



Es gilt, komplexe und heterogene Unternehmensnetzwerke zu führen.

# MENSCH BLEIBT MENSCH

## IN DER DIGITALISIERTEN WELT IST GUTE FÜHRUNG ENTSCHEIDEND

Interview mit Barbara Liebermeister von Lukas Leist

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

### **F**rau Liebermeister, Sie behaupten, im digitalen Zeitalter werde Führung immer wichtiger. Warum?

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

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

### **Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.**

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

### **Warum?**

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

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



### **Wie ist in einem solchen Umfeld eine erfolgreiche Führung möglich?**

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

### **Das haben viele Führungskräfte in der Vergangenheit schon getan.**

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

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

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



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

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

**Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?**

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

**Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei konkret?**

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

«Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen.»

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

**Und der dritte Kompetenzbereich?**

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

**Worin zeigt sich diese Kompetenz?**

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

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

**Können Sie das konkretisieren?**

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

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

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



**BARBARA LIEBERMEISTER**

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

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