

ZWÖLF THESEN. Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen (und nicht etwa Roboter) führen! Das sollten sich die Geschäftsleitungen deutscher Unternehmen immer wieder ins Bewusstsein rufen.

Führen im digitalen Zeitalter

Was sind aus der Warte von Managern die größten Herausforderungen im digitalen Zeitalter? Das wollte das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) wissen. Deshalb startete es eine „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Onlinebefragung.

Von den Teilnehmern erachten die meisten „eine zunehmende Vernetzung“ als die größte Herausforderung (43 Prozent). Auf Platz 2 folgt „das nötige Einbinden der Mitarbeiter“ (42 Prozent). Dies ist laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, naheliegend, denn wenn das Handlungs- und Marktumfeld komplexer werde, sei es auch schwieriger, den Mitarbeitern zu vermitteln, warum gewisse Dinge sinnvoll und zielführend seien und andere Dinge eben ganz und gar nicht.

Auf Platz 3 der größten Herausforderungen folgt „der wachsende Change-/Innovationsbedarf“ (38 Prozent), gefolgt von dem veränderten Kommunikationsverhalten (32 Prozent). Nur 23 Prozent der Führungskräfte erachten jedoch – anders als von den Medien oft und gerne suggeriert – die Herausforderungen, die aus den „veränderten Bedürfnissen“ der jungen Mitarbeiter (Digital Natives) resultieren, als groß.

Das liegt laut Liebermeister vermutlich auch daran, dass viele Manager der mittleren Führungsebene heute bereits selbst „Digital Natives“ sind – also 35- oder 40-Jährige, die mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie aufwuchsen. Entsprechendes gilt für „die zunehmende Team- und Projektarbeit“. Sie ist in den meisten Unternehmen heute eine eingeübte und gängige Praxis, die den Arbeitsalltag prägt. Deshalb stellt sie die Führungskräfte kaum noch vor größere Herausforderungen (12 Prozent), die einem Chef unlösbar erscheinen.

Viele Führungskräfte fragen sich allerdings, ob Führung in Zeiten zunehmender Projektarbeit und der Dezentralisierung von Entscheidungen überhaupt noch erforderlich ist. Liebermanns Antwort: „Chef ist künftig nicht mehr derjenige, der in einer bestimmten Position sitzt. Ein respektierter Vorgesetzter ist vielmehr der, der die richtige Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern wahrte. Denn eines bleibt im digitalen Zeitalter gleich: der Mensch. Er ist gar nicht so digital, wie wir vielleicht denken.“ Die Führungskraft von morgen müsse deshalb ein Menschenmanager sein. Der Zahlenmanager habe ausgedient.

Liebermeister hat auf der Basis der Umfrage und auf der Grundlage ihrer eigenen Beratungserfahrung zwölf Voraussetzungen für gute Führung in Zeiten digitaler Komplexität zusammengefasst:



AUTORIN

Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen

Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag Liebermeisters neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. 069 719130965
www.ifidz.de

These 1:

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2:

Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, I-Phone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben. Kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3:

Lieber Menschenkenner als Fachexperte sein!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4:

Kreativität ist überhaupt nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“,

„Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5:

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Allesbesser-Wisser. Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6:

Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7:

Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen, wertschätzenden Umgang voraus.

These 8:

Führung ist Beziehung - Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser, als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9:

Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „Digital Natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „Digital Immigrants“ sind. Auch sie wollen bei vielen Vorhaben genau wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen, auch wenn dies im Businessalltag schwerfallen mag.

These 10:

Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren. Somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11:

Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

These 12:

Ohne Vernetzung läuft nichts!

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben. Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Barbara Liebermeister