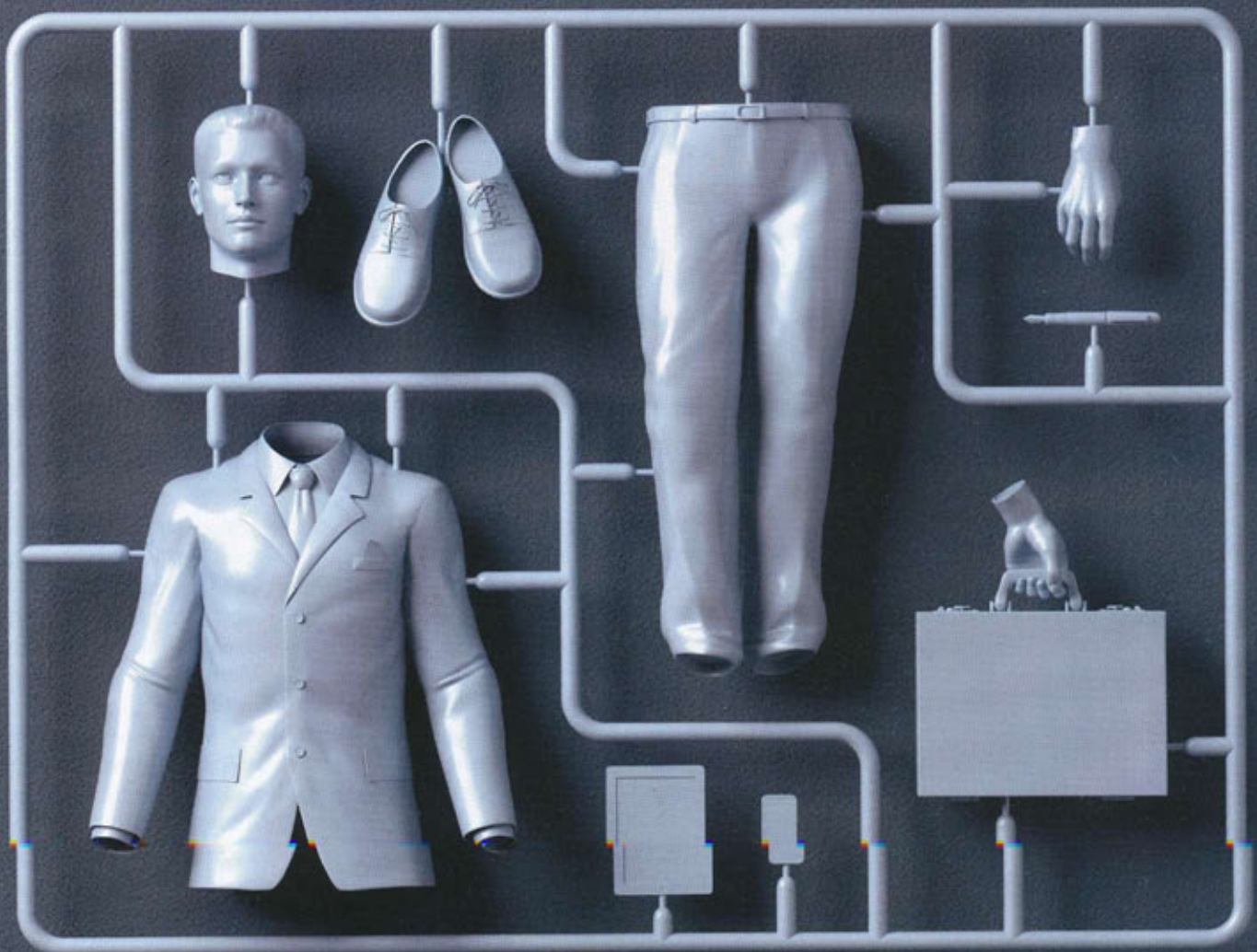


Führen in der digitalen Welt

# Führungskraft 4.0

Foto: Oliver Burston/Alamy Stock Photo





Führung ist auch im digitalen Zeitalter nicht überflüssig. Im Gegenteil: Sie wird mehr gebraucht denn je. Aber Führung muss sich ändern. Leadership 4.0 braucht ein neues Kompetenzprofil. Was die Führungskraft 4.0 mitbringen und können muss.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

#### Preview

► **Kann das weg?** Warum Führung in der digitalen Welt alles andere als überflüssig ist

► **Implikationen für Leader 4.0:** Welche Entwicklungen in den Unternehmen Führung verändern

► **Beziehungsmanagement im Zentrum:** Warum die Fähigkeit, gute Beziehungen aufzubauen, in Zukunft entscheidend ist

► **Alpha-Intelligenz:** Wie das ideale Kompetenzprofil der Führungskraft 4.0 aussieht

► **Mit Vertrauen durch die VUKA-Welt:** Warum Führungskräfte in einer wechselvollen, unsicheren Umwelt ihre Persönlichkeitsmarke ausbauen sollten

„Huch, was kommt da auf mich zu?“ – Dieses beunruhigende, ja beängstigende Gefühl plagt zurzeit viele Führungskräfte. Denn egal, ob sie Zeitschriften lesen, Kongresse besuchen oder ihren Chefs zuhören, stets wird ihnen das Gefühl vermittelt: In den kommenden Jahren muss sich in den Unternehmen fast alles ändern. Kein Stein darf auf dem anderen bleiben – sonst können die Unternehmen in der VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig beziehungsweise von Ambiguität geprägt) nicht überleben. Und der Schlüssel, damit Unternehmen erfolgreich in die Zukunft gehen, ist die digitale Transformation.

„Und was wird dann aus mir?“, fragt sich insgeheim manche Führungskraft. Denn im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, mit Themen wie Agilität und Industrie 4.0 wird immer auch die Frage laut: Ist Führung überhaupt noch gefragt? Oder ist sie obsolet, wenn sich in Zukunft selbststeuernde Teams bedarfs- und situationsabhängig ständig neu formieren? Wird Führung gar durch Softwareprogramme ersetzt? Macht demnächst der Roboter den Führungsjob? Völlig unmöglich erscheint dies nicht. Zumindest hat in Hongkong bereits eine Venture Capital Firma einen Vorstandsposten mit einem Roboter – be-

ziehungsweise einem Algorithmus namens VITAL – besetzt.

**Führung in der digitalen Welt: Kann das weg oder ist das noch Kunst?**

Doch für Panikattacken besteht kein Grund. Zwar werden sich die meisten Unternehmen in den kommenden Jahren stark verändern. Neben ihren Geschäftsmodellen werden sich auch ihre Strukturen wandeln. Doch eines wird sich nicht verändern: der Mensch Mitarbeiter. Er ist weiterhin ein Wesen aus Fleisch und Blut mit entsprechenden Bedürfnissen. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist und je „seelenloser“ die in ihnen genutzten Technologien sind.

Aber wer und was soll dem Menschen – dem Mitarbeiter – dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles im Fluss ist und alles permanent auf dem Prüfstand steht? Wenn schon morgen das nicht mehr gilt, was heute noch oberste Maxime war? Das können nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist es keine gewagte These, zu sagen: Künftig wird Führung sogar noch wichtiger werden. Gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt,



Die Autorin: **Barbara Liebermeister**, Ökonomin und Managementberaterin, leitet in Frankfurt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Einrichtung unterstützt Unternehmen darin, ihren Mitarbeitern Kompetenzen für das digitale Zeitalter zu vermitteln. Kontakt: info@barbara-liebermeister.com



Foto: IFIDZ Frankfurt

worauf Mitarbeiter bauen und vertrauen können.

#### Führung muss sich ändern

Soweit, so beruhigend. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sich Führung nicht verändern muss. Dafür sprechen verschiedene Entwicklungslinien, die sich bereits heute unverkennbar in den Unternehmen abzeichnen:

*1. Abteilungs- und Bereichsgrenzen, ja sogar Unternehmensgrenzen werden immer durchlässiger und fragiler. Die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen werden zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams und Netzwerken erbracht.*

**Implikation für die Führungskräfte:** Sie haben immer seltener uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und deren Tun. Sie müssen ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen und auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Und sie müssen vermehrt mit Kollegen in anderen Abteilungen, Bereichen oder gar Unternehmen kooperieren und mit diesen die (Zusammen-)Arbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren.

*2. Die für die Kunden - externe wie auch interne - erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das Führungskräfte selbst nicht unbedingt besitzen.*

**Implikation für die Führungskräfte:** Sie haben immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Stattdessen sind sie bei der Leistungserbringung existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter (und Netzwerkpartner) angewiesen. Ergo müssen sie Spezialisten in ihre Teams integrieren können.

*3. Strategien und Planungen der Unternehmen haben eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. Sie stehen permanent auf dem Prüfstand.*

**Implikation für die Führungskräfte:** Sie können die (Zusammen-)arbeit immer weniger langfristig planen. Vielmehr müssen sie auf Sicht fahren und im Dialog mit ihren Mitarbeitern die Arbeit immer wieder neu justieren.

*4. Führungskräfte und ihre Teams stehen immer häufiger vor neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösung haben.*

**Implikation für die Führungskräfte:** Sie können ihre Mitarbeiter kaum noch per Anweisung führen. Stattdessen müssen sie mit ihren Mitarbeitern kleine Versuchsballons starten, um dann im Prozess zu ermitteln, was davon tatsächlich zielführend ist.

Wie aber ist erfolgreiche Führung möglich, wenn Führungskräfte einen immer geringeren disziplinarischen Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben und wenn sie - salopp formuliert - auch nicht schlauer sind als diese? Durch Anweisungen nach dem klassischen Befehl- und -Gehorsam-Prinzip jedenfalls nicht. Ebenso wenig dadurch, dass sich Führungskräfte als fachliche Allesbesserwisser profilieren.

#### Beziehungsmanagement steht stärker im Vordergrund

Der einzige Lösungsweg: Die Führungskräfte müssen sich mehr denn je als Beziehungsmanager verstehen. Das bedeutet, ihnen muss klar sein, dass ihre Kernaufgabe heute darin besteht, das Beziehungsnetzwerk Unternehmen zu gestalten. Und zwar so, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können.

„Das habe ich doch bisher auch schon getan“, mögen manche Führungskräfte einwenden. Stimmt, das haben viele (gute)

Führungskräfte in der Vergangenheit bereits getan. Meist haben sie es jedoch nur bezogen auf die eigenen Mitarbeiter getan. In den Unternehmen der Zukunft - und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute - sind die den Führungskräften zugeordneten Bereiche jedoch keine isolierten Einheiten mehr. Sie sind eng verwoben mit anderen Bereichen, innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens. Nicht nur, weil jedes Unternehmen mehr oder minder intensiv mit seinen Kunden kommunizieren und kooperieren muss. Vielmehr auch, weil die meisten Unternehmen heute ganze Heerscharen externer Dienstleister beschäftigen, die ihnen zuarbeiten oder für sie wichtige (Teil-)Aufgaben erfüllen.

Diese Kooperationspartner verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber nicht mehr markt- oder wettbewerbsfähig wären. Diese externen Dienstleister gilt es zu integrieren, unabhängig davon, ob es sich dabei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt. Die Beziehungsnetzwerke werden in der globalisierten Welt aber auch darüber hinaus immer heterogener: Digital Natives müssen mit Digital Immigrants kooperieren. Westeuropäer mit Chinesen. Reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere wollen, weil sie die Schulden für ihr Eigenheim abbezahlen müssen. All diese Individuen gilt es, so zu führen, dass diese sich freiwillig für das Erreichen gemeinsamer Ziele engagieren. Das heißt: jenseits des alten Schemas von Anweisung und Kontrolle.

#### Alpha-Intelligenz für den Leader 4.0

Um dies leisten zu können, müssen Führungskräfte etwas besitzen, für das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, kurz: IFIDZ, in einer 2014 mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie erstmals den Begriff „Alpha Intelligence“ geprägt hat. Alpha-intelligente Personen sind diejenigen, die es schaffen, andere emotional anzusprechen und sie inspirierend und integrativ durch die Unwägbarkeiten und Ungewissheiten der VUKA-Welt zu leiten. Vor allem drei Kompetenzbereiche spielen dabei eine wesentliche Rolle.

##### **1. Persönlichkeitsintelligenz**

Die Führungskraft der VUKA-Welt huldigt keinen Allmachtsfantasien. Stattdessen begreift sie sich stets als Lernende. Dazu gehört, dass sie regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung auf andere hinterfragt. Auf dieser Basis entwickelt sie sich als Person weiter. Eng damit verknüpft sind Eigenschaften wie Neugier und die grundsätzliche Bereitschaft und der Mut, sich selbst und das eigene Umfeld zu verändern - dies alles

# Selbstcheck: Sind Sie eine alpha-intelligente Führungskraft?

Im digitalen Zeitalter benötigen Führungskräfte eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz - man kann das als Alpha-Intelligenz zusammenfassen. Haben Sie die damit verknüpften Fähigkeiten? Je mehr der folgenden Aussagen Sie vorbehaltlos bejahen können, umso mehr entspricht Ihr Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil dem einer alpha-intelligenten Führungskraft.

## Persönlichkeitsintelligenz

### ▶ Leitbild des Selbstverständnisses

- Ich weiß, was meine Werte und Stärken sind.
- Ich kenne meine Leistungsfähigkeit und ihre Grenzen.
- Ich stehe zu meinen Entscheidungen und Handlungen und trage deren Konsequenzen.

### ▶ Leitbild der Stabilität

- Ich bin physisch, emotional und sozial stabil und deshalb belastbar.
- Ich reagiere in schwierigen Situationen kontrolliert.
- Ich gehe aus Krisen gestärkt hervor.

### ▶ Leitbild der Veränderung

- Ich betrachte Veränderung als Teil des Lebens.
- Ich erachte den Wandel eher als Chance denn als Bedrohung.
- Ich initiiere Veränderungen und gehe bei ihnen voran.

### ▶ Leitbild des Mutes

- Ich stelle mich unbekanntem Situationen.
- Ich übernehme auch Aufgaben, die schwer zu planen und zu managen sind.
- Ich sage „Nein“, wenn etwas meinen Überzeugungen widerspricht.

### ▶ Leitbild der Umsetzung

- Ich realisiere Ideen und Lösungen schnell und konsequent.
- Ich habe den Willen zu führen und Menschen anzuleiten.
- Ich setze meine Mitarbeiter gemäß deren Kompetenzen ein.

### ▶ Leitbild der Neugier

- Ich habe Lust auf Neues.
- Ich suche stets Ideen, Aufgaben besser zu lösen.
- Meine Neugier bezieht sich auf die Technik und auf Menschen.

### ▶ Leitbild der Ganzheitlichkeit

- Ich sehe beim Erfüllen von Aufgaben das Ganze.
- Ich analysiere die Ausgangssituation, den Lösungsweg und den Zielzustand, bevor ich starte.
- Ich habe beim Handeln die Menschen, das Unternehmen, die Gesellschaft im Blick.

## Beziehungintelligenz

### ▶ Leitbild der Vernetzung

- Ich betreibe Networking aus Passion.
- Ich gebe eigeninitiativ relevante Infos an mein Netzwerk weiter.
- Ich kommuniziere nicht zufällig, sondern zuverlässig und zielgerichtet.

### ▶ Leitbild der Empathie

- Ich fühle mich in die „Welt“ meiner Mit-Menschen ein.
- Ich erfasse ihre Emotionen, Einstellungen und Motive.
- Ich nutze dieses Wissen für ein gemeinsames Lösen von Aufgaben/Problemen.

### ▶ Leitbild der Marke „Ich“

- Ich positioniere mich in meinem Umfeld als unverwechselbare Marke.
- Ich kann mein Verhalten in Situationen richtig einschätzen und (re-)agiere in ihnen adäquat.

### ▶ Leitbild der Offenheit

- Ich schaffe Vertrauen - u.a. indem ich Menschen abhole, wo sie stehen.
- Ich spreche Konflikte offen an und strebe nach tragfähigen Lösungen.
- Ich schaffe Transparenz.

### ▶ Leitbild des Respekts

- Ich begegne anderen Menschen auf Augenhöhe.
- Ich nehme sie umfassend wahr.
- Ich beziehe andere Meinungen in meine Lösungen ein.

### ▶ Leitbild des Teams

- Ich bin ein Teamplayer.
- Ich bündle Expertenwissen und konzentriere es auf das Ziel.
- Ich überzeuge die Köpfe und gewinne die Herzen.

## Digitalintelligenz

### ▶ Leitbild des Zukunftsblicks

- Ich habe eine ambitionierte, jedoch realistische Vision.
- Ich fokussiere mein Handeln auf das übergeordnete Ziel.

### ▶ Leitbild der Technologie

- Ich interessiere mich für neue technische Entwicklungen.
- Ich probiere neue Technologien gerne aus und erkenne ihre Chancen und Risiken.

### ▶ Leitbild der Digitalkompetenz

- Ich bin ein Akteur und kein Re-Akteur bei der Digitalisierung.
- Ich binde die digitalen Technologien in meine Arbeit ein.
- Ich steuere und kanalisierere die Flut an Informationen.

### ▶ Leitbild der Interdisziplinarität

- Ich bin offen für neue Wissensgebiete, Techniken und Prozesse.
- Ich denke und handle funktions- und bereichsübergreifend.

getragen von einer stabilen Wertebasis, die der Person psychische Stabilität verleiht.

## 2. Beziehungsmintelligenz

Da sich der Führungsjob in der VUKA-Welt im Kern um den Aufbau und Ausbau tragfähiger Beziehungen und Beziehungsnetzwerke dreht, ist Empathie für die alpha-intelligente Führungskraft von zentraler Bedeutung: Sie braucht Einfühlungsvermögen. Sie muss einsichtig und wertschätzend mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen ihrer Netzwerkpartner umgehen können, auch wenn diese ihr persönlich fremd erscheinen. Das fordert ihr eine Haltung ab, die von hoher Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist. Die Führungskraft der VUKA-Welt braucht - bei aller Offenheit für die Haltung anderer - aber auch den Mut, offen zu ihren eigenen Werten, Interessen und Bedürfnissen zu stehen, um auf der Basis wechselseitigen Verstehens gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen zu können.

## 3. Digitalintelligenz

Ein zentrales Element von Führung in der VUKA-Welt ist der „Zukunftsblick“ der Führungskraft. Sie sollte innerlich bejahen, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht und dass sich aus ihm Chancen ergeben. Neben interdisziplinärem Denken setzt dies eine gewisse Digitalkompetenz voraus. Diese Kompetenz zeigt sich jedoch nicht darin, dass eine Führungskraft der beste Programmierer oder intensivste Social-Media-Nutzer im Unternehmen ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sie sich - allein oder mit Expertenunterstützung - ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben. Das macht sie schließlich entscheidungs- und handlungsfähig.

**Ziel:** Eine Persönlichkeitsmarke werden, die Vertrauen weckt

Die zentrale Implikation für die Führungskraft, die hinter all dem steckt: Sie muss mehr denn je zur Persönlichkeitsmarke werden. Freilich: Die Aufforderung, sich als Marke zu präsentieren, stößt bei vielen Führungskräften auf Vorbehalte. Denn mit dem Begriff „vermarkten“ assoziieren sie Attribute wie „schrill“ und „laut“. Doch nicht jede Marke ist schrill und laut. Es gibt

mindestens ebenso viele Marken, zu deren Identität es gehört, gerade nicht aufdringlich und dominant zu sein, sondern ein unaufgeregtes Understatement auszustrahlen.

Eine Marke kennzeichnen vor allem zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen - wie das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“.

Ähnlich verhält es sich mit der Selbstvermarktung von Führungskräften. Auch hier geht es nicht darum, stets am lautesten zu schreien (obwohl eine selbstbewusste Führungskraft ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen sollte). Es geht vielmehr darum, nach außen zu zeigen und zu artikulieren, wofür man einsteht und was einem als Person wichtig ist. Nur dadurch entstehen Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit. Nur auf dieser Basis kann gegenseitiges Vertrauen entstehen. Und nur wenn die Zusammenarbeit durch Vertrauen geprägt ist, ist es möglich, in der von Veränderung geprägten VUKA-Welt, in der scheinbar alles schwankt und wankt, erfolgreich zu bestehen. Vertrauen ist das, was Führung wertvoller macht, als sie es je war.

Barbara Liebermeister

> Tutorial siehe Seite 24



### Lesetipps

> **Barbara Liebermeister Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet.**

Gabal, Offenbach 2017. 24,90 Euro.

Keine Panik! Das ist das Motto, unter dem Barbara Liebermeisters Buch steht. Die Autorin macht deutlich, warum Führungskräfte nicht fürchten müssen, dass ihr Job mit zunehmender Digitalisierung der Arbeitswelt überflüssig wird. Sie zeigt auf, warum Arbeit 4.0 erst recht nicht ohne Führung auskommt, erklärt aber auch, dass Führung neue Akzente setzen muss.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS231AR01](http://www.managerseminare.de/MS231AR01)

# Tutorial

## Menschlich führen in der digitalen Welt



Algorithmen, digitale Netzwerke, Robotisierung ... Die Arbeitswelt der Zukunft ist - so scheint es - komplett durchtechnisiert. Doch Führung wird damit nicht obsolet, sie wird sogar noch wichtiger. Im Mittelpunkt stehen dabei jene Aufgaben und Kompetenzen, die noch lange kein Computer übernehmen kann.

### > Beziehungszintelligenz

Mit der Digitalisierung hält die Arbeit in Netzwerken Einzug in die Unternehmen. In den Netzwerken - die manchmal auch die Unternehmensgrenzen überschreiten - kooperieren Menschen miteinander, die sich in ihren persönlichen Interessen und Eigenschaften zuweilen stark voneinander unterscheiden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, solche Beziehungsnetzwerke aufzubauen und am Leben zu erhalten. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, das Verhältnis der Netzwerkmitglieder zueinander zu stärken. Sie hat die Aufgabe, ein Klima zu schaffen, in dem gegenseitiger Respekt und Anerkennung gedeihen können.

### > Emotionale Kompetenz

Die Führungskraft von morgen ist empathisch. Denn wenn Beziehungsmanagement als Führungsaufgabe an Bedeutung gewinnt, geht es nicht ohne emotionale Kompetenz. Nur mit Einfühlungsvermögen und der Fähigkeit, sich in andere einzudenken, lassen sich Beziehungen für alle Seiten positiv gestalten. Und nur unter Beteiligung der Gefühlsebene sind Menschen jenseits disziplinarischer Anordnungen bereit, sich einzubringen und zu interagieren.

### > Kommunikationskompetenz

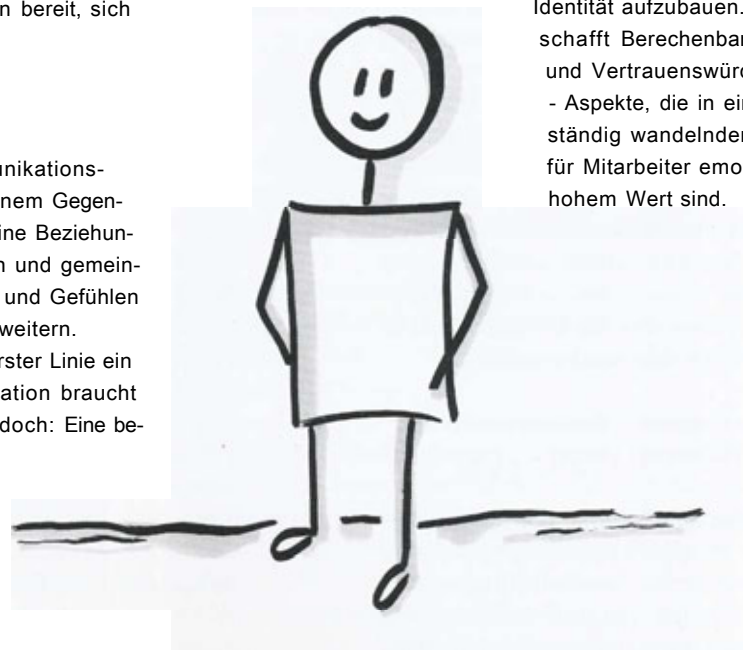
Gleiches wie für die Empathie gilt für die Kommunikationskompetenz. Nur, wer kommuniziert, kann mit seinem Gegenüber die passende Beziehungsform ausloten, seine Beziehungen stärken, Freiräume für das so wichtige Teilen und gemeinsame Entwickeln von Ideen, Gedanken, Visionen und Gefühlen schaffen und seinen persönlichen Blickwinkel erweitern. Mehr denn je gilt daher: Der Führungsjob ist in erster Linie ein Kommunikationsjob. Und die digitale Kommunikation braucht noch mehr Feingefühl als die analoge. Wichtig jedoch: Eine beziehungsstärkende Kommunikation kann nicht ausschließlich digital stattfinden. Das Wir-Gefühl lässt sich zwar online transportieren, aber es entsteht offline.

### > Die Fähigkeit, Orientierung zu geben

Durch den Einsatz digitaler Medien droht Überforderung. Die ständig anwachsende Zahl und Breite der verfügbaren Informationen sorgt dafür, dass der Fokus verloren zu gehen droht. Unter diesen Bedingungen kommt es für Führungskräfte darauf an, in einer Welt der Schnelligkeit und Unverbindlichkeit ein Stück weit Verbindlichkeit zu schaffen. Das bedeutet: Führungskräfte müssen schnell analysieren können, was das Wesentliche ist. Sie müssen in der Lage sein, Visionen zu formulieren und den Mitarbeitern Sinnangebote zu machen.

### > Zur Persönlichkeitsmarke werden

Es klingt schrill, es wirkt marktschreierisch - und daher ist es für manche Führungskraft abschreckend, aber: Nur, wer es schafft, nach außen konsistente Werte zu transportieren, darf darauf hoffen, sein Netzwerk hinter diesen Werten zu vereinen. Daher ist es für Führungskräfte so wichtig, als Persönlichkeit mit bestimmten Werten wiedererkennbar zu sein, sich also eine eigene, unverwechselbare Identität aufzubauen. Das schafft Berechenbarkeit und Vertrauenswürdigkeit - Aspekte, die in einer sich ständig wandelnden Umwelt für Mitarbeiter emotional von hohem Wert sind.



Quelle: Barbara Liebermeister; Grafik: Martina Lauterjung; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)