

Betriebsführung

Beziehungsmanager statt Chef

Die Digitalisierung stellt Herausforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen.

Der Führungsstil entscheidet über Halt und Orientierung.

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

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

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

Eine beruhigende Aussicht für viele Führungskräfte.

Liebermeister: Jein. Denn zugleich

muss sich Führung im digitalen Zeitalter radikal verändern.

Warum?

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

Zur Person

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

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

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

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

Die Führungskräfte müssen also ein immer komplexeres Netzwerk führen.

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



Das Buch ist im Gabal Verlag erschienen. Foto: Gabal

in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

Welche Fähigkeiten setzt das voraus?

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

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

Und der dritte Kompetenzbereich?

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

Worin zeigt sich diese Kompetenz?

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

Das Interview führte Lukas Leist.