

Fünf Führungsfallen

NEUES ZEITALTER – Viele Führungskräfte tappen immer wieder in dieselben Führungsfallen, weil sie noch nicht verinnerlicht haben, **wie sehr sich Führung im digitalen Zeitalter bereits verändert hat** und sich im Rahmen der stärkeren KI-Nutzung noch weiter verändern wird.

Wiesbaden – Führung hat sich im digitalen Zeitalter verändert. Und die zunehmende KI-Nutzung wird weitere Veränderungen herbeiführen. Viele Führungskräfte haben das noch nicht verinnerlicht. Auf der Meta-Ebene ist ihnen zwar bewusst, was eine moderne, zeitgemäße Führung erfordert. Sie sprechen zum Beispiel von mehr Vertrauen, weniger Kontrolle, mehr Offenheit und vor allem mehr Beziehung, was Zeit erfordert, die es einzuplanen gilt. Und Führungskräfte verstehen sich zunehmend als Beziehungsmanager.

Im Alltag passiert jedoch etwas ganz anderes:

- Sie kleben wie ihre Mitarbeitenden an den ihnen vertrauten Routinen und verbringen endlos viel Zeit in Meetings, aus denen sie nicht auszubrechen wagen.
- Sie sprechen zwar über die neue, veränderte Arbeitswelt, sie führen und arbeiten aber noch wie früher.
- Sie fordern zwar mehr Eigenverantwortung im Team, greifen aber im entscheidenden Moment doch wieder ein. Und:
- Sie nutzen die neuen digitalen Tools, ohne wirklich zu verstehen, was die technologische Entwicklung mit Führung, Kultur und Zusammenarbeit macht.



Die fünf Führungsfallen

Bei meiner Arbeit in und für Unternehmen stoße ich immer wieder auf fünf Führungsfallen, in die Führungskräfte, die eine modernde, zukunftsweisende Führung propagieren, im Arbeitsalltag häufig tappen.

Falle 1 – die Selbstbetrugsfalle: Sie beginnt dort, wo Führungskräfte glauben, sie seien längst weiter, als sie tatsächlich sind. Erfahrung kann klug machen, aber auch bequem. Führungskräfte, die getrieben sind oder ihren eigenen Führungsstil nicht mehr hinterfragen, denken Führung und Verantwortung nur in der Theorie.

Falle 2 – die Beziehungsfalle: Sie zeigt sich, wenn Führung auf Aufgaben, Ziele und Prozesse reduziert wird. Gerade in hybriden Teams reicht es nicht, Informationen zu verteilen. Menschen suchen heute mehr denn je Verbindung, Vertrauen und brauchen das Gefühl, gesehen zu werden. Beziehung braucht Zeit. Sie ist jedoch die stabilste Grundlage dafür, dass Menschen die berühmte Extra-Meile gehen.

Falle 3 – die Technologiefalle: Sie entsteht, wenn digitale Entwicklungen zwar beobachtet, aber nicht wirklich in Führung übersetzt werden. KI ist dafür das beste Beispiel. Es geht nicht darum, jedes Tool zu beherrschen. Es geht da-

rum zu verstehen, wie Technologie Entscheidungen, Rollen, Zusammenarbeit und Verantwortung verändert. Vor allem ist KI kein Instrument ausschließlich zur Effizienzsteigerung. Vielmehr können Mensch und KI gemeinsam Dinge erreichen, die bisher unmöglich waren. Dafür bedarf es jedoch auch einer entsprechenden Vision.

Falle 4 – die Krisenfalle: Sie trifft Führungskräfte, die Krisen bzw. Umbrüche nur „irgendwie bewältigen“ wollen. Doch Unsicherheit ist kein Ausnahmezustand mehr. Sie gehört zur Führungsrealität. Resilient sein bedeutet nicht nur, dass die Führungskraft handlungsfähig bleibt, sondern auch, dass sie ihr Team entsprechend entwickelt: Denn auch künftig wird eine Krise bzw. ein Paradigmenwechsel den nächsten jagen. Und gerade dann muss die Führungskraft ihren Mitarbeitenden bewusst oder unbewusst Orientierung bieten und ihnen die Zuversicht vermitteln „Wir schaffen es, wenn ...“.

Falle 5 – die Synergiefalle: Sie ist vielleicht die jüngste Falle. Viele Entscheider:innen in den Unternehmen sprechen über Mensch und Maschine, doch zu wenige gestalten dieses Zusammenspiel bewusst. KI kann unterstützen, strukturieren und beschleunigen. Aber sie ersetzt keine Haltung, keine

Verantwortung und keine menschliche Urteilskraft. Dennoch wird KI häufig primär als Tool genutzt, das uns schneller zum Ziel bringen soll. Damit bleiben viele andere Einsatzmöglichkeiten noch ungenutzt.

Führung ist heute ein lebendiges System

All diesen Fallen ist gemein: Sie lassen sich allein mit den klassischen Kompetenzen nicht vermeiden. Deshalb müssen wir – das heißt, sowohl die Führungskräfte als auch die Personen, die sie unterstützen und beraten – diese weiterentwickeln zu beweglichen Intelligenzen und die Fähigkeit erlangen,

- Situationen neu zu lesen,
- Widersprüche auszuhalten,
- Beziehungen bewusst zu gestalten,
- technologische Entwicklungen einzuordnen und
- in Krisen-/Umbruchzeiten Orientierung zu geben.

Denn nur dann können wir unser Denken und Handeln den sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen und der jeweils neuen Situation bzw. Konstellation entsprechend reagieren.

Führung funktioniert heute nicht mehr standardisiert gemäß der Maxime „Tue dies, dann geschieht das“. Führung ist heute ein lebendiges System. Auch sie muss lernen, sich zu verändern, ohne ihren menschlichen Kern zu verlieren.

Barbara Liebermeister



DIE AUTORIN leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden. Sie ist Managementberaterin, Vortragsrednerin und Autorin.