

## „Arbeitgeber müssen ihre Mitarbeiter an der langen Leine führen“

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

Von Lukas Leist,  
freier Journalist in Darmstadt

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

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

**CW:** Eigentlich eine beruhigende Aussicht für Führungskräfte - oder?

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

**CW:** Warum?

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

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

**CW:** Gibt es weitere Entwicklungstrends?

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

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

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



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

Barbara Liebermeister,  
IFIDZ

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

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

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

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

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

**CW:** *Welche Fähigkeiten setzt dies voraus?*

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

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

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



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

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

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

**CW: Und der dritte Kompetenzbereich?**

**LIEBERMEISTER:** Ist die Digitalintelligenz.

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

**CW: Worin zeigt sich diese Kompetenz?**

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

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

**CW: Können Sie das konkretisieren?**

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

**CW: Auch Schwächen?**

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

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

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