

## Digitale Exzellenz



**:Trends**  
Mit „Labs“ in die digitale Welt  
**:Think Tank**  
Digitale Transformation  
**:Praxis**  
UKE, CiteeCar, Ergo



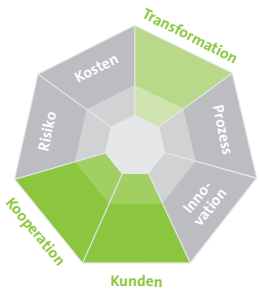
# Digitalität und Empathie



**Barbara Liebermeister** ist Gründerin und Inhaberin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

Führungskräfte, die soziale Medien und digitale Technologien zu nutzen wissen, erreichen eine neue Stufe von Rationalisierung und Effizienz. Den Zwang zur permanenten Erreichbarkeit nehmen sie dafür in Kauf. Online-Kompetenz reicht aber für den Erfolg nicht aus. Sie ist nur das i-Tüpfelchen. Denn nach wie vor – und heute eher mehr – gilt der Grundsatz: „Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht.“

// Wer erfolgreich sein und bleiben will, muss die Philosophie von Social Media auf sein Geschäft übertragen: Vernetztes Denken und empathisches Handeln sind gefragt. Das ergibt die aktuelle Studie „Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen“ des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) und des F.A.Z.-Instituts. Für die Studie wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene vom Meinungsforschungsinstitut forsa interviewt. Eine große Mehrheit der Befragten hob hervor, wie wichtig es ist, Kunden oder Lieferanten persönlich anzusprechen. Das ist unabdingbar – auch wenn die Kommunikation heute über viele Wege möglich ist.



Social Media werden künftig im Unternehmensalltag eine immer wichtigere Rolle spielen, zum Beispiel für Kundenkontakte, Marketing oder Personalsuche. Für Führungskräfte ist dies eine Herausforderung, denn sie müssen Social Media intelligent im Unternehmen integrieren. Kommunikation findet praktisch immer und überall statt. Ein zeitweises Abtauchen kann sich keiner mehr leisten. Dadurch steht eine Führungskraft mehr als früher „unter Beobachtung“, sie muss stärker auf jedes Wort, jede Geste, jedes Verhalten achten. Diese Veränderungen schaffen eine Sehnsucht nach realen Begegnungen. Je mehr wir uns über Social Media und Co. mitteilen, desto mehr suchen wir nach dem echten Gespräch, bei dem wir dem Gegenüber in die Augen blicken. In der persönlichen Interaktion kommen vielfältige Eindrücke zum Tragen, die durch eine rein digitale Kommunikation verlorengehen. Dabei werden Loyalität und Wertschätzung der eigenen Individualität erwartet.

**: Wunsch nach realen Begegnungen**  
Empathie gewinnt an Bedeutung

## : Vernetzung als Erfolgsfaktor

Persönliche Netzwerke sparen Zeit und Geld, wie 79 Prozent der Befragten angeben. Die Netzwerke müssen dafür strategisch aufgebaut und sorgfältig gepflegt werden. Anders als zufällig entstehende Verbindungen tragen systematisch geplante Netzwerke dazu bei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die Studie hebt hervor, dass Führungskräfte sich immer wieder neu auf ihr Ziel fokussieren müssen.

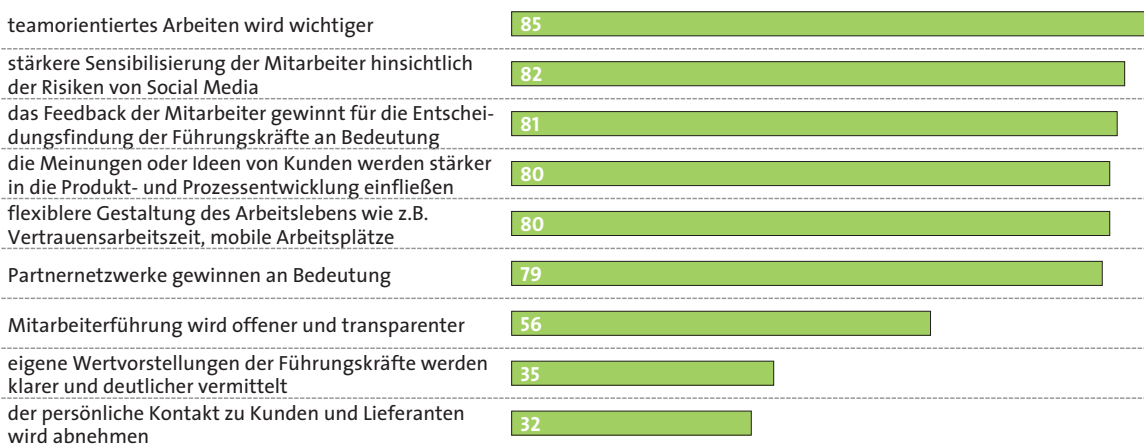
Allerdings erschwert die Digitalisierung die Konzentration auf das Relevante. 77 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass durch die Digitalisierung der Druck auf die Führung wächst. Es müssen immer mehr und immer schneller Entscheidungen getroffen werden. Die Folge ist ein Mangel an Zeit, der zur Nachlässigkeit verführt. So mancher merkt nicht, auf welche Weise er eine Versammlung betritt oder zu einer Verabredung kommt und welche Signale er dabei aussendet. Vor allem sinkt die Aufmerksamkeit für intelligentes Netzwerken und empathisches Handeln, den laut Studie erfolgsentscheidenden Fähigkeiten von Führungskräften.

## : Mitarbeiterführung neu ausrichten

Außerdem betrachten die in der Studie interviewten Führungskräfte das Eingehen auf die Mitarbeiter als Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiches Führen. Konflikte müssten offen angesprochen und mit den Beteiligten geklärt werden, der Chef sollte auch Ansprechpartner für persönliche Belange sein, und es gelte, den Mitarbeitern Ein-

### Team- und Netzwerkbildung über die Unternehmensgrenzen hinaus

(erwartete Veränderungen durch den digitalen Wandel; in % der Befragten; Mehrfachantworten möglich)



Quelle: „Alpha Intelligence“ (F.A.Z.-Institut; IFIDZ).

blicke in Zusammenhänge zu geben. Teamorientiertes Arbeiten wird nach Meinung von 85 Prozent der Befragten künftig wichtiger werden. Das Feedback der Mitarbeiter gewinnt für 81 Prozent an Bedeutung, und 80 Prozent glauben, dass Meinungen und Ideen von Kunden stärker in die Produkt- und Prozessentwicklung einfließen werden. Ebenfalls auf einen Trend zu mehr Empathie und Rücksichtnahme deutet ein weiteres Resultat: 80 Prozent erwarten künftig eine flexiblere Gestaltung des Arbeitslebens, etwa mit Vertrauensarbeitszeit.

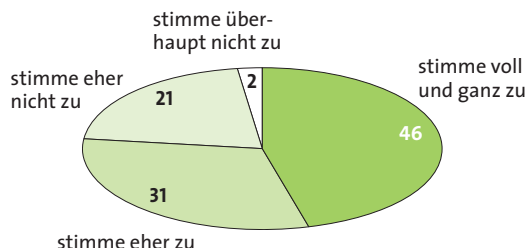
### : Soziale Fähigkeiten gefragt

Während „Intelligenz“ sich im Deutschen ausschließlich auf kognitive Leistungen bezieht, ist der englische Begriff „Intelligence“ weiter gefasst. Er beinhaltet auch die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzulassen und schwierige Umstände zu meistern. „Alpha Intelligence“ kombiniert drei einander bedingende Soft Skills: „Communication“, „Personality“ und „Relations“. Dahinter stehen die Balance aus Souveränität und Empathie, eine authentische Kommunikation und der Fokus auf „Wir“ statt auf „Ich“. Wie wichtig gerade diese Fähigkeiten sind, belegt die Studie. Während das Motto der Führungskraft vergangener Jahrzehnte häufig „Augen zu und durch“ gewesen ist, lautet das kommende Erfolgsrezept: „Augen auf und die Bedürfnisse des anderen genauso achten wie die eigenen.“

### Zunehmend unter Druck

(Zustimmung zur These in % der Befragten)

die zunehmende Digitalisierung verstärkt den Druck auf die Führung, weil der Entscheidungs- und Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst



Quelle: „Alpha Intelligence“ (F.A.Z.-Institut; IFIDZ).

Hierarchie und Autorität haben als einst wesentliche Werkzeuge von Führung an Boden verloren. Wer heute bei seinen Mitarbeitern ankommen und von ihnen respektiert werden will, braucht ein wahrhaftiges Auftreten sowie einen offenen Umgang mit (einstmaligem) Herrschaftswissen und mit Kontroversen. Über 80 Prozent der interviewten Führungskräfte sind der Meinung, dass sie sich die Zustimmung der Mitarbeiter einholen müssen – und das immer wieder aufs Neue. ||

### ■ Managementkompass

#### Shareconomy

Social Media ermöglichen neue Geschäftsmodelle, ob durch Collaborative Working, Cloud Computing, Crowdfunding oder Collaborative Consumption. Der Managementkompass zeigt, wie Unternehmen von diesen Werkzeugen profitieren. Praxisbeiträge von Klinikum München und Yello Strom.



### ■ Managementkompass

#### Mobility

Mit Business Apps für Smartphones und andere Mobilendgeräte erhöhen Unternehmen ihre Agilität und Flexibilität und sind näher beim Kunden. Der Managementkompass zeigt, was bei der Umsetzung mobiler Geschäftsanwendungen zu beachten ist, um diese Chancen zu nutzen. Mit Praxisbeiträgen von Deutsche Bahn und Targobank.



### ■ Branchenkompass 2014

#### Banken

Befragung von 120 Top-Entscheidern aus Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Kreditbanken in Deutschland und Österreich zu ihren Strategien und Investitionsplänen bis 2017. Schwerpunkte sind Beratungsangebote, Online-Banking, Mobility und Social Media sowie die Industrialisierung von Geschäftsprozessen. Außerdem zeigt die Studie, wie die Banken die neue Regulierungen umsetzen werden.



### ■ Ebenfalls erschienen in unseren Reihen:

\_ **Managementkompass:** Sourcing-Strategien, Demographiemangement, Channel Management, Neue Geschäftsmodelle, Nachhaltige Wertschöpfung, Kosteneffiziente Regulierung, Customer Centricity, Portfoliomanagement, Corporate Governance, Big Data Analytics

\_ **Branchenkompass:** Energieversorger, Telekommunikation, Versicherungen

### ■ In Vorbereitung:

Branchenkompass 2015 Public Services, Managementkompass Digital Security

### ■ Zu beziehen bei:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag

Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-2129, Telefax: (069) 75 91-19 66

E-Mail: [vertrieb@faz-institut.de](mailto:vertrieb@faz-institut.de), Internet: [www.frankfurt-bm.com](http://www.frankfurt-bm.com)

Neue Marke, weiterhin spannende Informationen!  
Ab Januar 2015 veröffentlichen wir unsere Publikationen als Sopra Steria Consulting.



**■ Ansprechpartner**

Steria Mummert Consulting GmbH  
Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 2 27 03-52 19  
Telefax: (040) 2 27 03-12 19  
E-Mail: [birgit.eckmueller@steria-mummert.de](mailto:birgit.eckmueller@steria-mummert.de)

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Eric Czotscher  
Postfach 20 01 63  
60605 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-32 75  
Telefax: (069) 75 91-19 66  
E-Mail: [eric.czotscher@frankfurt-bm.com](mailto:eric.czotscher@frankfurt-bm.com)

ISBN: 978-3-89981-328-9

