicht.

## **Führungskräften den Rücken stärken**

#### **Was ist noch nötig?**

**Liebermeister:** Mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Top-Manager in den Unternehmen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen top-down nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

12.11.2019

11.11.2019 Branche

## Warum Führen emotionale Intelligenz erfordert



*Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger - unter anderem weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden. Versicherungsmagazin sprach mit Barbara Liebermeister (im Bild), der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt am Main, hierüber.*

Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

Barbara Liebermeister: Ungemein wichtig, obwohl

kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

Sondern?

Zum Beispiel "Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen".

Sie benennen also ein Problem?

Ja oder eine Herausforderung, vor der die Organisation steht. Analysiert man diese, dann zeigt sich jedoch oft, dass eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter und das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ist nicht genügend ausgeprägt.

Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?

Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln. Dann würde es genügen, ihnen, wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine, eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: "Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein." Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie die Gespräche mit ihren Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der jeweiligen Situation selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz beziehungsweise ein hohes Einfühlungsvermögen.

Warum fällt es heute vielen Führungskräften so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?

Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder, speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

Das sind die meisten.

Stimmt. Hinzu kommt: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche rascher ändern, zu ihnen seltener sagen "Tue dies, dann haben wir Erfolg". Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: "Die da oben,

interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen."

Wie entsteht dieser Eindruck?

Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff "Holokratie". Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, so genannten Holons, besteht. Die Mitglieder der Holons haben keine Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch weil viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

Warum?

Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie, aus meiner Warte, ein falsches Signal gesendet.

Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?

Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen bewirken. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein: Das würde dem Problem nicht gerecht.

Inwiefern?

Nun, an die Spitze größerer Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind; Personen zudem, die in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben, dass sie Menschen führen und inspirieren können.

Warum fällt es ihnen trotzdem so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?

Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extremen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch so genannte schwarze Schwäne, also nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie den Brexit, obsolet gemacht. Als fast schon normal erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per E-Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?

In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

Was meinen Sie damit?

Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt und kann im Bedarfsfall eine Information nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten, so dass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann ist es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken, zumal dann die Kommunikation weitgehend per E-Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

Inwiefern?

Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind, wie externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend gezielt müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des "Mindful leadership", also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

Was beinhaltet es?

Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle, also auch die Führungskräfte, verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren "Warum möchte so reagieren?" und "Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?", um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

Das erinnert mich an den Spruch "besser erst mal eine Nacht darüber schlafen".

Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Stresssituationen neigen wir Menschen dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann, wenn die Mitarbeiter ohnehin bereits verunsichert sind, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle systematisch und gezielt ausbauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen. Doch das allein genügt nicht.

Was ist noch nötig?

Mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Top-Manager in den Unternehmen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen top-down nachhaltig vermitteln: "Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger." Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".*

# VersicherungsJournal.at

Praxiswissen aus Karriere & Mitarbeiter vom 17.12.2019

## Ein zukunftsweisendes Entwicklungsprogramm entwerfen

**Ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte sollte die moderne Informations- und Kommunikationstechnik nutzen sowie Online- und Präsenzlernen verknüpfen. Kollektive und individuelle Qualifizierung sowie transferunterstützende Maßnahmen sind typische Elemente solcher Programme, Lernen on the job lässt Kompetenzen zur Routine werden. Schließlich müssen den Führungskräften auch Entwicklungspfade aufgezeigt werden.**

Sind die Entwicklungsziele und der Entwicklungsbedarf bekannt, kann das Grobkonzept des künftigen Führungskräfteentwicklungsprogramms entwickelt werden. Dieses sollte sich im digitalen Zeitalter unter anderem durch folgende Faktoren auszeichnen:

- Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik wird gezielt genutzt, um die Entwicklungsprogramme effektiv und zielführend zu gestalten. Und:
- Das Online- und Präsenzlernen werden zielorientiert so verknüpft, dass sie sozusagen eine Einheit bilden.

Die so entwickelten Programme dürfen keine statischen sein, da zum Beispiel die Antwort auf die Frage, inwieweit eine bestimmte Form des Lernens zielführend ist, auch vom jeweiligen Stand der Technik und von den Rahmenbedingungen abhängt.

Deshalb gilt es die Frage, welcher Mix zielführend ist, stets neu zu beantworten.

### Elemente eines modernen Entwicklungsprogramms

Dessen ungeachtet zeichnen sich moderne Führungskräfteentwicklungsprogramme in der Regel dadurch aus, dass sie folgende Elemente miteinander verbinden:

- **Kollektive Qualifizierung** (beispielsweise in Seminaren, Trainings, Webinaren; mittels Lernplattformen): Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie zum Führen im digitalen Zeitalter brauchen; außerdem durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass die nötige Angleichung („Alignment“) entsteht.
- **Individuelle Qualifizierung** (zum Beispiel mittels Coaching, Mentoring): Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern die Verhaltenssicherheit und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.
- **Transferunterstützende Maßnahmen** (beispielsweise Teamcoaching, Erfahrungsaustausch): Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.
- **On-the-job-Lernen**: Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zur Routine werden zu lassen.

### Eine Frage der Erfahrung

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel.

Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basis-Handwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen.

Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-)Position ist, umso individueller, auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen.

### Ein Kick-off als emotionaler und inhaltlicher Startpunkt

Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, so empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung allen Führungskräften zu präsentieren und zu erläutern. Ziel dieser Maßnahme ist es,

- einen emotionalen und inhaltlichen Startpunkt für das Führungskräfteentwicklungsprogramm zu schaffen und



Co-Autorin Barabara Liebermeister  
Bild: Liebermeister).

- bei den Teilnehmern ein gemeinsames Grundverständnis von Führung im digitalen Zeitalter sowie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu erzeugen.

Dies gelingt am ehesten, indem die Top-Manager in dem Kick-Off noch einmal an alle Führungskräfte – möglichst illustriert an Beispielen aus dem Unternehmens- und Führungsalltag – folgende Botschaften senden:

- „Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.“
- „Ohne Eure Unterstützung, geschätzte Führungskräfte, können wir als Unternehmen unsere Ziele nicht erreichen.“ Und:
- „Führung muss sich im digitalen Zeitalter verändern bzw. weiterentwickeln.“

### **Den Führungskräften Entwicklungspfade aufzeigen**

Dies allein genügt jedoch meist nicht, um bei den Führungskräften, das nötige Betroffen-sein und die erforderliche Veränderungsenergie zu erzeugen.

Deshalb empfiehlt es sich, unmittelbar vor dem Kick-off oder im Anschluss an dieses mit allen Führungskräften mit einem Kompetenzanalyse-Tool eine Selbstreflexion hinsichtlich ihres individuellen Entwicklungsbedarfs durchzuführen.

Ziel dieser Maßnahme ist eine individuelle Standortbestimmung der Führungskräfte unter anderem im Hinblick auf ihre digitalorientierte Führungsreife; außerdem ihnen (Lern-)Impulse für ihre individuelle Entwicklung zu geben.

Hierauf aufbauend können dann zum Beispiel deren Führungskräfte mit ihnen individuelle Lern- und Entwicklungsvereinbarungen schließen, die sowohl dem Bedarf der Führungskräfte, als auch dem Bedarf des Unternehmens und dessen Entwicklungszielen entsprechen.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Diese Vereinbarungen haben stets nur einen vorläufigen Charakter, basierend auf dem aktuellen gemeinsamen Erkenntnisstand. Entsprechend wichtig ist es, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern im Gespräch bleiben, um die Vereinbarungen im Bedarfsfall zu modifizieren oder neu zu justieren.

Barbara Liebermeister, Patrick Merke

### **Zu den Autoren:**

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (<https://ifidz.de/>) (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.*

*Patrick Merke ist Mitglied der Institutsleitung. Er verantwortet im IFIDZ unter anderem den Bereich Business Development. Er hat Politologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre (IWW) studiert sowie einen MBA absolviert; außerdem verfügt er über eine Ausbildung als Business Coach und Changemanagement Consultant.*

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.

**Kurz-URL: <http://vjournal.at/-19928>**

## Der Kulturwandel hat für die Unternehmen höchste Priorität | marktforschung.de



"Unternehmenskultur mit den Anforderungen in Einklang bringen" (Bild: zadorozhna - AdobeStock)

Beim jüngsten Leadership-Trendbarometer lautete die Frage: "Welche der folgenden Aufgaben und Herausforderungen werden Sie in Ihrer Organisation im Jahr 2020 im Kontext der digitalen Transformation prioritär angehen?" Vorgegeben waren den Führungskräften 14 Antwortmöglichkeiten; Mehrfachantworten waren möglich.

Von den 163 an der Befragung teilnehmenden Führungskräften nannten die meisten (55 Prozent) als eine der zentralen Herausforderungen im Jahr 2020, "das Bewusstsein und die Unternehmenskultur noch stärker mit den Anforderungen und Chancen der digitalen Transformation in Einklang zu bringen". Und ebenfalls mehr als die Hälfte von ihnen (51 Prozent) sahen es als wichtig und dringlich an, "dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen und das erforderliche Mindset für ein effektives Arbeiten im digitalen Kontext entwickeln". Ebenfalls unter den Top-5 der gegebenen Antworten befand sich das Item "Wir setzen alles daran, ein positive Fehlerkultur zu entwickeln" (39 Prozent).

Dass die Führungskräfte der Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur sowie des Mindsets der Mitarbeiter eine so hohe Bedeutung beimessen, überrascht laut Aussagen der IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister insofern nicht, "als die Mitarbeiter und Führungskräfte der zentrale Schlüssel zum Bewältigen des Prozesses der Digitalen Transformation sind"; denn sie sind es, "die in den im Rahmen des Transformationsprozesses geänderten Strukturen arbeiten und die veränderten Prozesse mit Leben füllen müssen". Sie sind es zudem, von denen im Arbeitsalltag "die erforderlichen Impulse und Initiativen für die nötigen Veränderungen auf der Shopfloor-Ebene ausgehen müssen".

Ein hohe Bedeutung messen die Führungskräfte im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses auch der Herausforderung bei, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu hinterfragen, "da wir uns noch zu sehr auf den 'alten Pfaden' bewegen" (39,6

Prozent). Und 34,7 Prozent erachteten es als eine der vordringlichen Aufgaben, ein "sinnvolles Gleichgewicht" zwischen der angestrebten Veränderung und Innovation sowie dem Tagesgeschäft zu wahren.

Ausführliche Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) in der Rubrik Studien.

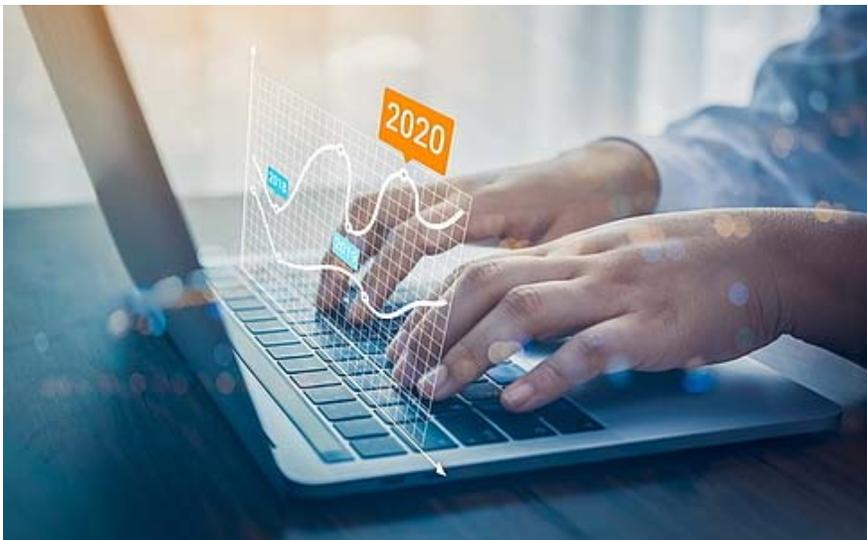
Veröffentlicht am: 16.12.2019

## **Versicherungen: Mit der richtigen Strategie zum Erfolg**



19.12.2019 - Weltweit suchen Versicherer nach neuen Wegen, um vor dem Hintergrund wechselwilliger Kunden und stagnierender Prämien wieder mehr Erfolg zu haben. In ihrer Studie "Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt" hat Bain & Company zusammengefasst, wie Versicherer... [weiterlesen](#)

## **Bitkom: Das kommt in 2020**



18.12.2019 - Der Digitalverband Bitkom hat wenige Tage vor dem Jahreswechsel eine Übersicht veröffentlicht, was sich im kommenden Jahr in der Digitalwelt ändert. Einige Vorschriften und Rechte für Verbraucher in der Übersicht. [weiterlesen](#)





19.12.2019

Unternehmen

## Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz

**Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger – unter anderem weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden. Ein Interview mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.**

? Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

**Barbara Liebermeister:** Ungemein – obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

? Sondern?

**Liebermeister:** Zum Beispiel „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“.

? Sie benennen also ein Problem.

**Liebermeister:** Ja oder eine Herausforderung, vor der die Organisation steht. Analysiert man diese, dann zeigt sich jedoch oft, dass eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter und das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz ihre emotionale Intelligenz ist nicht genügend ausgeprägt.

### Mitarbeiter sind Menschen – keine Maschinen

? Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?

**Liebermeister:** Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse.

**Barbara Liebermeister**  
[Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter \(IFIDZ\)](#)



© iordani - Fotolia.com

Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln. Dann würde es genügen, ihnen – wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine – eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: „Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein.“ Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie die Gespräche mit ihren Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der jeweiligen Situation selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine hohe emotionale Intelligenz.

### **Viele Führungskräfte sind verunsichert**

? Warum fällt es heute vielen Führungskräften so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?

**Liebermeister:** Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht. Hinzu kommt: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tut dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

### **Unternehmen senden die falschen Signale**

? Wie entsteht dieser Eindruck?

**Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Werden wir als Führungskräfte künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch weil viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

? Warum?

**Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie – aus meiner Warte – ein falsches Signal gesendet.

? Zeigt sich darin auch ein Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?

**Liebermeister:** Zumindest ist dies ein Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen bewirken. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein: Das würde dem Problem nicht gerecht.

### **Führungskräfte sind top-down gefordert**

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die

fachlich fit und brillante Analytiker sind; Personen zudem, die schon oft bewiesen haben, dass sie Menschen führen und inspirieren können.

? Also, dass sie Leader sind.

**Liebermeister:** Richtig.

? Warum fällt es ihnen trotzdem so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen.

**Liebermeister:** Unter anderem, weil sie selbst in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt unter einem extremen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie der Brexit oder Handelsstreit USA-China – obsolet gemacht. Als fast schon normal erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich besser das persönliche Gespräch gesucht.

### **Problem: Mitarbeiter aus der Ferne führen**

? Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?

**Liebermeister:** In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

? Was meinen Sie damit?

**Liebermeister:** Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt und kann im Bedarfsfall eine Information nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten, so dass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall noch nie persönlich begegnet bin. Dann ist es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute zunehmend auch die Führungskräfte auf der operativen Ebene.

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Auch sie stehen immer häufiger vor der Herausforderung, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend gezielt müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

### **„Mindful Leadership“ allein genügt nicht**

? Was beinhaltet es?

**Liebermeister:** Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

? Das erinnert mich an den Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.

**Liebermeister:** Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Stresssituationen neigen Menschen dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann, wenn die Mitarbeiter ohnehin bereits verunsichert sind, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte ihre Fähigkeit

zur Reflektion ihres Verhaltens und zur Steuerung ihrer Gefühle systematisch ausbauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen. Doch das allein genügt nicht.

### **Den Führungskräften den Rücken stärken**

? Was ist noch nötig?

**Liebermeister:** Die Top-Manager in den Unternehmen müssen den ihnen nachgeordneten Führungskräften top-down wieder nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

---

# So halten Sie die perfekte Rede auf der Firmenfeier - K-ZEITUNG

Wann wird das Buffet eröffnet? Damit sich die Mitarbeiter bei Ihrer Rede auf der Firmenfeier nicht langweilen, hier drei Tipps, worauf Sie achten sollten.



Managementberaterin und Buchautorin Barbara Liebermeister gibt Tipps für die perfekte Rede. Foto: Jan Lauer Photography

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden, denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen – doch damit sich die Mitarbeiter nicht langweilen, sollten Sie laut Barbara Liebermeister, Wirtschaftswissenschaftlerin, Buchautorin und erfahrene Vortragsrednerin, einige Tipps bei der Vorbereitung Ihrer Rede für die Firmenfeier beachten.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen „Fest-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig. Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Mit diesen 3 Tipps zur perfekten Rede

### 1. Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine

Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie zur selben Organisation? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, sollte er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

## **2. Mit den Zuhörern kommunizieren**

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern und höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

## **3. Die Rede üben**

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

*Barbara Liebermeister / kus*

# 4 Regeln für die Kommunikation im digitalen Zeitalter

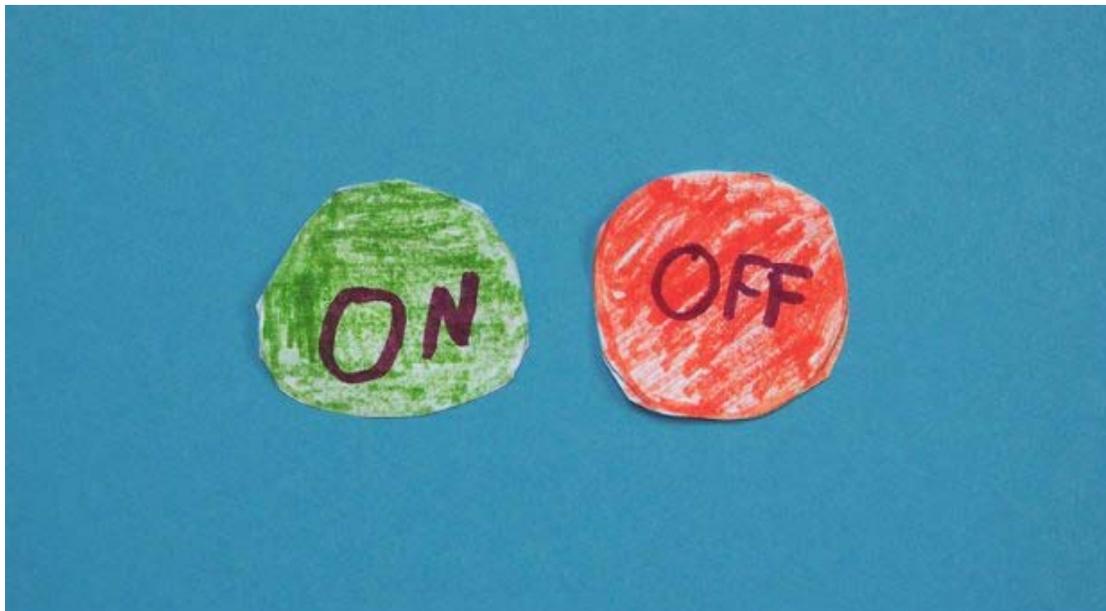
Ein Gastbeitrag von Barbara Liebermeister | 04.12.2019

## | Blog für Unternehmer

Nutzen Sie das Potenzial der Digitalisierung für Ihr Unternehmen bestmöglich aus, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wir helfen Ihnen dabei: mit digitalen Trendthemen, praktischen Problemlösungen und innovativen Ansätzen - wöchentlich auf dieser Seite sowie auf unseren diesjährigen Digitalisierungskonferenzen [smarter mittelstand](#).

### Digitale Kommunikation 4 Regeln für die Kommunikation im digitalen Zeitalter

- Serie



Schalten Sie Ihre Geräte öfter mal aus und kommunizieren Sie persönlich mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden. Das tut der Beziehung gut! © [sör alex / photocase.de](#)

Dem Mitarbeiter per SMS schreiben, dass er den Urlaub verschieben muss. Dem Kunden mailen, dass die Lieferung später kommt. Ist das angemessen? 4 Regeln helfen, auch digital wertschätzend zu kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Anstatt zu telefonieren, klären wir kurze Fragen an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten heute per Mail, SMS oder Chat-Nachricht. Dabei bleiben menschliche Bedürfnisse auf der Strecke. Kunden wollen persönlich umworben werden, Mitarbeiter wünschen sich Wertschätzung und Anerkennung und Geschäftspartner brauchen Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein sorgloser Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Deshalb hier vier Regeln, wie Sie im digitalen Zeitalter wertschätzend kommunizieren:

## **Regel 1: Wählen Sie das geeignete Medium**

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 Menschen 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.

## **Regel 2: Bauen Sie digitale Glaubwürdigkeit auf**

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 so genannten 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.

## **Regel 3: Nehmen Sie sich Auszeiten**

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 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.

## **Regel 4: Schenken Sie persönliche Zuwendung**

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

02.12.2019 | Leadership | Interview | Onlineartikel

# "Führungskräften mangelt es an emotionaler Intelligenz"

Autor: Alexa Michopoulos

**Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger, weil Belegschaften heterogen und die VUKA-Welt fordernd ist. Die Fachzeitschrift Versicherungsmagazin hat Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, zum Thema achtsame Führung befragt.**



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

## **Versicherungsmagazin: Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?**

Barbara Liebermeister: Ungemein wichtig, obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

### **Sondern?**

Zum Beispiel "Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen".

### **Sie benennen also ein Problem?**

Ja. Oder eine Herausforderung, vor der die Organisation steht. Analysiert man diese, dann zeigt sich jedoch oft, dass eine Ursache hierfür ist: Führungskräften mangelt es an Einfühlungsvermögen in ihre Mitarbeiter und an Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz an emotionaler Intelligenz.

### **Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?**

Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln. Dann würde es genügen, ihnen, wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine, eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: "Wenn Ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein." Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie die Gespräche mit ihren Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der jeweiligen Situation selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz beziehungsweise ein hohes Einfühlungsvermögen.

### **Warum fällt es heute vielen Führungskräften so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?**

Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder, speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

### **Das sind die meisten.**

Stimmt. Hinzu kommt: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche rascher ändern, zu ihnen seltener sagen "Tue dies, dann haben wir Erfolg". Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: "Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen."

### **Wie entsteht dieser Eindruck?**

Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff "Holokratie". Er bezeichnet eine nicht-hierarchische

Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, so genannten Holons, besteht. Die Mitglieder der Holons haben keine Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch weil viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

### **Warum?**

Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie, aus meiner Warte, ein falsches Signal gesendet.

### **Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?**

Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen bewirken. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein: Das würde dem Problem nicht gerecht.

### **Inwiefern?**

Nun, an die Spitze größerer Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind; Personen zudem, die in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben, dass sie Menschen führen und inspirieren können.

### **Warum fällt es ihnen trotzdem so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?**

Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter einem extremen Druck stehen. Nehmen Sie die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch so genannte schwarze Schwäne, also nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie den Brexit, obsolet gemacht. Als fast schon normal erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per E-Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

## **Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?**

In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

### **Was meinen Sie damit?**

Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt und kann im Bedarfsfall eine Information nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten, so dass ich sie nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann ist es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken, zumal dann die Kommunikation weitgehend per E-Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

### **Inwiefern?**

Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind, wie externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend gezielt müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des "Mindful leadership", also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

### **Was beinhaltet es?**

Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle, also auch die Führungskräfte, verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren "Warum möchte so reagieren?" und "Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?", um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

### **Das erinnert mich an den Spruch "besser erst mal eine Nacht darüber schlafen".**

Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Stresssituationen neigen wir Menschen dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann, wenn die Mitarbeiter ohnehin bereits verunsichert sind, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle systematisch und gezielt ausbauen, denn ohne

diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen. Doch das allein genügt nicht.

### **Was ist noch nötig?**

Mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Top-Manager in den Unternehmen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen top-down nachhaltig vermitteln: "Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger." Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.