



IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter  
**PRESSEMAPPE 2024**

## Veröffentlichungen in Printmedien

### Artikel

Empowerment für Frauen: Acht Handlungsfelder

Empowerment für Frauen: Acht Handlungsfelder

Als Führungskraft von den Influencern im Netz lernen

Frauen kaufen anders – Männer auch

Was Führungskräfte von den Influencern im Netz lernen können

Warum und wie Frauen anders kaufen

Generation Z – besser als ihr Ruf!

Führende influencer

Frauen kaufen anders – Männer auch

Die Generation Z richtig führen

Intuitiv richtig

"Was können Führungskräfte von Influencern lernen, Frau Liebermeister"

Frauen kaufen anders... Männer auch

Bereits unverzichtbar oder noch ungenutzt?

Intelligent ungenutzt

Als Führungsteam wirksamer als die Regierung sein

Führung ist erwünscht

Echte Führungsteams

Führungskraft als Marke

Wie funktioniert Führung im digitalen Wandel?

Auf das Bauchgefühl vertrauen

Warum Führungskräfte Entwicklungsprogramme Brauchen

KI-Einsatz in Unternehmen: Gesamtkonzept und Unterstützung fehlen

Den Frauenanteil in Unternehmen erhöhen, aber wie?

Geht KI in die Führung?

### Zeitschrift / Zeitung

LO - Lernende Organisation (A), Januar 2024

GIESSEREI, Januar 2024

Swiss IT Magazine (CH), Januar 2024

Netcoo Magazin, Februar 2024

KMU-Magazin (CH), Februar 2024

KMU-Magazin (CH), Februar 2024

Elektropraktiker, Februar 2024

bindereport, Februar 2024

TRAINING (A), April 2024

EstrichTechnik & Fußbodenbelag, April 2024

BILDUNGaktuell (A), April 2024

Mannheimer Morgen, 13. April 2024

Schloss Magazin (CH), Juni 2024

maschinenbau (CH), Juni 2024

bindereport, Juni 2024

Die Mediation, Juni 2024

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 5. Juli 2024

Elektropraktiker, Juli 2024

BILDUNGaktuell (A), Juli 2024

wissensmanagement, August 2024

Schloss Magazin (CH), August 2024

KMU-Magazin (CH), August 2024

Swiss IT Magazine (CH), September 2024

Office Roxx Mag, September 2024

IM+io, September 2024

**Sind Sie Leader oder Führungskraft?**

BILDUNGaktuell (A), September 2024

**Einsatz von KI in Unternehmen**

Die Mediation, September 2024

**Leader oder Führungskraft?**

Netcoo Magazin, Oktober 2024

**Eine alpha-intelligente Führungskraft werden**

konstruktionspraxis, Oktober 2024

**KI-Einsatz in Unternehmen**

Elektropraktiker, Oktober 2024

**Als Führungskraft Learnfluencer werden?**

GIESSEREI, November 2024

**Zwölf Tipps – so halten Sie eine gelungene Rede**

MM Maschinen Markt, Dezember 2024

**In mehrdeutigen Situationen handlungsfähig bleiben**

KMU-Magazin (CH), Dezember 2024

**Reden, die ankommen, planen und halten**

Netcoo Magazin, Dezember 2024



## **Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin betreibt unter anderem den Podcast „Business Secrets: Warum Frauen geliekt werden und Männern gefolgt wird“. Sie ist Autorin des Buchs *Die Führungskraft als Influencer*.



# EMPOWERMENT FÜR FRAUEN: ACHT HANDLUNGSFELDER

von Barbara Liebermeister

Immer wieder stellen Unternehmen fest: Wir kommen mit dem Erhöhen des Frauenanteils in unserer Organisation nicht wie gewünscht voran — auch weil uns hochqualifizierte Frauen oft nach kurzer Zeit schon wieder verlassen. Dann liegt etwas mit ihrer Kultur im Argen, meint Barbara Liebermeister in ihrem Artikel.

„Wie können wir für hochqualifizierte Frauen als Arbeitgeber attraktiver werden?“, „Wie können wir dafür sorgen, dass sie auch eine emotionale Bindung zu unserer Organisation entwickeln?“ — solche Fragen beschäftigen zurzeit viele Unternehmen. Denn im Betriebsalltag und beim Auswerten ihrer Personaldaten stellen sie oft fest: „Irgendwie kommen wir bei unserem Ziel, den Frauenanteil bei unseren Führungskräften und Spezialisten zu erhöhen, nicht so recht voran.“

Zwar ist dies vielen Unternehmen im Personal-, Marketing- und Controlling-Bereich schon recht gut gelungen, doch in allen Bereichen, in denen

- die Technik eine große Rolle spielt und/oder
- in denen der Männeranteil traditionell sehr hoch ist,

kommen sie diesbezüglich oft kaum voran.

## 1. ZWEI PROBLEME

### 1.1. FRAUEN BEVORZUGEN OFT ANDERE ARBEITGEBER

Speziell in den produzierenden und produktionsnahen Bereichen ihrer Organisation kämpfen viele Unternehmen aktuell noch mit folgenden Problemen:

*„Wie können wir für hochqualifizierte Frauen als Arbeitgeber attraktiver werden?“*

- Hochqualifizierte Frauen, die sie gerne als Mitarbeiterinnen gewinnen würden, geben ihnen nicht selten einen Korb und entscheiden sich stattdessen zum Beispiel für eine Forschungseinrichtung, ein Planungsbüro oder den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber.
- Frauen, die sich für ihr Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden, verweilen im Schnitt deutlich kürzer als Männer in ihm. Sie wechseln also schneller den Arbeitgeber.

### 1.2. GERINGE EMOTIONALE BINDUNG ANS UNTERNEHMEN

Das heißt aus Sicht der Personalverantwortlichen unter anderem: Frauen kommen seltener als Män-

*Frauen kommen seltener als Männer auch emotional im Unternehmen an.*

ner auch emotional in dem Unternehmen, bei dem sie gerade auf der Payroll stehen, an und sie entwickeln oft eine geringere Bindung zu ihm — zum Beispiel, weil

- die Kultur des Unternehmens noch sehr männerdominiert ist und
- sie im Arbeitsalltag in dieser „Männerwelt“ noch mit zahlreichen verdeckten Widerständen kämpfen.

*Unternehmen sollten, nein, müssen sicherstellen, dass Frauen in ihrer Organisation dieselben Chancen wie Männer haben.*

Dies wollen aktuell viele Unternehmen ändern. Deshalb seien nachfolgend einige Handlungsfelder genannt, in denen sie aktiv werden sollten, wenn sie erreichen möchten, dass nicht nur mehr Frauen den Weg zu ihnen finden, sondern sich in ihrer Organisation auch zuhause fühlen, weil sie dort akzeptiert und respektiert werden und wirklich wirksam werden können.

## 2. „EMPOWERMENT FÜR FRAUEN“ — EINE VIELSCHICHTIGE AUFGABE

Um nachhaltig mehr Frauen zu gewinnen und zu halten, habe ich folgende 8 Handlungsfelder identifiziert.

### 2.1. UMFASSENDE CHANCENGLEICHHEIT

Unternehmen sollten, nein, müssen sicherstellen, dass Frauen in ihrer Organisation dieselben Chancen wie Männer haben, Führungs- und Schlüsselpositionen nicht nur zu erlangen, sondern diese auch effektiv und befriedigend wahrzunehmen. Das erfordert mehr als

- ihnen dieselbe Bezahlung und dieselben Aufstiegschancen zu bieten und

*Stereotype und Vorurteile prägen oft noch das Alltagshandeln in den Unternehmen.*

- dass in den Unternehmenspublikationen häufig Vokabeln wie „Diversität“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Work-Life-Balance“ stehen.

### 2.2. NEUER MINDSET

Stereotype und Vorurteile prägen oft noch das Alltagshandeln in den Unternehmen. So zum Beispiel die Vorstellung, Frauen seien weniger durchsetzungsfähig und stressresistent als Männer oder sie hätten eine geringere Affinität zur Technik (selbst wenn sie einen Abschluss an einer technischen Uni haben).

Solche Stereotype werden heute zwar seltener als früher laut artikuliert, sie prägen aber in den Unternehmen noch vielfach den alltäglichen Umgang der Geschlechter miteinander. Entsprechend wichtig ist es, sie regelmäßig zu thematisieren und durch Schulungen und Coachings zu überwinden.

### 2.3. SYSTEMATISCHE KULTURVERÄNDERUNG

Durch das Erfassen und geschlechterspezifische Analysieren personen-, funktions- sowie laufbahnbezogener Daten können Problemfelder erkannt werden, sodass Gegenmaßnahmen ergriffen werden können — und zwar nicht nur mit dem Ziel statistisch den Frauenanteil, sondern auch die Akzeptanz und Wertschätzung der Frauen zu erhöhen; außerdem deren emotionale Bindung an das Unternehmen, wodurch auch ihre Verweildauer in ihm steigt.

### 2.4. NOCH FLEXIBLERE ARBEITSMODELLE

Bei der Flexibilität der Arbeitsmodelle hat sich aus Frauensicht in den zurückliegenden Jahren in den meisten Unternehmen viel zum Positiven verändert. Als Beispiel seien hier nur die Stichworte Homeoffice, 4-Tage-Woche, Auszeiten für Pflege und Shared Leadership genannt. Trotzdem dürfen die Unternehmen nicht nachlassen, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Frauen

*Bei der Flexibilität der Arbeitsmodelle hat sich aus Frauensicht in den zurückliegenden Jahren in den meisten Unternehmen viel zum Positiven verändert.*



---

*In der von einer hohen Dynamik geprägten modernen Arbeitswelt spielt die Zusammenarbeit der beiden Geschlechter eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Unternehmen.*

trotz ihrer häufigen Doppelbelastung in gewissen Lebensphasen Top-Positionen in ihnen nicht nur übernehmen, sondern auch befriedigend wahrnehmen können — und zwar im Dialog mit den betroffenen Frauen, damit deren individuelle Lebenssituation berücksichtigt werden kann.

## **2.5. UNTERSTÜTZUNG BEI DER NETZWERKBILDUNG**

Unternehmen sollten firmeninterne Netzwerke für Frauen fördern, in denen diese sich austauschen und wechselseitig unterstützen können — und zwar nicht nur bereichs-, sondern auch standortübergreifend. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet hierfür zahlreichen Möglichkeiten.

## **2.6. MENTORING UND COACHING**

Die Unternehmen sollten zudem Mentoring- und Coaching-Programme fördern, in denen erfahrene (bzw. etablierte) weibliche Führungskräfte ihre Kenntnisse und Erfahrungen an jüngere (bzw. neue) Kolleginnen weitergeben. Denn noch immer gilt: Frauen sind in Führungs- und Schlüsselpositionen zum Beispiel auf der Projektleiterebene mit teils anderen Herausforderungen als Männer konfrontiert — insbesondere, wenn das Gros der Mitarbeitenden sowie Führungskräfte in der jeweiligen Organisation bzw. in dem Bereich, in dem sie arbeiten, noch Männer sind.

*Frauen sind in Führungs- und Schlüsselpositionen zum Beispiel auf der Projektleiterebene mit teils anderen Herausforderungen als Männer konfrontiert.*

## **2.7. SICHTBARKEIT UND WIRKSAMKEIT**

Damit Frauen bereichsübergreifend eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung erfahren, müssen auch die Früchte ihres Tuns und Wirkens sichtbar

gemacht werden. Hierbei sollten ihre Arbeitgeber sie gezielt unterstützen zum Beispiel durch entsprechende Veröffentlichungen im Intranet oder in den Firmenpublikationen. Frauen sollten aber auch selbst stärker aktiv werden, im Bereich sich selbst und die eigenen Leistungen aktiv zu vermarkten. Social Media bietet ihnen hierzu unter anderem viele Möglichkeiten.

*Unternehmen sollten firmeninterne Netzwerke für Frauen fördern.*

## **2.8. VORBILDFUNKTION DER GESCHÄFTSLEITUNG**

Noch immer gilt: Die oberen Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur einer Organisation. Entsprechend wichtig ist es, dass sich zum Beispiel die Geschäftsführung aktiv für (mehr) Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen engagiert; des Weiteren, dass sie den Mitgliedern der Organisation als Vorbild für eine hohe Wertschätzung der Frauen und ihrer Leistung dient — unter anderem, indem sie weibliche Talente in der Organisation aktiv unterstützt und den Dialog mit ihnen sucht.

## **3. DIE UNTERNEHMENS- UND FÜHRUNGSKULTUR MUSS INKLUSIVER WERDEN**

In der von einer hohen Dynamik geprägten modernen Arbeitswelt spielt die Zusammenarbeit der beiden Geschlechter eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Unternehmen — nicht nur aufgrund des Fach- und Führungskräftemangels. Hierbei lautet das Ziel nicht, Männer zu verdrängen, sondern das Zusammenleben und die Führung in den Unternehmen vielfältiger und inklusiver zu gestalten. Die nachhaltige Stärkung der Position von Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen erfordert eine umfassende und langfristige Strategie, die von einer Veränderung der Unternehmenskultur bis hin zu konkreten Förder- und Unterstützungsmaßnahmen reicht. Diesen Entwicklungsprozess gilt es meines Erachtens auch zu evaluieren, unter anderem damit die erreichten Veränderungen nachhaltig sind. ■



FOTO: MARIO JAHN

Nadine Dippe, Duktal Guss: Werkstoffprüferin, berufsbegleitend Studium zur Wirtschaftsingenieurin mit der Vertiefungsrichtung Gießereitechnik. 2012 Leiterin des Prüflabors, seit 2017 Leiterin des Qualitätswesens.

Ein Mittel gegen den Fachkräftemangel

## Empowerment für Frauen: Acht Handlungsfelder

Immer wieder stellen Unternehmen fest: Wir kommen mit dem Erhöhen des Frauenanteils in unserer Organisation nicht wie gewünscht voran – auch weil uns hochqualifizierte Frauen oft nach kurzer Zeit schon wieder verlassen. Die Diagnose: Dann liegt etwas mit ihrer Firmenkultur im Argen.

VON BARBARA LIEBERMEISTER

**W**ie können wir für hochqualifizierte Frauen als Arbeitgeber attraktiver werden?“ „Wie können wir dafür sorgen, dass sie auch eine emotionale Bindung zu unserer Organisation entwickeln?“ Solche Fragen beschäftigen zurzeit viele Unternehmen. Denn im Betriebsalltag und beim Auswerten ihrer Personaldaten stellen sie oft fest: „Irgend-

wie kommen wir bei unserem Ziel, den Frauenanteil bei unseren Führungskräften und Spezialisten zu erhöhen, nicht so recht voran“.

Zwar ist dies vielen Unternehmen im Personal-, Marketing- und Controlling-Bereich schon recht gut gelungen, doch in allen Bereichen, in denen

> die Technik eine große Rolle spielt und/oder

> in denen der Männeranteil traditionell sehr hoch ist, kommen sie diesbezüglich oft kaum voran.

### Problem: Frauen bevorzugen oft andere Arbeitgeber

Speziell in den produzierenden und produktionsnahen Bereichen ihrer Organisation kämpfen viele Unternehmen immer noch mit folgenden Problemen:

# Intelligent ungenutzt

Mehrere Führungskräfte haben eine ambivalente Haltung gegenüber Künstlicher Intelligenz und forcieren einen KI-Einsatz deshalb eher zögerlich.

**W**ie stark werden KI-Tools in Unternehmen und von Führungskräften im Arbeitsalltag schon genutzt? Inwieweit erwarten sie, dass sich durch Künstliche Intelligenz die Führungskultur in den Betrieben verändert? Solche Fragen wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden beim Leadership-Trendbarometer von den teilnehmenden Führungskräften beantwortet wissen. Die Online-Umfrage unter 173 Führungskräften in Unternehmen aus verschiedenen Branchen ergab, dass ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung im Betrieb und Arbeitsalltag besteht.

## Zukünftig stärkere Nutzung

Danach sind zwar 80 Prozent der befragten Führungskräfte davon überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz in ihrer Branche künftig eine erfolgsentscheidende Rolle spielen wird. Jedoch nur 22 Prozent von ihnen nutzen solche KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute bereits nahezu täglich. Zudem setzen sich nur 21 Prozent aktiv für eine stärkere Nutzung der KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld ein. Sicher dürfte dies auch daran liegen, dass mehr als ein Drittel von ihnen angeben, in ihrem Betrieb diesbezüglich keine Unterstützung zu erfahren.

Damit korrespondiert, dass nur 26,3 Prozent der Führungskräfte sich zentral dafür zuständig fühlen, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich zu stimulieren. Stattdessen fühlen sich die meisten von ihnen nur bedingt hierfür zuständig. Das deutet nach Auffassung des IFIDZ auf ein „signifikantes Engagement-Defizit“ der Führungskräfte im KI-Bereich hin. Dem widerspricht, dass 46 Prozent angeben, ihre Unternehmen böten ihren Mitarbeitern bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen, und dass über 40 Prozent äußern, das Thema KI würde bei ihren strategischen Planungen eine wichtige Rolle spielen.

## Oftmals fehlender Konsens

Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Meinung der Gründerin und Leiterin des IFIDZ, Barbara Liebermeister, dass sich viele dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag „aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern“ - auch weil in ihren Unternehmen



Barbara Liebermeister: „Aktuell widmen sich viele Führungskräfte noch wenig systematisch und eher zögerlich dem KI-Einsatz.“  
FOTO: IFIDZ

noch kein Konsens bzw. Alignment darüber existiert, wie mit diesem Thema umzugehen ist.

Vielfach fehlen entsprechende strategische Vorgaben. Als Gründe des eher sehr geringen Engagements für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem in ihrer Organisation bestehende Datenschutz-Bedenken. Auch sehen sie bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig durchaus die Gefahr, dass damit ein Verlust von Arbeitsplätzen einhergeht - insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung gewisser Aufgaben und

Prozesse führt. Ungefähr 20 Prozent fühlen sich hiervon sogar selbst mehr oder minder stark bedroht, unter anderem, weil bei eventuell sinkender Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt werden.

Resultate des aktuellen Leadership-Trendbarometers des IFIDZ fließen künftig auch in die (Online-) Seminare und Vorträge ein, die Barbara Liebermeister regelmäßig in und für Unternehmen zum Thema „Führung im Kontext Künstlicher Intelligenz (KI)“ offeriert.

Informationen: [ifidz.de](https://ifidz.de)

- > Hochqualifizierte Frauen, die sie gerne als Mitarbeiterinnen gewinnen würden, geben ihnen nicht selten einen Korb und entscheiden sich stattdessen zum Beispiel für eine Forschungseinrichtung, ein Planungsbüro oder den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber.
- > Frauen, die sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden, verweilen hier im Schnitt deutlich kürzer als Männer. Sie wechseln also schneller den Arbeitgeber.

### Problem: geringe emotionale Bindung ans Unternehmen

Das heißt aus Sicht der Personalverantwortlichen unter anderem: Frauen kommen seltener als Männer auch emotional in dem Unternehmen an, bei dem sie gerade auf der Payroll stehen und sie entwickeln oft eine geringere Bindung zu ihm – zum Beispiel, weil

- > die Kultur des Unternehmens noch sehr männerdominiert ist und
- > sie im Arbeitsalltag in dieser „Männerwelt“ noch mit zahlreichen verdeckten Widerständen kämpfen müssen.

Dies wollen aktuell viele Unternehmen ändern. Deshalb seien nachfolgend einige Handlungsfelder genannt, in denen sie aktiv werden sollten, wenn sie erreichen möchten, dass nicht nur mehr Frauen den Weg zu ihnen finden, sondern sich in ihrer Organisation auch zuhause fühlen, weil sie dort akzeptiert und respektiert werden und wirklich wirksam werden können.

### Empowerment für Frauen – eine vielschichtige Aufgabe

#### Handlungsfeld 1: Umfassende Chancengleichheit

Unternehmen sollten, nein, müssen sicherstellen, dass Frauen in ihrer Organisation dieselben Chancen wie Männer haben, Führungs- und Schlüsselpositionen nicht nur zu erlangen, sondern diese auch effektiv und befriedigend wahrzunehmen. Das erfordert mehr als

- > ihnen dieselbe Bezahlung und dieselben Aufstiegschancen zu bieten und
- > dass in den Unternehmenspublikationen häufig solche Vokabeln wie „Diversität“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Work-Life-Balance“ stehen.

#### Handlungsfeld 2: Neuer Mindset

Stereotype und Vorurteile prägen oft noch das Alltagshandeln in den Unternehmen. So zum Beispiel die Vorstellung, Frauen seien weniger durchsetzungsfähig und

stressresistent als Männer oder sie hätten eine geringere Affinität zur Technik (selbst wenn sie einen Abschluss an einer technischen Uni haben).

Solche Stereotype werden heute zwar seltener als früher laut artikuliert, sie prägen aber in den Unternehmen noch vielfach den alltäglichen Umgang der Geschlechter miteinander. Entsprechend wichtig ist es, sie regelmäßig zu thematisieren und durch Schulungen und Coachings zu überwinden.

**Sichtbarkeit und Wirksamkeit: Beispiel aus der Social Media-Serie #bessermituns des BDG.**

sieren und durch Schulungen und Coachings zu überwinden.

#### Handlungsfeld 3: Systematische Kulturveränderung

Durch das Erfassen und geschlechterspe-

**GUSS** Haus der Gießerei-Industrie  
Gepostet von Laura Wöller · 23. Juni 2022 ·

**#bessermituns: Von der #Augenoptikerin zur #Zerspanungsmechanikerin.**  
Nach ihrer #Ausbildung zur Augenoptikerin und zwei Jahren im #Beruf suchte Anne Wunderwald nach einer Tätigkeit mit mehr #Handwerk und mechanischer #Arbeit. Sie wollte das Ergebnis ihrer Arbeit in den Händen halten können. Auch finanzielle Aspekte spielten eine Rolle, als sie sich schließlich für eine Ausbildung zur Zerspanungsmechanikerin bei der sächsischen Prototypengießerei ACTech entschied. Auf Empfehlung von Bekannten bewarb sie sich bei dem preisgekrönten und namenhaften #Ausbildungsbetrieb in der Region Freiberg. In diesem Jahr schloss Wunderwald dann ihre Ausbildung mit sehr guten Ergebnissen ab und wurde übernommen.

Anne Wunderwald ist sehr zufrieden mit ihrem neuen Beruf und ihrem neuen #Arbeitgeber: „Das 3-Schichtsystem ermöglicht mir eine bessere Planbarkeit als die Tätigkeit im Handel.“ Außerdem schätzt sie an ihrer Arbeit als Zerspanungsmechanikerin besonders die Vielfältigkeit der Aufgaben. Durch die geringe Stückzahl der gefertigten #Gussprodukte ist jeden Tag etwas anderes zu tun. Als Zerspanungsmechanikerin lässt man das Gehirn nicht vor dem #Arbeitsplatz liegen, sondern wird geistig gefordert. Das ist auch gut so, denn aufgrund der geringen Stückzahl haben Fehler eine massive Auswirkung. Wunderwald wächst mit den immer neuen Herausforderungen und geht jeden Tag gern zur Arbeit.

Auch das #Team ist für Anne Wunderwald ein großer #Motivator. Der Zusammenhalt der Kollegen ist sehr gut und es herrscht ein faires Miteinander. Dass viele ihrer Kollegen Männer sind, stört sie nicht – im Gegenteil: „Ich arbeite lieber mit Männern, sie zicken nicht rum, sind unkomplizierter. Mir gefällt es, dass ich Arbeitskleidung tragen kann und mir keine Gedanken machen muss, was ich anziehe.“

Anderen Frauen, die sich für einen Beruf in der mechanischen Bearbeitung interessieren, rät sie: „Man sollte kein Problem damit haben, sich schmutzig zu machen und anzupacken. Man sollte echtes Interesse an Mechanik mitbringen. Es hilft, wenn man privat schon mal geschraubt hat.“ Der Anteil der Frauen bei ACTech liegt bei 20 % insgesamt. Bei den Ingenieur:innen in der Technologieabteilung sind es ca. 17 %.

#FraueninderGießerei #womenatwork #FraueninderIndustrie #Guss #Metall



FOTO: ACTECH/BDG



FOTO: SCHMIEDEBERGER

Anja Menzer, Schmiedeberger Gießerei: erste Kontakte zur Gießerei bereits als Schülerin, Rückkehr als Werkstudentin während des BWL-Studiums. Mitarbeiterin im Bereich Fertigungssteuerung/Gießplanung, seit 2017 Leiterin dieses Teams.

zifische Analysieren personen-, funktions- sowie laufbahnbezogener Daten können Problemfelder erkannt werden, sodass Gegenmaßnahmen ergriffen werden können – und zwar nicht nur mit dem Ziel statistisch den Frauenanteil, sondern auch die Akzeptanz und Wertschätzung der Frauen zu erhöhen; außerdem deren emotionale Bindung an das Unternehmen, wodurch auch ihre Verweildauer in ihm steigt.

**Handlungsfeld 4: Noch flexiblere Arbeitsmodelle**

In diesem Bereich hat sich aus Frauensicht in den zurückliegenden Jahren in den meisten Unternehmen viel zum Positiven verändert. Als Beispiel seien hier nur die Stichworte Homeoffice, 4-Tage-Woche, Auszeiten für Pflege und Shared Leadership genannt. Trotzdem dürfen die Unternehmen nicht nachlassen, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Frauen trotz ihrer häufigen Doppelbelastung in gewissen Lebensphasen Top-Positionen nicht nur übernehmen, sondern auch befriedigend wahrnehmen können – und zwar im Dialog mit

den betroffenen Frauen, damit deren individuelle Lebenssituation berücksichtigt werden kann.

**Handlungsfeld 5: Unterstützung bei der Netzwerk-Bildung**

Unternehmen sollten firmeninterne Netzwerke für Frauen fördern, in denen diese sich austauschen und wechselseitig unterstützen können – und zwar nicht nur bereichs-, sondern auch standortübergreifend. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet hierfür zahlreichen Möglichkeiten.

**Handlungsfeld 6: Mentoring und Coaching**

Die Unternehmen sollten zudem Mentoring- und Coaching-Programme fördern, in denen erfahrene (bzw. etablierte) weibliche Führungskräfte ihre Kenntnisse und Erfahrungen an jüngere (bzw. neue) Kolleginnen weitergeben. Denn noch immer gilt: Frauen sind in Führungs- und Schlüsselpositionen zum Beispiel auf der Projektleiterebene mit teils anderen Herausforderungen als Männer konfrontiert – insbesondere, wenn das Gros der Mitarbeiter

und Führungskräfte in der jeweiligen Organisation bzw. in dem Bereich, in dem sie arbeiten, Männer sind.

**Handlungsfeld 7: Sichtbarkeit und Wirksamkeit**

Damit Frauen bereichsübergreifend eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung erfahren, müssen auch die Früchte ihres Tuns und Wirkens sichtbar gemacht werden. Hierbei sollten ihre Arbeitgeber sie gezielt unterstützen zum Beispiel durch entsprechende Veröffentlichungen im Intranet oder in den Firmenpublikationen. Die Frauen sollten aber auch selbst stärker aktiv werden, um sich selbst und die eigenen Leistungen aktiv zu vermarkten. Unter anderem die Social Media-Kanäle bieten ihnen hierzu viele Möglichkeiten.

**Handlungsfeld 8: Vorbildfunktion der Geschäftsleitung**

Noch immer gilt, die oberen Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur einer Organisation. Entsprechend wichtig ist es, dass sich zum Beispiel die Geschäftsführung aktiv für (mehr) Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen engagiert; des Weiteren, dass sie den Mitgliedern der Organisation als Vorbild für eine hohe Wertschätzung der Frauen und ihrer Leistung dient – unter anderem, indem sie weiblichen Talente in der Organisation aktiv unterstützt und den Dialog mit ihnen sucht.

**Die Unternehmens- und Führungskultur muss inklusiver werden**

In der von einer hohen Dynamik geprägten modernen Arbeitswelt spielt die Zusammenarbeit der beiden Geschlechter – nicht nur aufgrund des Fach- und Führungskräftemangels – eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Unternehmen. Hierbei lautet das Ziel nicht, Männer zu verdrängen, sondern das Zusammenleben und die Führung in den Unternehmen vielfältiger und inklusiver zu gestalten.

Die nachhaltige Stärkung der Position von Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen erfordert eine umfassende und langfristige Strategie, die von einer Veränderung der Unternehmenskultur bis hin zu konkreten Förder- und Unterstützungsmaßnahmen reicht. Diesen Entwicklungsprozess gilt es auch zu evaluieren, unter anderem damit die erreichten Veränderungen nachhaltig sind.

*www.ifidz.de*

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden*

# Als Führungskraft von den Influencern im Netz lernen

Ž<sup>a</sup> «<sup>3</sup> □«<sup>3</sup> In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen sich Führungskräfte zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in Social Media lernen.

Von Barbara Liebermeister

**W**ie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Nur so lange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen und so weiter folgen. Folgen ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen, externe Dienstleister usw.) mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos, und kann sich vermutlich mittelfristig einen neuen Job suchen.

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung - gerade in den Bereichen der Unternehmen, die unter einem grossen Innovationsdruck stehen, wie zum Beispiel IT- sowie Forschungs- und Entwicklungsbereiche. Dort steht die Führung in der Regel vor der Herausforderung, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten.

Dieses Ziel zu erreichen, wird umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen - zum Beispiel, weil diese im Home Office oder an anderen Standorten arbeiten. Also

lohnt es sich, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

## These 1: Influencer zeigen sich.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind - zum Beispiel, indem sie regelmässig ihre Social-Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die aufgrund ihrer Profession Influencer sind oder sein möchten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sie dürfen sich nicht hinter dem Aufgabenberg auf ihrem Schreibtisch verstecken, denn eine Voraussetzung für das Influencer-Sein ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

## These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft beziehungsweise stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein, sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken wie ein Halm im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Und dies führt dazu, dass sie auch nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wichtig, in denen letztlich niemand sicher weiss, wie es mittel- und langfristige weitergeht - sei es technologisch, wirtschaftlich oder politisch. In diesen

Zeiten ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor.

## These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte.

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial.

Das zeigt sich zum Beispiel bei den Online-Meetings, die sie anberaumt haben. Bei ihnen registriert man als Beobachter oft:

- Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein,
- sie tragen, wenn sie im Home Office arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,
- sie hängen nicht selten so schlaff auf ihrem Stuhl, als lägen sie auf dem heimischen Sofa vor dem Fernseher.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: «Wir arbeiten nun zwar vermehrt virtuell sowie auf Vertrauensbasis zusammen, doch ansonsten gilt: Business as usual». Von ihrem Auftritt geht aber oft eine gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten, denn sie reflektiert vor jedem öffentlichen Auftritt, sei es in der realen oder digitalen Welt: Welche Wirkung will ich erzielen beziehungsweise

welche Botschaft will ich vermitteln und wie sollte ich mich folglich präsentieren?

**These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein.**

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
2. Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel der Autohersteller Audi mit seinem Slogan «Vorsprung durch Technik» und sein Mitbewerber BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren» tun.

Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen - zum Beispiel:

- > «Auf meine Aussagen ist Verlass.»
- > «Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.»

Ausserdem sollten sie ihren «Followern» ein Leistungsversprechen geben - zum Beispiel:

- > «Ich binde Euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.» Oder:
- > «Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch.»

**These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen.**

Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen Kanälen, und zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten.

Diese Kompetenz brauchen auch Führungskräfte. Sie müssen wissen, welche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über Social Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

**These 6: Influencer interagieren mit ihren Followern.**

Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft, sind sie keine Influencer mehr. Influencer wissen um

diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chat-Foren, um unter anderem zu erfahren:

- > Wie zufrieden sind sie mit meiner Performance?
- > Welche Themen beschäftigen beziehungsweise interessieren sie?
- > Wie sehen sie gewisse Sachverhalte?

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem das Feedback ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr; Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

**These 7: Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen.**

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohltdosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben - primär, um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie auch mal erwähnen, wie die aktuelle Wirtschaftslage oder die rasante Entwicklung im IT- und KI-Bereich auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoss, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche Offenbarungen seitens der Führungskräfte gerade in Zeiten wichtig, in denen ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Home Office oder an anderen Standorten arbeiten und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, wie sie zum Beispiel mit Hilfe von Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit ihre emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern nicht abreisst.

**These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik.**

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler - zum Beispiel, weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene In-

fluencer - nach aussen erkennbar - nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler oder Fehleinschätzungen gemäss der Maxime «Shit happens» ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das Involvement der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

**These 9: Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen.**

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen - zum Beispiel,

- > weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert oder
- > weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.
- > Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen.

Diese Strategiewechsel stossen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie «Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen» oder «Wir wollen im Bereich Digitalisierung in unserem Marktsegment der Trendsetter sein» sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar. •

**DIE AUTORIN**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Im Oktober 2023 erschien im Verlag Business-Village das Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».



# FRAUEN KAUFEN ANDERS – MÄNNER AUCH



*Die Frau, das unbekannte Wesen? Nein! Das weibliche Geschlecht ist als Ziel- und Konsumentengruppe gut erforscht. Trotzdem beißen sich Verkäufer an Frauen oft die Zähne aus, wenn sie diese als Kundinnen gewinnen möchten.*

**F**rauen kaufen anders. Verkäufer registrieren dies immer wieder. Auch Marktforscher bestätigen dies. Zielgruppenstudien belegen zum Beispiel: Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer. Sie sehen darin primär ein Instrument, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Außerdem: Frauen messen bei ihren Einkaufsentscheidungen dem Thema Sicherheit eine höhere Bedeutung bei. Und sie wünschen eine umfassendere Beratung.

Was folgt daraus - zum Beispiel für den Autoverkauf? Für viele eher durchschnittliche Verkäufer: „Ich muss die Kundin vor allem auf die große

Knautschzone und die Airbags hinweisen. Und ihr die Kindersicherung an den Autotüren zeigen. Außerdem - welch' Graus - für das Verkaufsgespräch mindestens zwei Stunden einplanen.“

## „Die Frau“ gibt es nicht - „den Mann“ auch nicht

Anders agiert ein Spitzenverkäufer. Er hat zwar auch im Hinterkopf: Frauen ticken teilweise anders als Männer. Er misst dieser Tendenzaussage aber wenig Bedeutung bei, denn er weiß: „Die Frau an sich“ gibt es nicht - ebenso wenig wie „den Deutschen“ oder „den Angehörigen der Gen Z oder

„....“. Faktisch besteht die Kundengruppe Frauen vielmehr aus vielen Teilgruppen: alte und junge Frauen, Frauen mit Kindern und ohne, verheiratete und ledige Frauen, berufstätige und nicht berufstätige Frauen und so weiter.

Die Aussage „Alle Frauen sind gleich“ oder „Alle Frauen zeigen dasselbe Kaufverhalten“ ist deshalb ein ähnlicher Nonsens wie die Aussage: „Alle Männer träumen davon, im eigenen Porsche mit einer Blondine im Arm spazieren zu fahren.“ Solcher Klischees kann sich die Werbung bedienen, denn sie will möglichst viele Angehörige einer Kundengruppe ansprechen. Anders ist dies aber, wenn sich Verkäufer und

Kunde Auge in Auge gegenüber sitzen oder stehen. Dann muss der Verkäufer als erstes prüfen: Entspricht mein Gegenüber dem Klischee.

## Was Frau will, ist verschieden

Nichtsdestotrotz ist das Kaufverhalten von Männern und Frauen verschieden. Die Wissenschaft erklärt dies teils biologisch, teils mit der gesellschaftlichen Funktion von Frauen. Was welchen Einfluss hat, darüber mögen sich die Soziologen, Pädagogen und Psychologen streiten. Fakt ist aber: Frauen gebären nicht nur die Kinder. Sie übernehmen auch immer noch den Großteil ihrer Erziehung und der Familienarbeit. Deshalb messen sie in der Regel den Themen Vorsorge und Sicherheit eine größere Bedeutung bei.

Daraus schlussfolgern zum Beispiel manche Finanzberater: Frauen sollte man vor allem sichere Geldanlagen wie Versicherungspolice und festverzinsliche Wertpapiere anstelle von börsennotierten Papieren anbieten. Und Immobilienmakler: Frauen bevorzugen Immobilien in sicheren, aber nicht selten gottverlassenen Wohngebieten. Auch dies ist ein Trugschluss, denn das Sicherheitsbedürfnis von Frauen kann sich außer auf das Produkt selbst auf viele Faktoren beziehen. Zum Beispiel darauf, dass Frau sicher sein möchte: „Der Verkäufer berät mich gut - und schwatzt mir nicht nur das Produkt auf, das ihm die höchste Provision bringt.“ Oder dass Frau sicher sein will, dass sie auch nach dem Kauf noch einen Ansprechpartner für Fragen hat.

Was also zum Beispiel Sicherheit für Frau bedeutet und welche Bedürfnisse daraus resultieren, das muss der Verkäufer zunächst erkunden. Denn nur dann kann er das Produkt oder die Problemlösung der Kundin so präsentieren, dass bei ihr das Gefühl entsteht: Genau das will ich haben.

## Andere Bilder und Metaphern nutzen

Damit Frau zu dieser Gewissheit gelangt, müssen Verkäufer im Kontakt

## Bei ihrer Entscheidung, wem sie vertrauen, lassen sich Frauen oft von anderen Kriterien als Männer leiten.

mit weiblichen Kunden häufig andere Bilder und Metaphern nutzen als mit männlichen. Ein Beispiel: Finanzberater verwenden im Verkaufsgespräch oft Metaphern aus dem Automobilbereich wie „Diese Aktien sind der Turbo in Ihrem Depot“. Solche Bilder sprechen zwar viele Männer an, Frauen aber seltener. Bei ihnen wirken andere Bilder. Etwa: „Diese Aktienbeimischung ist wie der Dünger für Ihre Pflanzen. Sie lässt die Rendite schneller wachsen.“ Oder: „Diese Aktienbeimischung wirkt wie das perfekte Accessoire zu Ihrem Outfit. Sie verleiht Ihrem Portfolio den gewünschten Glanz.“

Ähnliches gilt, wenn ein Berater einen Sparplan bewerben möchte. Dann läuft vermutlich zahlreichen Männern das Wasser im Mund zusammen, wenn sie hören: „Mit dem angesparten Geld können Sie sich in zehn Jahren einen 7er-BMW kaufen.“ Frauen hingegen haben meist andere Ziele: etwa die Ausbildung ihrer Kinder zu finanzieren oder einen Wintergarten zu bauen. Selbstverständlich sind auch diese Beispiele mit Vorsicht zu genießen. Denn letztlich gilt: Was Frau wirklich will, muss der Verkäufer im Gespräch erkunden. Hierfür benötigt er neben einer professionellen Fragetechnik insbesondere Empathie. Der Verkäufer muss sich also in sein Gegenüber hineinversetzen können. Sonst fasst die Kundin zu ihm kein Vertrauen. Also teilt sie ihm auch nicht mit, was ihr wichtig ist.

## Frauen achten stärker auf die Manieren

Bei ihrer Entscheidung, wem sie vertrauen, lassen sich Frauen oft von anderen Kriterien als Männer leiten. Verallgemeinert gilt zum Beispiel: Frauen legen mehr Wert auf eine angemessene Kleidung und ein gepflegtes Äußeres. Sie achten auch stärker auf die Manieren. Kommt mir der Kundenbetreuer in der Bankfiliale entgegen? Hilft er mir aus dem Mantel? Breitet

er beim Hausbesuch, ohne zu fragen, seine Unterlagen auf dem Tisch aus? Für manche Frauen ist es ein K.-o.-Kriterium, wenn der Verkäufer einfach so, ohne zu fragen, mit Schuhen in ihr Wohnzimmer stapft. Solche Details mögen auf viele Männer kleinlich wirken. Für Frauen sind sie aber oft ein Indiz dafür, wie viel Wertschätzung der Verkäufer ihnen entgegenbringt.

## Auch Führungskräfte sind zuweilen „Verkäufer“

Die obigen auf Verkäufer bezogenen Aussagen gelten übrigens auch für Führungskräfte, denn auch sie stehen im Arbeitsalltag oft vor der Herausforderung, andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Dabei dürfen sie sich - wie Verkäufer - nicht von Stereotypen bzw. Vorurteilen und Klischees gegenüber Frauen - oder Männern oder Angehörigen der Generation Z oder .... - leiten lassen. Sie müssen vielmehr ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahr- und ernstnehmen. Denn nur dann können sie im Mitarbeiter-Kontakt das Verhalten zeigen, das der jeweiligen Person sowie ihren Wünschen und Bedürfnissen angemessen und deshalb zielführend ist.



Zur Autorin: **Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.itidz.de](http://www.itidz.de)). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung, Networking und New Work.

*Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer.*

## Leadership

# Was Führungskräfte von den Influencern im Netz lernen können

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.

› Barbara Liebermeister

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen und so weiter folgen. Folgen ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen und so weiter) mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos und kann sich vermutlich mittelfristig einen neuen Job suchen.

## Nichts geht ohne Follower

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer, wie sie Follower haben.

Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- › sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- › eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten.

## Influencer-Erfolgsmerkmale

Dieses Ziel zu erreichen, wird umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen – zum Beispiel, weil diese im Homeoffice arbeiten. Also lohnt es sich, sich mit dem Phänomen

### ! kurz & bündig

- › Eine Führungskraft ist dann eine Führungskraft, solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen und so weiter folgen. Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz.
- › Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die aufgrund ihrer Profession Influencer sind oder sein möchten.
- › Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft beziehungsweise stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein.

Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

### Influencer zeigen sich

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmässig ihre Social-Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die aufgrund ihrer Profession Influencer sind oder sein möchten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sie dürfen sich nicht hinter ihrem Schreibtisch verstecken, denn eine Voraussetzung für das Influencersein ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

### Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft beziehungsweise stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Und dies führt dazu, dass sie auch nicht bereit sind,

ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wichtig. In ihnen ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor.

### **Influencer inszenieren ihre Auftritte.**

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial. Das zeigt sich zum Beispiel bei Online-Meetings, die sie anberaumben. Bei ihnen registriert man als Beobachter oft:

- › Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein,
- › sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,
- › sie hängen nicht selten so schlaff auf ihrem Stuhl, als lägen sie auf dem Sofa vor dem Fernseher.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: «Wir arbeiten inzwi-

schen zwar vermehrt virtuell zusammen, ansonsten gilt jedoch: Business as usual.» Von ihrem Auftritt geht aber oft eine gegenteilige Botschaft aus. Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten, denn sie reflektiert vor jedem öffentlichen Auftritt, sei es in der realen oder digitalen Welt: Welche Wirkung will ich erzielen beziehungsweise welche Botschaft will ich vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren?

### **Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein**

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- › Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- › Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren» tut.

Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – zum Beispiel:

- › «Auf meine Aussagen ist Verlass.»
- › «Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.»

Ausserdem sollten sie ihren «Followern» ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel:

- › «Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.» Oder:
- › «Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter euch.»

### **Influencer funken auf vielen Kanälen**

Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen Kanälen, und zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten.

Diese Kompetenz brauchen auch Führungskräfte. Sie müssen wissen, welche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die Social Media

verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

### **Influencer interagieren mit ihren Followern**

Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft, sind sie keine Influencer mehr. Influencer wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie, möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren:

- › Wie zufrieden sind sie mit meiner Performance?
- › Welche Themen beschäftigen beziehungsweise interessieren sie?
- › Wie sehen sie gewisse Sachverhalte?

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem das Feedback ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme euch und eure Interessen wahr; ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

### **Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen**

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohl dosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – primär, um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie auch mal erwähnen, wie die aktuelle Wirtschaftslage auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoss, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühls-

leben zu geben. Insofern sind solche Offenbarungen seitens der Führungskräfte gerade in Zeiten wichtig, in denen ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, wie sie zum Beispiel mit Hilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit ihre emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern nicht abreisst.

### **Influencer reagieren gelassen auf Kritik**

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler – zum Beispiel, weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer – nach aussen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäss der Maxime «Shit happens» ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das Involvement der Mitarbei-

ter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

### **Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen**

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen – zum Beispiel,

- › weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert oder
- › weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen. Diese Strategiewechsel stossen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg.

Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie «Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen» sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar. ‹‹



#### **Porträt**



#### **Barbara Liebermeister**

Institutsleiterin, Beraterin,  
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Im August 2020 erschien das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



#### **Kontakt**

info@ifidz.de  
www.ifidz.de

Zielgruppen

# Warum und wie Frauen anders kaufen

Die Frau, das unbekannte Wesen? Nein, das weibliche Geschlecht ist als Ziel- und Konsumentengruppe gut erforscht. Trotzdem beissen sich Verkäufer an Frauen oft die Zähne aus, wenn sie diese als Kundinnen gewinnen möchten.

› Barbara Liebermeister

Frauen kaufen anders. Verkäufer registrieren dies immer wieder. Auch Marktforscher bestätigen dies. Zielgruppenstudien belegen zum Beispiel: Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer. Sie sehen darin primär ein Instrument, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Ausserdem: Frauen messen bei ihren Einkaufsentscheidungen dem Thema Sicherheit eine höhere Bedeutung bei. Und sie wünschen eine umfassendere Beratung.

Was folgt daraus – zum Beispiel für den Autoverkauf? Für viele eher durchschnittliche Verkäufer: «Ich muss die Kundin vor allem auf die grosse Knautschzone und die Airbags hinweisen. Und ihr die Kindersicherung an den Autotüren zeigen. Ausserdem – welch' Graus – für das Verkaufsgespräch mindestens zwei Stunden einplanen.»

## Viele Teilgruppen

Anders agiert ein Spitzenverkäufer. Er hat zwar auch im Hinterkopf: Frauen ticken teilweise anders als Männer. Er misst dieser Tendenzaussage aber wenig Bedeutung bei, denn er weiss: «Die Frau an sich» gibt es nicht – ebenso wenig wie «den Deutschen» oder «den Angehörigen der

Gen Z» oder «...». Faktisch besteht die Kundengruppe Frauen vielmehr aus vielen Teilgruppen: alte und junge Frauen, Frauen mit Kindern und ohne, verheiratete und ledige Frauen, berufstätige und nicht berufstätige Frauen und so weiter.

Die Aussage «Alle Frauen sind gleich» oder «Alle Frauen zeigen dasselbe Kaufverhalten» ist deshalb ein ähnlicher Nonsense wie die Aussage: «Alle Männer träumen davon, im eigenen Porsche mit einer Blondine im Arm spazieren zu fahren.» Solcher Klischees kann sich die Werbung

bedienen, denn sie will möglichst viele Angehörige einer Kundengruppe ansprechen. Anders sieht dies aber aus, wenn sich Verkäufer und Kunde Auge in Auge gegenüber sitzen oder -stehen. Dann muss der Verkäufer als Erstes prüfen: Entspricht mein Gegenüber dem Klischee?

## Was Frau will, ist verschieden

Nichtsdestotrotz ist das Kaufverhalten von Männern und Frauen verschieden. Die Wissenschaft erklärt dies teils biologisch, teils mit der gesellschaftlichen Funktion von Frauen. Was welchen Einfluss hat, darüber mögen sich die Soziologen, Pädagogen und Psychologen streiten. Fakt ist aber: Frauen gebären nicht nur die Kinder. Sie übernehmen auch immer noch den Grossteil ihrer Erziehung und der Familienarbeit. Deshalb messen sie in der Regel den Themen Vorsorge und Sicherheit eine grössere Bedeutung bei.

Daraus schlussfolgern zum Beispiel manche Finanzberater: Frauen sollte man vor allem sichere Geldanlagen wie Versicherungspolice und festverzinsliche Wertpapiere anstelle von börsennotierten Papieren anbieten. Und Immobilienmakler: Frauen bevorzugen Immobilien in siche-

### kurz & bündig

- › Das Kaufverhalten von Männern und Frauen ist verschieden. Die Wissenschaft erklärt dies teils biologisch, teils mit der gesellschaftlichen Funktion von Frauen.
- › Frauen legen mehr Wert auf eine angemessene Kleidung und ein gepflegtes Äusseres. Sie achten auch stärker auf die Mannerien.
- › Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer.

ren, aber nicht selten gottverlassenen Wohngegenden.

Auch dies ist ein Trugschluss, denn das Sicherheitsbedürfnis von Frauen kann sich ausser auf das Produkt selbst auf viele Faktoren beziehen. Zum Beispiel darauf, dass Frau sicher sein möchte: «Der Verkäufer berät mich gut – und schwatzt mir nicht nur das Produkt auf, das ihm die höchste Provision bringt.» Oder dass Frau sicher sein will, dass sie auch nach dem Kauf noch einen Ansprechpartner für Fragen hat.

Was also zum Beispiel Sicherheit für Frau bedeutet und welche Bedürfnisse daraus resultieren, das muss der Verkäufer zunächst erkunden. Denn nur dann kann er das Produkt oder die Problemlösung der Kundin so präsentieren, dass bei ihr das Gefühl entsteht: Genau das will ich haben.

### Bilder und Metaphern anpassen

Damit Frau zu dieser Gewissheit gelangt, müssen Verkäufer im Kontakt mit weiblichen Kunden häufig andere Bilder und Metaphern nutzen als mit männlichen. Ein Beispiel: Finanzberater verwenden im Verkaufsgespräch oft Metaphern aus dem Automobilbereich wie «Diese Aktien sind der Turbo in Ihrem Depot». Solche Bilder sprechen zwar viele Männer an, Frauen aber seltener. Bei ihnen wirken andere Bilder. Etwa: «Diese Aktienbeimischung ist wie der Dünger für Ihre Pflanzen. Sie lässt die Rendite schneller wachsen.» Oder: «Diese Aktienbeimischung wirkt wie das perfekte Accessoire zu Ihrem Outfit. Sie verleiht Ihrem Portfolio den gewünschten Glanz.»

Ähnliches gilt, wenn ein Berater einen Sparplan bewerben möchte. Dann läuft vermutlich zahlreichen Männern das Wasser im Mund zusammen, wenn sie hören: «Mit dem angesparten Geld können Sie sich in zehn Jahren einen 7er-BMW kaufen.» Frauen hingegen haben meist andere Ziele, etwa die Ausbildung ihrer Kinder zu finanzieren oder einen Wintergarten zu bauen. Selbstverständlich sind

auch diese Beispiele mit Vorsicht zu geniessen. Denn letztlich gilt: Was Frau wirklich will, muss der Verkäufer im Gespräch erkunden. Hierfür benötigt er neben einer professionellen Fragetechnik insbesondere Empathie. Der Verkäufer muss sich also in sein Gegenüber hineinversetzen können. Sonst fasst die Kundin zu ihm kein Vertrauen. Also teilt sie ihm auch nicht mit, was ihr wichtig ist.

### Manieren gefragt

Bei ihrer Entscheidung, wem sie vertrauen, lassen sich Frauen oft von anderen Kriterien als Männer leiten. Verallgemeinert gilt zum Beispiel: Frauen legen mehr Wert auf eine angemessene Kleidung und ein gepflegtes Äusseres. Sie achten auch stärker auf die Manieren. Kommt mir der Kundenbetreuer in der Bankfiliale entgegen? Hilft er mir aus dem Mantel? Breitet er beim Hausbesuch, ohne zu fragen, seine Unterlagen auf dem Tisch aus?

Für manche Frauen ist es ein K.-o.-Kriterium, wenn der Verkäufer einfach so,

ohne zu fragen, mit Schuhen in ihr Wohnzimmer stapft. Solche Details mögen auf viele Männer kleinlich wirken. Für Frauen sind sie aber oft ein Indiz dafür, wie viel Wertschätzung der Verkäufer ihnen entgegenbringt.

### Als Individuum ernstnehmen

Die obigen auf Verkäufer bezogenen Aussagen gelten übrigens auch für Führungskräfte, denn auch sie stehen im Arbeitsalltag oft vor der Herausforderung, andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Dabei dürfen sie sich – wie Verkäufer – nicht von Stereotypen beziehungsweise Vorurteilen und Klischees gegenüber Frauen – oder Männern oder Angehörigen der Generation Z oder ... – leiten lassen.

Sie müssen vielmehr ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahr- und ernstnehmen. Denn nur dann können sie im Mitarbeiter-Kontakt das Verhalten zeigen, das der jeweiligen Person sowie ihren Wünschen und Bedürfnissen angemessen und deshalb zielführend ist. <<



#### Porträt



#### Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,  
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Wiesbaden. Die Managementberaterin ist zudem Vortragsrednerin, unter anderem zu den Themen Leadership und Networking.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin begann ihre Karriere im Marketing internationaler Konzerne wie Christian Dior und L'Oréal. Danach beriet sie Finanzdienstleister wie die Royal Bank of Scotland und die Deutsche Bank. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer». Ausserdem betreibt sie den Podcast «Business Secrets: Warum Frauen <gelikt> werden und Männern gefolgt wird»



#### Kontakt

info@ifidz.de  
www.ifidz.de

# Generation Z – besser als ihr Ruf!

## Nicht schlechter, sondern teilweise anders

Bezüglich der Angehörigen der Generation Z bestehen viele Klischees und Vorurteile. Dabei ist diese Generation ebenso heterogen wie zum Beispiel die der Baby-Boomer. Entsprechend individuell müssen die jungen Mitarbeitenden auch geführt werden.



**Auch in der Generation Z gibt es viele leistungsbereite Frauen und Männer**

Quelle: auremar/stock.adobe.com

„Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsfähig und -bereit wie unsere älteren Mitarbeiter.“ Diese Klage hört man oft von Managern und Unternehmern bezüglich der nach 1995 geborenen jungen Frauen und Männer, die sich nach ihrem (Hoch-)Schulabschluss bei den Unternehmen bewerben oder in diesen bereits eine Stelle haben. Doch ist das wirklich so? Mein Eindruck als Unternehmerin und Managementberaterin ist: In der Generation Z gibt es, prozentual gesehen, etwa ebenso viele leistungsbereite Frauen und Männer wie vor ca. 40, 50 Jahren als das Gros der sogenannten Baby-Boomer in das Berufsleben eintrat.

## Arbeitsmarkt ist aktuell ein Arbeitnehmer-Markt

Doch die Rahmenbedingungen waren andere. Damals bewarben sich auf eine freie Stelle in der Regel viele Personen. Für die Unternehmen bedeutete dies: Sie konnten aus einem Stapel Bewerbungen, die aus ihrer Warte besten her-

ausfiltern. Danach konnten sie die potenziellen Kandidaten – teils mehrfach – bei sich antanzen lassen und sich den passendsten aussuchen. Und in den Arbeitsverträgen konnten sie den Auserwählten die Vertragsbedingungen weitgehend vorgeben bzw. diktieren, denn diese wussten: Gute Stellen sind rar. Also verhandelten nur die Mutigsten über ihr Gehalt und fragten aktiv nach den sonstigen Sozialleistungen. Das gefiel vielen Arbeitgebern. Doch nicht nur dies. Nicht wenige erachteten diese Situation mit der Zeit als ebenso selbstverständlich, wie dass beispielsweise die von ihrem Unternehmen benötigten Rohstoffe jederzeit lieferbar und günstig sind. Entsprechend schwer fällt es ihnen heute damit umzugehen, dass sich der Arbeitsmarkt fundamental gewandelt hat und die Bewerber zumindest gefühlt meist am längeren Hebel sitzen, weil

- sie oft mehrere Joboptionen haben und
- die Unternehmen aktiv um ihre Gunst sowie ihr Ja-Wort werben müssen.

Diese Situation, über die viele Arbeitgeber klagen, ist für die Stellensucher (nicht nur) in der Generation Z erfreulich.

## Geringere Bewerberzahl

Dass so viele Unternehmen über die Qualität der nachrückenden (potenziellen) Mitarbeitenden klagen, liegt primär daran, dass aufgrund

der demografischen Entwicklung ihre Gesamtzahl viel niedriger als früher ist, weshalb sich oft – wenn überhaupt – nur ein, zwei Personen auf eine vakante Stelle bewerben. Deshalb müssen speziell mittelständische Betriebe bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeitenden stellen, heute schon oft große Zugeständnisse machen. Sie können die Messlatte nicht mehr so hoch wie früher legen. Deshalb sind sie im Betriebsalltag verstärkt mit Mitarbeitenden konfrontiert, die z. B. eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung brauchen. Außerdem haben die Neuen aus Unternehmenssicht oft noch fachliche und persönliche Defizite, weshalb eine jobbegleitende Nachqualifizierung nötig ist. Oder anders formuliert: Weil die gewünschte oder benötigte Passung den neuen Mitarbeitenden häufig noch teilweise fehlt, müssen die Unternehmen mehr Ressourcen für deren Führung und Entwicklung aufwenden. Hierauf sind viele Unternehmen nicht eingestellt und diese Situation überfordert zum Teil ihre Führungskräfte – zumal sich auch die Bedürfnisse der leistungsstarken und -bereiten jungen Mitarbeitenden (nicht nur) der Generation Z gewandelt haben. Viele von ihnen wollen beispielsweise nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Die „Work-Life-Balance“ ist ihnen wichtiger als ihren Eltern. Und weil sie mehr Joboptionen haben, fordern sie solche Dinge wie geregelte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen, auch aktiver ein. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen diese gewährt werden, sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen? Dann wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

## Betriebe müssen ihre Personalpolitik neu justieren

Deshalb müssen die Unternehmen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen ihrer (künftigen) Mitarbeiter entspricht – ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Bedürfnisse der Kunden gewandelt haben. Dieses Abschneiden alter Zöpfe fällt vielen Unternehmen schwer. Dasselbe gilt für ihre Führungskräfte, denn: Sie müssen in einer Situation in der gute Mitarbeitende nicht nur rar sind, sondern ihre Teammitglieder häufig auch

- einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben und
- stark divergierende individuelle Bedürfnisse artikulieren.

### Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden.

Führungskräfte müssen bei ihrer Führungsarbeit somit eine sehr große Verhaltensflexibilität zeigen – auch weil ihre Teams zunehmend hybrid bzw. virtuell sind, also ihre Mitarbeitenden zumindest teilweise auch außerhalb des Betriebs, z. B. im Homeoffice arbeiten.

In dieser Situation ist mehr denn je ein Führungsstil gefragt, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten dem jeweiligen Gegenüber und der Situation bzw. Konstellation anpassen; also bedarfs- und situationsabhängig

- Mitarbeitende mal loben, mal ihr Verhalten hinterfragen,
- Mitarbeitende mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen,
- mal Änderungen stark forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen.

## Mitarbeiter situativ führen und individuell entwickeln

Diese Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem ständigen lebendigen Dialog mit ihren Teammitgliedern stehen, in dem sie unter anderem erkunden:

- Wie ticken diese als Mensch?
- Was ist ihnen als Mensch und Mitarbeiter wichtig?
- Wo drückt sie der Schuh?
- Was erleichtert bzw. erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren?
- Was brauchen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz weiter auszubauen bzw. zu entfalten?

Denn nur wenn sie in einem von wechselseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, entsteht eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen ihnen und können sie deren Denken und Verhalten gezielt beeinflussen.

Das heißt, die Führungskräfte müssen – ähnlich wie Influencer in den Social Media – danach streben, in ihrem Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- freiwillig ihnen und ihren Ideen folgen und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Ziele leisten.

Aus dem Verhalten der Influencer lassen sich u. a. folgende Erfolgsfaktoren ableiten.

### Erfolgsfaktor 1: sichtbar und erfahrbar sein.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist, so banal dies klingt: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – z. B., indem sie

regelmäßig ihre Social-Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die echte Influencer sind. Für Führungskräfte bedeutet: Sie dürfen sich nicht hinter ihrem Schreibtisch und einem Turm dringlicher Aufgaben verbergen. Sie sollten vielmehr gezielt den Kontakt und die Kommunikation mit ihren Netzwerkpartnern suchen und bereit sein, hierin viel Zeit und Energie zu investieren.

### Erfolgsfaktor 2: erkennbar für gewisse Werte stehen.

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft bzw. stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Deshalb fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Also sind sie auch nicht bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist gerade im Kontakt mit den nachrückenden Mitarbeitenden der Generation Z extrem wichtig, da sie zumeist noch recht „frisch“ im Unternehmen sind. Deshalb haben sie oft noch nicht verinnerlicht, was ihrer Führungskraft und ihrem Arbeitgeber warum wichtig ist.

### Erfolgsfaktor 3: die eigenen Auftritte „inszenieren“.

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dies sollten auch Führungskräfte tun. Sie sollten sich zum Beispiel, bevor sie mit einem Mitarbeitenden Kontakt aufnehmen, fragen:

- Wer ist mein Gegenüber und was ist ihm wichtig?
- Welches Ziel möchte ich erreichen?
- Welche Rahmenbedingungen sind nötig, damit meine Botschaften ankommen? Und:
- Welchen Kommunikationskanal sollte ich deshalb wählen? Zum Beispiel: Mail, Telefonat oder persönliches Gespräch?

### Erfolgsfaktor 4: eine vertrauenswürdige Marke sein.

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
2. Sie gibt den Kunden ein konkretes Leistungsversprechen.



Quelle: auremar/stock.adobe.com

### Betriebe müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik noch den Erwartungen ihrer Mitarbeitenden entspricht

Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – zum Beispiel:

- „Auf meine Aussagen ist Verlass.“
- „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.“
- „Ich binde Euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.“ Oder:
- Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch.“

Diese Grundbotschaften sollten als „Subtext“ ihre gesamte Kommunikation und ihr Verhalten prägen, damit ihre Mitarbeitenden ihnen gerne folgen. Und sollten sie einmal, weil die Rahmenbedingungen dies erfordern, hiergegen verstoßen? Dann sollten sie ihr Verhalten erläutern und sich gegebenenfalls hierfür entschuldigen.

### Erfolgsfaktor 5: Sich auch als Mensch mit Gefühlen zeigen.

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern wohltdosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – primär um auch als Mensch für diese erfahr- und nahbar zu sein, denn nur so kann eine Beziehung entstehen. Auch Führungskräfte sollten dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden tun – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihr Privatleben einfließen lassen. Oder indem sie im Gespräch auch mal erwähnen, wie

- die aktuellen Turbulenzen in der Weltwirtschaft oder
  - die immer stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels oder
  - der aktuelle Hype rund um das Thema Künstliche Intelligenz
- sie verunsichern. Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeitenden oft der Anstoß, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben und ihnen zu offenbaren, was ihnen als Mensch und Arbeitnehmer wichtig ist.

## **Erfolgsfaktor 6: gelassen auf Kritik reagieren.**

Auch Influencer begehen aus Sicht ihrer Follower Fehler – beispielsweise, weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer – nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe ihres Handelns darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime „Shit happens“ ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf kritische Rückmeldungen reagieren, denn diese zeigen letztlich das „Involvement“ der Mitarbeitenden und eröffnen ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

## **Erfolgsfaktor 7: bereit sein, neue Wege zu gehen.**

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen – zum Beispiel,

- weil sich das Mediennutzungsverhalten ihrer Zielgruppe ändert oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen.

Diese „Strategiewechsel“ stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie „Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen“ sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

Zugleich sollten sie sich aber für Verbesserungs- und neue Problemlösungsvorschläge offen zeigen, die gerade die Angehörigen der Generation Z oft einbringen, weil sie noch nicht betriebsblind sind, denn: Diese jungen Frauen und Männer sind die Zukunft des Unternehmens. Also gilt es ein Arbeitsumfeld zu schaffen, mit dem sie sich identifizieren können. Zudem sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern nicht nur mit Worten, sondern auch Taten immer wieder signalisieren „Ich bin lern- und veränderungsbereit“. Schließlich erwarten sie dies auch von ihnen.



# Führende influencer

Digitale und vernetzte Welten, Akquise und Vertrieb im Internet:  
Was können Führungskräfte von den auffälligen Influencern lernen?

**J**üngst ist im BusinessVillage Verlag in Göttingen die Publikation „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“ der Managementberaterin, Podcasterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister in einer Neuauflage erschienen. Darin vertritt die Gründerin und Leiterin des in Wiesbaden ansässigen Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) die These: „Führungskräfte und Influencer haben vieles gemeinsam: Sie werden nicht geboren, sondern gemacht - und zwar von ihren ‚Followern‘“, also von den Personen, die bereit sind, ihnen und ihren Ideen zu folgen bzw. sich von ihnen inspirieren und motivieren zu lassen.

## Führung auf Distanz

Zur Neuauflage entschied sich der Verlag laut der Autorin, weil die Kernaussagen der noch vor Ausbruch der Coronakrise verfassten Publikation seit deren Erstauflage sehr stark an Relevanz gewonnen haben - unter anderem, „weil die Führungskräfte heute viel häufiger vor der Herausforderung stehen, virtuelle und hybride Teams und somit ihre Mitarbeitenden auf Distanz zu führen“. Zudem haben sich aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und des verschärften Fachkräfte- und Führungskräfte-Mangels, „die Erwartungen an die Führungskräfte verändert - und zwar nicht nur seitens der Angehörigen der Generation Z“.

## Influencing ist Vernetzung

Demnach müssen sie ihre Mitarbeitenden unter anderem verstärkt „an der langen Leine“ führen und auf deren Kompetenz und Loyalität vertrauen. Deshalb wird die Fähigkeit zum persönlichen Beziehungsaufbau und zur gegenseitigen Vernetzung, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, zum zentralen Erfolgsfaktor bei der Führung. „Influencing ist die Führung von morgen“, davon ist die Managementberaterin felsenfest überzeugt.

Entsprechend erläutert die Wirtschaftswissenschaftlerin, dass dies neue Führungsqualitäten erfordert: Glaubwürdigkeit, Inspiration, Kommunikation auf Augenhöhe werden heute zu Schlüsselkompetenzen, die erfolgreiche, wirksame Führungskräfte bzw. Leader auszeichnen - Qualitäten, die laut Barbara Liebermeister auch die so genann-



Barbara Liebermeister: „Führungskräfte und Influencer haben vieles gemeinsam: Sie werden nicht geboren, sondern gemacht - und zwar von ihren ‚Followern‘.“ FOTO: IFIDZ

ten Influencer sowohl in der digitalen und analogen Welt haben. Dabei geht es nicht darum, Menschen in manipulativer Absicht

zu beeinflussen, sondern um ein effektives Beziehungsmanagement, das u.a. auf der Authentizität und Integrität der Führungskräfte beruht, denn, so Barbara Liebermeister: „Wahre Macht resultiert heute nicht mehr aus dem verliehenen hierarchischen Status, sie erwächst von innen - aus der Persönlichkeit.“



Barbara Liebermeister: „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“, 232 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-86980-728-7, BusinessVillage Verlag, Göttingen, Preis: 29,95 Euro (D).

COVER: VERLAG

## Pioniere im Internet

Innerhalb des in acht Kapitel gegliederten Buches erläutert die Autorin, wie Führungskräfte eine Persönlichkeit entwickeln können, die sie und auch ihre Unternehmen zukunftsfähig und erfolgreich macht. Sie beschreibt, auf welchen Mechanismen der Erfolg der Influencer beruht und was Führungskräfte von ihnen lernen können. Dabei zeigt sie am Beispiel zahlreicher Unternehmen und Persönlichkeiten, die Pioniere in diesem Bereich sind, auf, wie Influencer-Leadership funktioniert und gibt den Lesern Praxistipps, um ein solches zu realisieren.

Informationen:  
[barbara-liebermeister.com](http://barbara-liebermeister.com) |  
[businessvillage.de](http://businessvillage.de)

# Frauen kaufen anders - Männer auch



Gastautor<sup>1</sup>

**Barbara Liebermeister**  
leitet das Institut für  
Führungskultur im digi-  
talen Zeitalter (IFIDZ).  
www.barbara-  
liebermeister.com

**FRAUEN KAUFEN ANDERS** Verkäufer registrieren dies immer wieder. Auch Marktforscher bestätigen dies. Zielgruppenstudien belegen zum Beispiel: Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer. Sie sehen darin primär ein Instrument, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Außerdem: Frauen messen bei ihren Einkaufsentscheidungen dem Thema Sicherheit eine höhere Bedeutung bei. Und sie wünschen eine umfassendere Beratung. Was folgt daraus - zum Beispiel für den Autoverkauf? Für viele eher durchschnittliche Verkäufer: »Ich muss bei weiblichen Kunden vor allem auf die große Knautschzone und die Airbags hinweisen. Und ihr die Kindersicherung an den Autotüren zeigen. Außerdem - welch' Graus - für das Verkaufsgespräch mindestens zwei Stunden einplanen.«

## »Die Frau« gibt es nicht

Anders agieren Spitzenverkäufer. Sie haben zwar auch im Hinterkopf: Frauen ticken teilweise anders als Männer. Sie messen dieser Tendenzaussage aber wenig Bedeutung bei, denn sie wissen: »Die Frau an sich« gibt es nicht - ebenso wenig wie »die Deutschen« oder »die Angehörigen der Gen Z« oder...

Faktisch besteht die Kundengruppe Frauen vielmehr aus vielen Teilgruppen: alte und junge Frauen, Frauen mit Kindern und ohne, verheiratete und ledige Frauen, berufstätige und nicht berufstätige Frauen und so weiter. Die Aussage »alle Frauen sind gleich« oder »alle Frauen zeigen dasselbe Kaufverhalten« ist deshalb ein ähnlicher Nonsense wie die Aussage: »Alle Männer träumen davon, im eigenen Porsche mit einer Blondine im Arm spazieren zu fahren.« Solcher Klischees kann sich die Werbung bedienen, denn sie will möglichst viele Angehörige einer Kundengruppe ansprechen. Anders sieht dies aber aus, wenn sich Verkäufer und Kunde Auge in Auge gegenüber sitzen oder stehen. Dann müssen die Verkäufer als erstes prüfen: Entspricht mein Gegenüber dem Klischee?

## Was Frau will, ist verschieden

Nichtsdestotrotz ist das Kaufverhalten von Männern und Frauen verschieden. Die Wissenschaft erklärt dies teils biologisch, teils mit der gesellschaftlichen Funktion von Frauen. Was welchen Einfluss hat, darüber mögen sich die Soziologen, Pädagogen und Psychologen streiten. Fakt ist aber: Frauen gebären nicht nur die Kinder. Sie übernehmen auch immer noch den Großteil der Erziehung und der Familienarbeit. Deshalb messen sie in der Regel den Themen Vorsorge und Sicherheit eine größere Bedeutung bei. Daraus schlussfolgern zum Beispiel manche Finanzberater: Frauen sollte man vor allem sichere Geldanlagen wie Versicherungspolicen und festverzinsliche Wertpapiere anstelle von börsennotierten Papieren anbieten. Und Immobilienmakler: Frauen bevorzugen Immobilien in sicheren, aber nicht selten gottverlassenen Wohngegenden. Auch dies ist ein Trugschluss, denn das Sicherheitsbedürfnis von Frauen kann sich außer auf das Produkt selbst auf viele Faktoren beziehen. Zum Beispiel darauf, dass eine Frau sicher sein möchte: »Die Verkäufer beraten mich gut - und schwatzen mir nicht nur das Produkt auf, das ihnen die höchste Provision bringt.« Oder dass eine Frau sicher sein will, dass sie auch nach dem Kauf noch Ansprechpartner für Fragen hat. Was also zum Beispiel Sicherheit für Frauen bedeutet und welche Bedürfnisse daraus resultieren, das müssen Verkäufer zunächst erkunden. Denn nur dann können sie das Produkt oder die Problemlösung der weiblichen Kunden so präsentieren, dass bei diesen das Gefühl entsteht: Genau das will ich haben.

## Andere Metaphern nutzen

Damit eine Frau zu dieser Gewissheit gelangt, müssen Verkäufer im Kontakt mit weiblichen Kunden häufig andere Bilder und Metaphern nutzen als mit männlichen. Ein Beispiel: Finanzberater verwenden im Verkaufsgespräch oft Metaphern aus dem Automobilbereich wie »Diese Aktien sind der Turbo in Ihrem Depot«.

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

Solche Bilder sprechen zwar viele Männer an, Frauen aber seltener. Bei ihnen wirken andere Bilder. Etwa: »Diese Aktienbeimischung ist wie der Dünger für Ihre Pflanzen. Sie lässt die Rendite schneller wachsen.« Oder: »Diese Aktienbeimischung wirkt wie das perfekte Accessoire zu Ihrem Outfit. Sie verleiht Ihrem Portfolio den gewünschten Glanz.«

Ähnliches gilt, wenn Berater einen Sparplan bewerben möchten. Dann läuft vermutlich zahlreichen Männern das Wasser im Mund zusammen, wenn sie hören: »Mit dem angesparten Geld können Sie sich in zehn Jahren einen 7er-BMW kaufen.« Frauen hingegen haben meist andere Ziele: etwa die Ausbildung ihrer Kinder zu finanzieren oder einen Wintergarten zu bauen. Selbstverständlich sind auch diese Beispiele mit Vorsicht zu genießen. Denn letztlich gilt: Was Frau wirklich will, müssen Verkäufer im Gespräch erkunden. Hierfür benötigen sie neben einer professionellen Fragetechnik insbesondere Empathie. Verkäufer müssen sich also in ihre Gegenüber hineinversetzen können. Sonst fassen Kunden kein Vertrauen - und teilen auch nicht mit, was ihnen wichtig ist.

### **Frauen achten stärker auf Manieren**

Bei ihrer Entscheidung, wem sie vertrauen, lassen sich Frauen oft von anderen Kriterien als

Männern leiten. Verallgemeinert gilt zum Beispiel: Frauen legen mehr Wert auf eine angemessene Kleidung und ein gepflegtes Äußeres. Sie achten auch stärker auf die Manieren. Kommen mir Kundenbetreuer in der Bankfiliale entgegen? Helfen sie mir aus dem Mantel?

Für manche Frauen ist es ein K.o.-Kriterium, wenn Verkäufer einfach so, ohne zu fragen, mit Schuhen in ihr Wohnzimmer stapfen. Solche Details mögen auf viele Männer kleinlich wirken. Für Frauen sind sie aber oft ein Indiz dafür, wie viel Wertschätzung Verkäufer ihnen entgegenbringen.

### **Führungskräfte als »Verkäufer«**

Die obigen Aussagen gelten übrigens auch für Führungskräfte, denn auch sie stehen im Arbeitsalltag oft vor der Herausforderung, andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Dabei dürfen sie sich - wie Verkäufer - nicht von Stereotypen und Klischees gegenüber Frauen - oder Männern oder Angehörigen der Generation Z oder.... - leiten lassen. Sie müssen vielmehr ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahr- und ernstnehmen. Nur dann können sie im Mitarbeiter-Kontakt das Verhalten zeigen, das der jeweiligen Person sowie ihren Wünschen und Bedürfnissen angemessen und deshalb zielführend ist.

Herausforderungen für Fachbetriebe

# Die Generation Z richtig führen

Die Angehörigen der Generation Z sind nicht leistungsfaul – wie oft beklagt. Sie haben aber zum Teil andere Bedürfnisse als beispielsweise Babyboomer. Eine Managementberaterin sagt, was Fachbetriebe bei ihrer Führung beachten sollten.



Die Generation Z gilt als qualifiziert und flexibel, legt aber auch hohe Maßstäbe an ihre Arbeitgeber.

Foto: golubovy/stock.adobe.com

„Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsbereit wie unsere älteren Mitarbeiter.“ Diese Klage hört man häufig von Führungskräften über die zwischen 1997 und 2012 geborenen Nachwuchskräfte, die nach ihrem Schulabschluss in die Arbeitswelt eintreten. Doch ist das wirklich so? „In der Generation Z gibt es ebenso viele leistungsbereite Frauen und Männer wie vor 50 Jahren, als das Gros der sogenannten Babyboomer ins Berufsleben drängte“, schildert Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen

Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden, ihre Eindrücke. „Doch die Rahmenbedingungen waren damals andere. Auf eine freie Stelle bewarben sich meist viele Personen.“ Deshalb hätten sich Unternehmen die besten Kandidaten aussuchen und ihnen in den Verträgen die Arbeitsbedingungen weitgehend diktieren können. Heute hingegen bewerben sich aufgrund des demografischen Wandels auf eine vakante Stelle oft nur ein bis zwei Personen – wenn überhaupt. Deshalb müssen laut der Managementberaterin speziell kleine und mittlere Betriebe bei den Anforderungen,

die sie an künftige Mitarbeiter stellen, oft große Zugeständnisse machen.

Die Folge: „Im Arbeitsalltag sind sie zunehmend mit Mitarbeitern konfrontiert, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung benötigen“, erklärt sie.

„Außerdem fehlen den Neuen häufig noch Kompetenzen, weshalb eine Nachqualifizierung nötig ist.“ Unternehmen müssten folglich mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung von neuen Mitarbeitern aufwenden.

### Work-Life-Balance ist gefragt

Doch auch die Bedürfnisse der leistungsstarken jungen Mitarbeiter – nicht nur der Generation Z – haben sich der Expertin zufolge gewandelt. „Viele wollen nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Deshalb fordern sie vermehrt Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit, remote zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen“, erklärt sie.

Dasselbe gelte für die Chancen, beruflich voranzukommen. Die jungen Leute warteten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten gewährt werden; „Sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen, dann wechseln sie schneller den Arbeitgeber“, sagt Barbara Liebermeister.

### Personalpolitik neu justieren

Für die Betriebe bedeutet dies: Sie müssen ihre Personalarbeit neu justieren und sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen ihrer Mitarbeiter entspricht – ähnlich wie sie das bei ihren Produkten tun, wenn sich die Kundenbedürfnisse gewandelt haben. Zugleich müssen Führungskräfte eine größere Verhaltensflexibilität zeigen, weil ihre Mitarbeiter oft einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben sowie di-

vergiehende individuelle Bedürfnisse artikulieren.

„Ferner erfolgt die Zusammenarbeit zunehmend hybrid oder gar rein virtuell“, hebt sie hervor. „Die Mitarbeiter arbeiten also mal im Betrieb, mal zu Hause oder woanders.“ Diese heterogene Ist-Situation erfordere einen Führungsstil, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten stark dem Gegenüber und der jeweiligen Ist-Situation und Konstellation anpassen. Sie müssten also:

- ihre Mitarbeiter mal loben, mal ihr Verhalten hinterfragen,
- sie mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen,
- mal Veränderungen forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen.

### Von Influencern lernen

Die nötige Verhaltensflexibilität können Führungskräfte laut der Expertin nur zeigen, wenn sie z.B. in einem lebendigen Dialog mit ihrem Team stehen und herausfinden, was Mitarbeitern wichtig ist und was sie brauchen, um effektiv arbeiten und ihre Kompetenz weiterentwickeln zu können. „Denn nur durch einen von wechselseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Austausch entsteht eine vertrauensvolle Beziehung“, sagt Liebermeister. Führungskräfte stünden letztlich vor der Herausforderung, ein Umfeld zu schaf-

fen, in dem andere Menschen ihnen und ihren Ideen freiwillig folgen sowie eigeninitiativ Denken und Handeln hinterfragen, inwieweit sie einen Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten.

*„Führungskräfte sollten offen für Veränderungsimpulse der Generation Z sein, denn diese jungen Frauen und Männer sind die Zukunft der Unternehmen.“*

**Barbara Liebermeister**  
Managementberaterin

„Hierbei können Führungskräfte viel von Influencern lernen, die für die Angehörigen der Generation Z oft Vorbilder sind, denen sie freiwillig im Netz folgen – jedoch nur sie lange, wie sie sich mit ihnen identifizieren“, so die Managementberaterin weiter. Diese investierten viel Zeit in die Kommunikation mit Followern und stünden für gewisse Werte.

„Letztlich geht es darum, im Betrieb und in der Zusammenarbeit ein Klima und Umfeld zu kreieren, in dem (nicht nur) die Angehörigen der Generation Z sich wohl und wertgeschätzt fühlen und mit dem sie sich deshalb auch identifizieren können“, resümiert Liebermeister. Daran führe kein Weg vorbei, denn die nachrückenden jungen Frauen und Männer seien die Zukunft der Unternehmen. ■

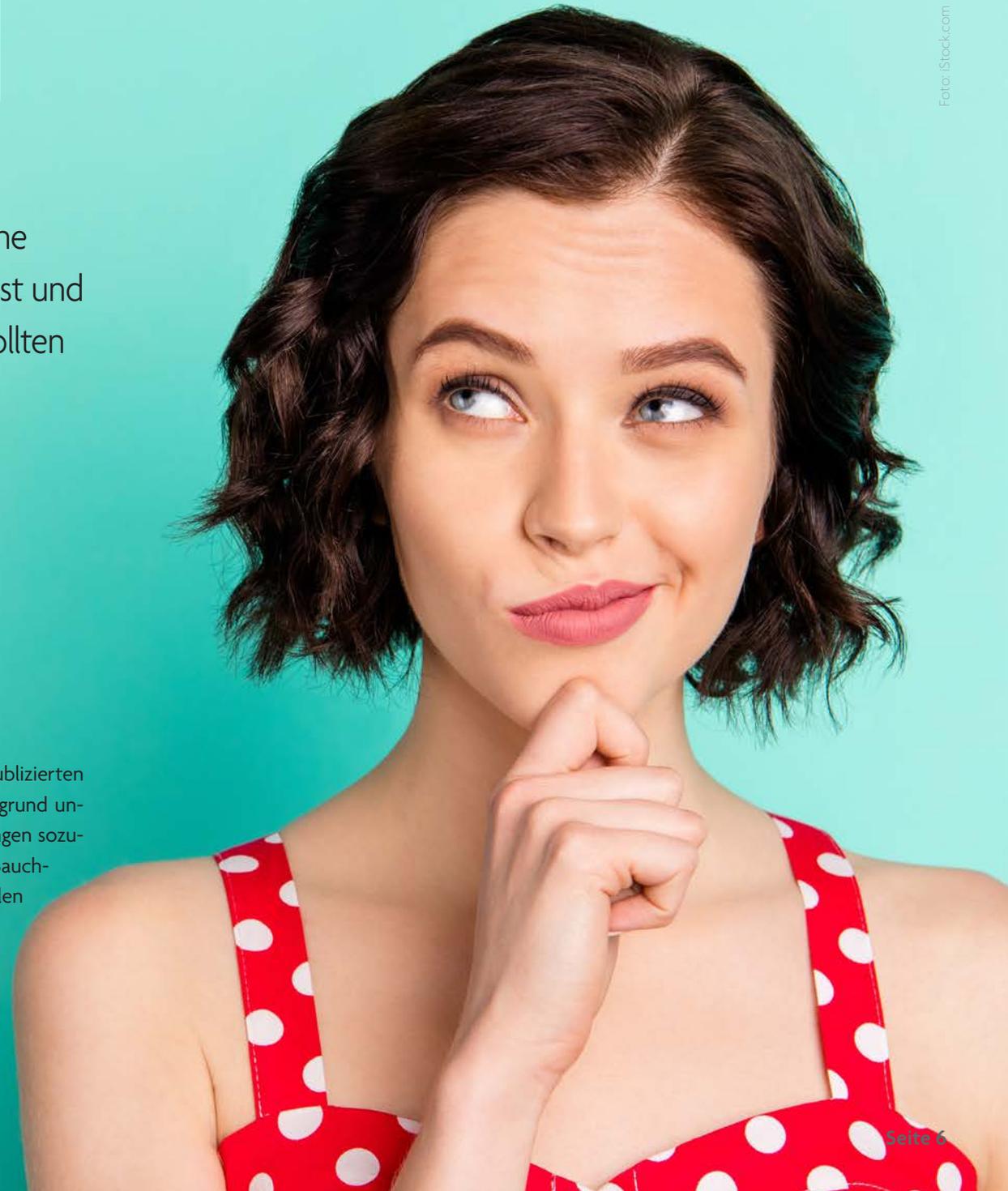
# Intuitiv richtig

Bei Entscheidungen, deren Folgen wir nur bedingt abschätzen, können Google & Co sowie KI-Tools nützliche Hilfsmittel sein. Doch entscheiden müssen wir stets selbst und dabei häufig auch auf unsere Intuition vertrauen. Also sollten wir sie trainieren. Von **Barbara Liebermeister**

**O**ft wünschen sich Menschen, wenn sie vor folgeschweren Entscheidungen stehen, eine Art inneren Kompass, der sie zielsicher durchs Leben führt. Und weil sie unsicher sind, inwieweit sie einen solchen haben, fragen sie dann nicht selten Google & Co oder KI-Tools wie ChatGPT um Rat.

Das ist gut so, denn diese digitalen Hilfsmittel können uns zum Beispiel wichtige Infos geben, die wir zum Entscheiden brauchen. Gefährlich

wird es aber, wenn wir den im Netz publizierten Infos oder den von KI-Tools uns aufgrund unserer Prompts gegebenen Empfehlungen sozusagen blind, also mehr als unserem Bauchgefühl vertrauen. Denn: Solche digitalen Tools wie Google oder ChatGPT kennen uns bzw. unseren Betrieb nicht persönlich. Also können sie auch unsere Situation bzw. die unseres Betriebs nicht oder nur bedingt einschätzen.



Deshalb können ihre eher allgemeinen Infos und Empfehlungen zwar richtig bzw. zielführend sein. Sie können uns aber auch auf einen Holz- oder Irrweg führen. Dann sollten wir bei folgeschweren Entscheidungen stets auch auf unser Bauchgefühl hören, zumal Studien belegen: Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen und Situationen intuitiv richtig einzuschätzen. Sie ist bei ihnen nur verschieden stark ausgeprägt. Und noch eine erfreuliche Nachricht: Diese Fähigkeit lässt sich trainieren. Denn ob sich bei uns das richtige Gefühl einstellt, hängt auch von unserem Vorwissen und unserer Erfahrung ab.

### **Intuition basiert oft auf Erfahrung**

So nimmt zum Beispiel eine Person, die schon jahrelang Auto fährt, meist brenzlige Verkehrssituationen eher wahr als eine Person, die gerade den Führerschein gemacht hat. Ähnlich ist es in unserem Arbeitsbereich. Erfahrenen Führungskräften sagt häufig ihr Bauchgefühl, wie sie sich zum Beispiel in einer Konfliktsituation verhalten sollten. Und Techniker, die schon seit Jahren bestimmte Maschinen warten und reparieren? Sie müssen zuweilen eine Maschine nur ansehen und schon wissen sie, warum diese nicht funktioniert.

Doch wie können wir unsere Intuition trainieren? Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist: Wir müssen zunächst akzeptieren, dass Emotionen sowie unser Unterbewusstsein viel stärker unser Verhalten bestimmen, als wir dies gemeinhin vermuten. Wir ticken nicht so rational, wie wir meist denken. Eine weitere Voraus-

setzung ist: Wir sollten bereit sein, auf unseren Bauch bzw. unsere innere Stimme zu hören.

Wenn dies der Fall ist, können Sie selbst zahlreiche Übungen zum Schulen Ihrer unbewussten Wahrnehmung entwerfen. Angenommen zum Beispiel Sie stehen mit vielen Menschen an einer Bushaltestelle. Dann können Sie sich, bevor der Bus ankommt und die Tür öffnet, fragen: Welche Personen werden wohl als erste in den Bus steigen?

Oder Sie sitzen in einem Meeting. Dann können Sie sich fragen: Wann wird mein Kollege Mayer das Wort ergreifen und was wird er sagen? Wenn Sie sich solche Aufgaben regelmäßig stellen, werden Sie nach einiger Zeit merken: Ihre Prognosen sind häufiger richtig.

### **Auf die Signale des Körpers hören**

Eine weitere Übung zum Schulen Ihrer Intuition ist die Selbstreflexion. Fragen Sie sich zum Beispiel jeden Abend: Welche Entscheidungen traf ich heute weitgehend intuitiv? Sie werden registrieren: Es sind mehr als Sie vermuten. Fragen Sie sich dann, ob diese richtig oder falsch waren. Und überlegen Sie sich anschließend, welches Gefühl Sie hatten, als Sie sich von Ihrer Intuition leiten ließen. Verspürten Sie ein Prickeln im Bauch als Aufforderung, etwas zu tun? Oder

ein Gefühl der Verspannung im Nacken als Warnung, Ihrer ersten Eingebung nicht zu folgen?

Besonders gut können wir unsere Intuition in unserer Freizeit trainieren. Denn wer gestresst ist, arbeitet in der Regel Dinge nur mechanisch ab und ist nicht offen für Neues. Dasselbe gilt, wenn wir Angst haben. Dann verkrampfen wir und nehmen unsere Umwelt nur noch durch einen Filter wahr. Anders ist dies, wenn wir relaxt sind. Dann nehmen wir unsere Umwelt und Empfindungen sensibler wahr.

### **Das Problem mit anderen Augen sehen**

Deshalb sollten wir uns, wenn wir unser Unterbewusstsein als Ideenquelle oder Entscheidungshilfe nutzen möchten, zunächst in eine adäquate Stimmung versetzen. Zum Beispiel, indem wir Entspannungsübungen machen oder Entspannungsmusik hören. Auch beim Spazierengehen oder Duschen fällt Menschen oft plötzlich die Lösung für ein Problem ein, über das sie schon wochenlang gegrübelt haben.

Wer entspannt ist, kann es auch mal mit der „Metaphorischen Problemlösung“ versuchen. Dabei betrachten Sie Ihr Problem mit anderen Augen als gewohnt. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Ihr Problem sei eine Landschaft. Wie würde diese aussehen? Dunkel und bedrohlich

**„Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen und Situationen intuitiv richtig einzuschätzen. Sie ist bei ihnen nur verschieden stark ausgeprägt.“** *Barbara Liebermeister*

oder eher hell und sonnendurchflutet? Eher geordnet wie ein Park oder wie ein Urwald? Oder stellen Sie sich vor, Ihre Herausforderung wäre ein Theaterstück oder eine Maschine. Wenn Sie das tun, werden Sie feststellen: Sie gewinnen einen neuen Blick auf Ihr Problem und in Ihnen steigen ganz neue Gedanken und Ideen empor.

### **Dem Bauchgefühl nicht blind vertrauen**

Doch Vorsicht! Unserem Bauchgefühl bzw. unserer Intuition sollten wir ebenso wie den Ratschlägen und Empfehlungen im Internet nicht blind vertrauen, speziell dann, wenn wir vor der Herausforderung stehen, eventuell ganz neue Wege zu gehen, denn: Nicht jeder Gedanke ist eine „zündende Idee“. Und nicht jede Emotion ist eine zielführende Intuition. Wer sich rein auf sein Bauchgefühl verlässt, ist deshalb oft verlassen. Folglich kann der Rat nur lauten: Hören Sie zwar auf Ihre innere Stimme und schulen Sie diese, damit Sie einen inneren Kompass für „richtig“ und „falsch“ haben.

Doch vertrauen Sie Ihren Emotionen nicht blind. Denn gerade, wenn es um wegweisende Weichenstellungen in unserem Leben oder Betrieb geht, ist oft auch der gesunde Menschenverstand bzw. Sachverstand gefragt. Entsprechend hilfreich ist dann, sich persönlich mit Experten über das Problem auszutauschen, bevor wir letztlich unsere Entscheidung treffen.

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).*

 **Klick! [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**



Erfolgreiche Influencer überlassen ihren Auftritt nicht dem Zufall. Führungskräfte können sich das zum Vorbild nehmen – beispielsweise für Online-Meetings.

BILLD. ISTOCK

# Was können Führungskräfte von Influencern lernen, Frau Liebermeister?

Sie inszenieren ihre Auftritte, wollen sich als Marke etablieren, kommunizieren auf vielen Kanälen und zeigen sich als Menschen mit Gefühlen: Von erfolgreichen Influencern können sich Chefs einiges abschauen. Ein Gastbeitrag

VON BARBARA LIEBERMEISTER

In der von rascher Veränderung geprägten Geschäftswelt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Sozialen Medien lernen.

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen wie Mitarbeiter und Kollegen mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos und kann sich vermutlich mittelfristig einen neuen Job suchen.

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten.

**„Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind“**

Dieses Ziel zu erreichen, wird umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen – zum Beispiel, weil diese im Homeoffice arbeiten. Also lohnt es sich, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend erkläre ich in neun Thesen, warum Influencer so erfolgreich sind.

**These 1:** Influencer zeigen sich. Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die aufgrund ihrer Profession Influencer sind oder sein möchten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sie dürfen sich nicht hinter ihrem Schreibtisch verstecken, denn eine Voraussetzung für das Influencer-sein ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

**These 2:** Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte. Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft und stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Und dies führt dazu, dass sie auch nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wichtig. In ihnen ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor.

**These 3:** Influencer inszenieren ihre Auftritte. Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial. Das zeigt sich zum Beispiel bei Online-Meetings, die sie anberaumben haben. Bei ihnen registriert man als Beobachter oft: Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein, sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr leger Freizeitkleidung, sie hängen nicht selten so schlaff auf ihrem Stuhl als lägen sie auf dem Sofa vor dem Fernseher.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern

in den Online-Meetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: „Wir arbeiten inzwischen zwar vermehrt virtuell zusammen, ansonsten gilt jedoch: Business as usual.“ Von ihrem Auftritt geht aber oft eine gegenläufige Botschaft aus. Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten, denn sie reflektiert vor jedem öffentlichen Auftritt, sei es in der realen oder digitalen Welt: Welche Wirkung will ich erzielen und welche Botschaft will ich vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren?

**These 4:** Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein. Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und: Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – zum Beispiel: „Auf meine Aussagen ist Verlass“ und „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen“.

Außerdem sollten sie ihren „Followern“ ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel: „Ich binde Euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.“ Oder: „Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch.“

**„Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie auch Follower haben“**

**These 5:** Influencer funken auf vielen Kanälen. Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen Kanälen, und zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten. Diese Kompetenzen brauchen auch Führungskräfte. Sie müssen wissen, welche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die Social Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

**These 6:** Influencer interagieren mit ihren Followern. Influencer sind nur so lange Influencer wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ih-

nen die Gefolgschaft sind sie keine Influencer mehr. Influencer wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie, möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren: Wie zufrieden sind sie mit meiner Performance? Welche Themen beschäftigen oder interessieren sie? Wie sehen sie gewisse Sachverhalte?

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem das Feedback ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr; Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

**These 7:** Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen. Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohlwollende Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – primär, um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie auch mal erwähnen, wie die aktuelle Wirtschaftslage auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche Offenbarungen seitens der Führungskräfte gerade in Zeiten wichtig, in denen ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind.

Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, wie sie zum Beispiel mit Hilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit ihre emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern nicht abreißt.

**These 8:** Influencer reagieren gelassen auf Kritik. Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler – zum Beispiel, weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer – nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime „Shit happens“ ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das Involvement der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

**„Strategiewechsel stoßen bei Followern oft auf Widerstände, zum Teil kündigen sie ihre Gefolgschaft“**

**These 9:** Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen. Das müssen sie, etwa, weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen. Diese „Strategiewechsel“ stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. Ein Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie „Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen“ sind nicht verhandelbar.

## DIE GASTAUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist Managementberaterin und Vortragsrednerin.

Im Oktober 2023 erschien „Die Führungskraft als Influencer. Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“ im Verlag BusinessVillage.



Die Frau, das unbekannte Wesen? Nein! Das weibliche Geschlecht ist als Ziel- und Konsumentengruppe gut erforscht. Trotzdem beißen sich Verkäufer an Frauen oft die Zähne aus, wenn sie diese als Kundinnen gewinnen möchten.

# Frauen kaufen anders... Männer auch

## Geschlechtsspezifische Verkaufspsychologie



**Text** Barbara Liebermeister, Leitg. Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Wiesbaden

**Foto** Adobe Stock

**F**rauen kaufen anders. Verkäufer registrieren dies immer wieder. Auch Marktforscher bestätigen dies. Zielgruppenstudien belegen zum Beispiel: Für Frauen ist Geld ein geringeres Statussymbol als für Männer. Sie sehen darin primär ein Instrument, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Außerdem: Frauen messen bei ihren Einkaufsentscheidungen dem Thema Sicherheit eine höhere Bedeutung bei. Und sie wünschen eine umfassendere Beratung. Was folgt daraus - zum Beispiel für den Autoverkauf? Für viele eher durchschnittliche Verkäufer: „Ich muss die Kundin vor allem auf die große Knautschzone und die Airbags hinweisen. Und ihr die Kindersicherung an den Autotüren zeigen. Außerdem - welch' Graus - für das Verkaufsgespräch mindestens zwei Stunden einplanen.“

### „Die Frau“ gibt es nicht - „den Mann“ auch nicht.

Anders agiert ein Spitzenverkäufer. Er hat zwar auch im Hinterkopf: Frauen ticken teilweise anders als Männer. Er misst dieser Tendenzaussage aber wenig Bedeutung bei, denn er weiß: „Die Frau an sich“ gibt es nicht - ebenso wenig wie z.B. „den Deutschen“. Faktisch besteht die Kundengruppe Frauen vielmehr aus vielen Teilgruppen: alte und junge

Frauen, Frauen mit Kindern und ohne, verheiratete und ledige Frauen, berufstätige und nicht berufstätige Frauen und so weiter.

Die Aussage „Alle Frauen sind gleich“ oder „Alle Frauen zeigen dasselbe Kaufverhalten“ ist deshalb ein ähnlicher Nonsens wie die Aussage: „Alle Männer träumen davon, im eigenen Porsche mit einer Blondine im Arm spazieren zu fahren.“ Solcher Klischees kann sich die Werbung bedienen. Anders sieht dies aber aus, wenn sich Verkäufer und Kunde Auge in Auge gegenübersetzen oder stehen. Dann muss der Verkäufer als erstes prüfen: Entspricht mein Gegenüber dem Klischee.

### Was Frau will, ist verschieden.

Nichtsdestotrotz ist das Kaufverhalten von Männern und Frauen verschieden. Die Wissenschaft erklärt dies teils biologisch, teils mit der gesellschaftlichen Funktion von Frauen. Was welchen Einfluss hat, darüber mögen sich die Soziologen, Pädagogen und Psychologen streiten. Fakt ist aber: Frauen gebären nicht nur die Kinder. Sie übernehmen auch immer noch den Großteil ihrer Erziehung und der Familienarbeit. Deshalb messen sie in der Regel den Themen Vorsorge und Sicherheit eine größere Bedeutung bei.

Daraus schlussfolgern zum Beispiel manche Finanzberater: Frauen sollte man vor allem sichere Geldanlagen wie Versicherungspolice und festverzinsliche Wertpapiere anstelle von börsennotierten Papieren anbieten. Und Immobilienmakler: Frauen bevorzugen Immobilien in sicheren, aber nicht selten gottverlassenen Wohngebieten. Auch dies ist ein Trugschluss, denn das Sicherheitsbedürfnis von Frauen kann sich außer auf das Produkt selbst auf viele Faktoren beziehen. Zum Beispiel darauf, dass Frau sicher sein möchte: „Der Verkäufer berät mich gut - und schwatzt mir nicht nur das Produkt auf, das ihm die höchste Provision bringt.“ Was also zum Beispiel Sicherheit für Frau bedeutet und welche Bedürfnisse daraus resultieren, das muss der Verkäufer zunächst erkunden. Denn nur dann kann er das Produkt oder die Problemlösung der

Kundin so präsentieren, dass bei ihr das Gefühl entsteht: Genau das will ich haben.

#### **\_\_\_Andere Bilder und Metaphern nutzen**

Damit Frau zu dieser Gewissheit gelangt, müssen Verkäufer im Kontakt mit weiblichen Kunden häufig andere Bilder und Metaphern nutzen als mit männlichen. Ein Beispiel: Finanzberater verwenden im Verkaufsgespräch oft Metaphern aus dem Automobilbereich wie „Diese Aktien sind der Turbo in Ihrem Depot“. Solche Bilder sprechen zwar viele Männer an, Frauen aber seltener. Bei ihnen wirken andere Bilder. Etwa: „Diese Aktienbeimischung ist wie der Dünger für Ihre Pflanzen. Sie lässt die Rendite schneller wachsen.“ Selbstverständlich sind auch diese Beispiele mit Vorsicht zu genießen. Denn letztlich gilt: Was Frau wirklich will, muss der Verkäufer im Gespräch erkunden. Hierfür benötigt er neben einer professionellen Fragetechnik insbesondere Empathie. Der Verkäufer muss sich also in sein Gegenüber hineinversetzen können. Sonst fasst die Kundin zu ihm kein Vertrauen. Also teilt sie ihm auch nicht mit, was ihr wichtig ist.

#### **\_\_\_Frauen achten stärker auf die Manieren.**

Bei ihrer Entscheidung, wem sie vertrauen, lassen sich Frauen oft von anderen Kriterien als Männer leiten. Verallgemeinert gilt zum Beispiel: Frauen legen mehr Wert auf eine angemessene Kleidung und ein gepflegtes Äußeres. Sie achten auch stärker auf die Manieren. Kommt mir der Kundenbetreuer in der Bankfiliale entgegen? Breitet er beim Hausbesuch, ohne zu fragen, seine Unterlagen auf dem Tisch aus? Für manche Frauen ist es ein K.o.-Kriterium, wenn der Verkäufer einfach so, ohne zu fragen, mit Schuhen in ihr Wohnzimmer stapft. Solche Details mögen auf viele Männer kleinlich wirken. Für Frauen sind sie aber oft ein Indiz dafür, wie viel Wertschätzung der Verkäufer ihnen entgegenbringt.

#### **\_\_\_Auch Führungskräfte sind zuweilen „Verkäufer“.**

Die obigen auf Verkäufer bezogenen Aussagen gelten übrigens auch für Führungskräfte, denn auch sie stehen im Arbeitsalltag oft vor der Herausforderung, andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Dabei dürfen sie sich - wie Verkäufer - nicht von Stereotypen bzw. Vorurteilen und Klischees gegenüber Frauen - oder Männern oder Angehörigen der Generation Z usw. leiten lassen. Sie müssen vielmehr ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahr- und ernstnehmen. Denn nur dann können sie im Mitarbeiter-Kontakt das Verhalten zeigen, das der jeweiligen Person sowie ihren Wünschen und Bedürfnissen angemessen und deshalb zielführend ist. •



Bild: Pixabay

Ein professioneller KI-Einsatz wird künftig eine erfolgsentscheidende Rolle spielen.

# Bereits unverzichtbar oder noch ungenutzt?

Viele Führungskräfte haben eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz und forcieren diesen deshalb in ihrem Bereich eher zögerlich. Das ergab eine Online-Befragung von Führungskräften des IFIDZ.

**W**ie stark werden KI-Tools in den Unternehmen sowie von deren Führungskräften in ihrem Arbeitsalltag schon genutzt und inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben verändert?

Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer von den teilnehmenden Führungskräften wissen. Die

Online-Befragung von 173 Führungskräften in Unternehmen aus verschiedenen Branchen ergab, dass die meisten von ihnen ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag haben.

## Führungskräfte erachten den KI-Einsatz als erfolgsrelevant ...

So sind zwar 80 Prozent der befragten Führungskräfte davon überzeugt, dass ein professionel-

ler KI-Einsatz in ihrer Branche künftig eine erfolgsentscheidende Rolle spielen wird; nur 22 Prozent von ihnen nutzen solche KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot jedoch heute bereits nahezu täglich.

Zudem setzen sich nur 21 Prozent von ihnen aktiv für eine stärkere Nutzung der KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld ein. Dies dürfte auch daran liegen, dass mehr als ein Drittel (35 Prozent) von ihnen angeben, in ihrem Betrieb diesbezüglich keinerlei Unterstützung zu erfahren.

## ... forcieren die KI-Nutzung aber eher zögerlich.

Damit korrespondiert, dass nur 26,3 Prozent der Führungskräfte sich zentral dafür verantwortlich fühlen, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich zu stimulieren. Die meisten von ihnen fühlen sich nur bedingt hierfür zuständig. Dies deutet nach Auffassung des IFIDZ auf ein «signifikantes Engagement-Defizit» der Führungskräfte im KI-Bereich hin. Dem widerspricht, dass - 46 Prozent der Führungskräfte angeben, ihre Unternehmen

böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen, und

- über 40 Prozent äussern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle.

## Dem mittleren Management fehlt oft die nötige Orientierung

Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Auffassung der Gründerin und Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister, dass sich viele von ihnen dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag «aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern» - auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens beziehungsweise Alignment darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Auch entsprechende strategische Vorgaben fehlen.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Organisation diesbezüglich bestehen. Ausserdem sehen bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig durchaus die Gefahr, dass damit ein Verlust von Arbeitsplätzen einhergeht - insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung gewisser Aufgaben und Prozesse führt.

Etwas 20 Prozent fühlen sich hiervon sogar selbst mehr oder minder stark bedroht, unter anderem, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt werden.



### INFOS | KONTAKT

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Mainzer Strasse 75  
D-65189 Wiesbaden

T +49 (0)611 2366 8936

www.ifidz.de  
info@ifidz.de

# Als Führungsteam wirksamer als die Regierung sein

„Die sind primär mit sich selbst beschäftigt.“ So oder ähnlich denken derzeit viele Menschen bezogen auf die Bundesregierung. Während zahlreiche Probleme auf allen Ebenen einer Lösung harren, verhaken sich die Regierenden in permanenten Auseinandersetzungen und sorgen sich eher um ihr eigenes Profil als um das große Ganze. Im Ergebnis wenden ihnen die Menschen den Rücken zu. Gleiches gilt - vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels - für Unternehmen mit schlechtem Führungsstil.

## Barbara Liebermeister

In unsicheren Zeiten sehnen sich viele Menschen nach einer „starken Führung“ - eine, die ihnen Halt und Orientierung gibt, sodass sie trotz aller Widrigkeiten die Zuversicht nicht verlieren. Dieses Gefühl kann ein Führungsteam Menschen nur vermitteln, wenn es sich bei seinem Handeln erkennbar von einer gemeinsamen Vision leiten lässt und sich dabei auf einen gemeinsamen Wertekanon stützt.

### Warum Einigkeit in der Führung so wichtig ist

Diesen Teamspirit vermissen aktuell viele Bundesbürger bei unserer Regierung. Stattdessen werden sie permanent Zeugen von Streitigkeiten in der Ampel-Koalition. Und kaum ist ein Zwist scheinbar beigelegt, folgt auch schon der nächste. Dabei kann Vertrauen in die Führung nur dann entstehen, wenn ein Top-Team auch wirklich als Team agiert - also wenn man bei seinen Mitgliedern trotz aller Meinungsunterschiede eine wechselseitige Wertschätzung spürt und das Bestreben, gemeinsam Herausforderungen zu meistern. Ein solcher Teamspirit ist auch in Unternehmen wichtig - unabhängig davon, wie stark die Fetzen fliegen, wenn das Top-Team hinter verschlossenen Türen tagt. Zum Beispiel dann, wenn die Meinungen bei wichtigen strategischen Fragen divergieren.

### Sich auf die gemeinsamen Werte und Ziele besinnen

Den meisten Unternehmensführern ist dies bewusst. So antwortete denn auch ein CEO, als ich ihn vor einiger Zeit fragte, wie er seine Organisation trotz des großen Change-Bedarfs zusammenhält: „Indem wir uns im Top-Team bei Konflikten immer wieder darauf besinnen, was unsere gemeinsamen Werte und Ziele sind, und nach außen stets als Einheit agieren.“

Ein solcher Zusammenhalt fehlt aktuell unserer politischen Führung. Und das hat Konsequenzen: Die Umfragewerte von Olaf Scholz & Co sinken immer weiter in den Keller, während die AfD erstickt. Zudem wird zunehmend darüber spekuliert,

wie lange die Koalition wohl noch bestehen werde. Keine idealen Voraussetzungen, um eine Zeitenwende zu vollziehen!

Studien belegen: Menschen werden von Positivität angezogen. Wenn jedoch Konflikte zu emotionalen Verletzungen führen, und Versuche, sich auf Kosten anderer zu profilieren, die Atmosphäre vergiften, wird es für ein Führungsteam extrem schwierig, Menschen zu inspirieren und als Mitstreiter zu gewinnen. Zeigt ein Führungsteam kein solidarisches Verhalten, kann es ein solches auch nicht vom „Fußvolk“ erwarten. Und strahlt es nicht die Zuversicht aus, „Wir erreichen unser Ziel, wenn ...“, dann sollte es auch nicht erwarten, dass die „Untergebenen“ zur Schaufel greifen, um die nötigen Veränderungen zu vollziehen.

### Sich Zeit für die Menschen nehmen

Hinzu kommt: Haben die Betroffenen den Eindruck, „Unsere Führung ist primär mit sich selbst beschäftigt“, dann entsteht bei ihnen fast automatisch das Gefühl, „Die da oben nehmen unsere Bedürfnisse nicht mehr wahr“ - und zwar unabhängig davon, wie oft die Verantwortlichen abends in Talkshows sitzen, um den Bürgern ihre Entscheidungen und Handlungen zu erläutern. Zudem neigen Führungsteams, in denen Entscheidungsfindungen (auch weil das nötige wechselseitige Vertrauen fehlt) schwierig sind, zum Durchregieren. Das heißt, es wird weitgehend nur noch mit Vorgaben regiert bzw. geführt.

### Keine unnötigen Widerstände produzieren

Das erzeugt bei Menschen, denen ihre persönliche Autonomie wichtig ist, die Befürchtung: „Hilfe, meine Freiheit und Selbstbestimmung sind bedroht.“ Also reagieren sie mit Widerstand. Dieses Phänomen, das Psychologen als Reaktanz bezeichnen, konnte man außer in der Corona-Zeit auch in der Debatte um den Einbau von Wärmepumpen beobachten. Nicht wenige Bürger empfanden die rigorosen Vorgaben als übergriffig und dachten: „Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein;

sie beschränken unsere Freiheit." Also rebellierten sie mehr oder minder offen. Ähnliche Probleme drohen aktuell vielen Unternehmen, zum Beispiel wenn es um die Frage der KI-Nutzung in ihrer Organisation geht - ebenfalls ein Thema, bei dem sich viele Mitarbeiter nicht nur in ihrem Recht auf Selbstbestimmung, sondern sogar existenziell bedroht sehen. Deshalb besteht auch hier die Gefahr, dass die Unternehmen auf erhebliche Akzeptanzprobleme stoßen, sofern ihre Führungskräfte kein offenes Ohr für die Bedenken der Mitarbeiter haben. Dies gilt es zu vermeiden.

### Die Qualität der Führung ist entscheidend

Generell gilt: Wie veränderungsbereit Menschen sind, hängt weitgehend von der Qualität ihrer Führung ab. Haben sie das Gefühl, ihre Bedürfnisse werden wahr- und ernstgenommen und fließen in die Entscheidungen ein, entwickeln sie auch Vertrauen in ihre Führung sowie deren Vorhaben.

Entsprechend wichtig ist ein Führungsstil, der

- den Dialog mit den Betroffenen sucht,
- sich erkennbar an gemeinsamen Werten orientiert,
- die Mitarbeiter bzw. Menschen zu Beteiligten macht und
- den Erwerb neuer Kompetenzen und das Einüben neuer Verhaltensweisen unterstützt.



Denn nur mit einem solchen Führungsstil können die Herausforderungen unserer Zeit wirklich gemeistert werden - unter anderem weil die Betroffenen sich dann sagen: „Wir sitzen alle im selben Boot und sind ein Team bzw. eine Schicksalsgemeinschaft.“

### Barbara Liebermeister

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u. a. Autorin des im BusinessVillage-Verlag erschienenen Buches *Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt* sowie Betreiberin des Podcasts *Business Secrets*.



# Führung ist erwünscht

**KOMPETENZEN** – Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, **umso mehr sehnen sich Mitarbeitende nach Halt und Orientierung.** Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Gerade deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung wichtig.



**Wiesbaden** – In den Unternehmen verändert sich zurzeit sehr viel – aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und weil viele Betriebe ihre Agilität erhöhen möchten. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter:in. Er bzw. sie wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler das Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter:in im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein, gerade weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter:in bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb

**Führungskräfte müssen über Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz verfügen, dann werden ihnen andere Menschen gerne folgen.**

haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeitenden und ihr Tun. Sie müssen diese an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter:innen koordinieren.

Hinzu kommt: Die für die Kundenschaft erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also

sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter:innen angewiesen.

## Beziehungs- und Netz-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter:innen effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter:innen zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Teams. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden:

„digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern und und und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen,

hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie belegt. Für Personen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen, lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden.

**1. Persönlichkeitsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist dadurch geprägt, dass Führungskräfte keinen Allmachtsfantasien huldigen, sondern sich als Lernende verstehen. Sie hinterfragen also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

**2. Beziehungsentelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

**3. Digitalintelligenz:** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, wozu auch die künstliche Intelligenz zählt, in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise am besten programmiert oder am eifrigsten die KI-Tools nutzt. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persön-

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

## Als Person eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen unter anderem folgende zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftretens beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
2. Sie gibt ein klares Leistungsversprechen.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete 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 und Schwächen bewusst werden; denn hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönetagen, son-

dern auch wenn es im Unternehmen oder Markt stürmt, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

## Führungskräfte brauchen eine aktive Unterstützung

Bei dieser Entwicklung zu einer solchen Persönlichkeitsmarke bzw. einem digitalen Leader brauchen die Führungskräfte nicht nur eine aktive Unterstützung, sie wünschen sich diese auch. Faktisch liegt die Führungskräfteentwicklung in vielen (Groß-)Unternehmen jedoch zurzeit weitgehend auf Eis, da diese zwar wissen, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches, ist ihnen noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Management- und Führungskräfteentwicklungsprogramme, auf die sie ehemals so stolz waren, „vorübergehend“ ein.

Eine Folge hiervon ist: Eine wachsende Zahl von Führungskräften fühlt sich „in schwierigen Zeiten“ alleine gelassen, weshalb sich bei ihnen Frust anstaut. Sie fühlen sich zudem nicht selten überfordert. Das registrieren auch ihre Mitarbeiter:innen. Die nachrückenden, jungen Führungskräfte, die bereits Digital Natives sind und den Generationen X, Y und Z angehören, nehmen ihre älteren Führungskräftekollegen oft als „Lähmschicht“ wahr.

Es scheint in vielen Unternehmen ein latenter Generationenkonflikt zu bestehen, zwischen den jungen, auf- und vorwärts strebenden Führungskräften, die sich mehr Dynamik bei der Veränderung wünschen, einerseits, und den etablierten Führungskräften andererseits, die den Elan der „Nachrücker:innen“ bremsen – eventuell sogar zurecht, weil sie wissen: Bei allem berechtigten Veränderungsstreben muss auch noch das Alltagsgeschäft gemanagt werden.

## Auch bei Führungskräfteentwicklung iterativ vorgehen

In diesem schwierigen und komplexen Umfeld für sich den richtigen Kurs zu finden, fällt offensichtlich sowohl jungen als auch erfahrenen Führungskräften oft schwer. Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung gerade jetzt wichtig – selbst wenn die Unternehmen aktuell noch nicht genau wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Führungskräfte künftig brauchen.

Bei anderen Themen wie „technische Innovation“ legen die Unternehmen wegen solcher Unsicherheiten ja auch nicht die Hände in den Schoß. Bei ihnen propagieren sie vielmehr, wenn der Lösungsweg noch unbekannt ist, ein iteratives Vorgehen: also zunächst einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die hierbei gesammelten Erfahrungen reflektieren und dann die Maßnahmen neu oder nachjustieren. Ein solches Vorgehen sollten die Unternehmen auch bei der Führungskräfteentwicklung praktizieren, damit ihre Führungskräfte nicht zunehmend das Gefühl haben: Die lassen uns im Regen stehen.

Barbara Liebermeister



**DIE AUTORIN** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.

# Echte Führungsteams

## Aus den Fehlern der Koalition lernen

„Die sind mit sich selbst beschäftigt und verlieren uns Bürger zunehmend aus den Augen.“ Dieses Gefühl haben viele Menschen bezogen auf die Bundesregierung. Also kehren sie ihr den Rücken zu. Diese Gefahr droht auch Unternehmen.



**Vertrauen in eine Führung entsteht nur, wenn alle wirklich als Team agieren; trotz punktueller Meinungsunterschiede**

Quelle: VILeivi/stock.adobe.com

In politisch und wirtschaftlich unsicheren Zeiten sehnen sich viele Menschen nach einer „starken Führung“ – genauer gesagt nach einer Führung, die ihnen Halt und Orientierung gibt, sodass sie trotz aller Widrigkeiten ihre Zuversicht nicht verlieren. Dieses Gefühl kann ein Führungsteam Menschen nur vermitteln, wenn es sich nach außen erkennbar bei seinem Handeln von einer gemeinsamen Vision leiten lässt und sich dabei auf einen gemeinsamen Wertekanon stützt.

## Warum Einigkeit in der Führung so wichtig ist.

Diesen Teamspirit, der zu einem gemeinsamen Ziehen am selben Strang führt, vermischen aktuell viele Bundesbürger bei unserer Regierung. Stattdessen werden sie permanent Zeugen von Streitigkeiten in der Ampel-Koalition. Und kaum ist ein Zwist scheinbar beigelegt und verkünden die Regierungsvertreter öffentlich „Künftig agieren wir stärker als Team“ folgt bereits der nächste Streit. Die Regierungsparteien sind sich einig, dieses Gefühl wird den Bürgern hingegen selten vermittelt; stattdessen werden wieder alle Willenserklärungen immer wieder neue Differenzen zur Schau gestellt. Dabei entsteht Vertrauen in eine Führung nur, wenn ein Top-

Team auch wirklich als Team agiert; also, wenn man bei seinem Handeln trotz aller punktuellen Meinungsunterschiede u. a. eine wechselseitige Wertschätzung und das Bestreben, gemeinsam die anstehenden Aufgaben zu lösen, spürt.

Auch bei meiner Arbeit als Managementberaterin und Führungskräftetrainerin registriere ich immer wieder, wie wichtig ein solcher Teamspirit ist, der auf einer gemeinsamen Vision und Wertebasis basiert – und zwar unabhängig davon, wie stark bei den Debatten hinter verschlossenen Türen, wenn das Top-Team tagt, die Fetzen fliegen.

## Sich auf gemeinsame Werte und Ziele besinnen

Zum Glück ist dies vielen Unternehmensführern bewusst. So antwortete mir denn auch der CEO eines Konzerns, als ich ihn vor einiger Zeit fragte, wie er trotz der vielen Herausforderungen, vor denen seine Organisation steht, diese zusammen hält: „Indem wir uns im Management-Team bei Konflikten immer wieder darauf besinnen, was unsere gemeinsamen Werte und übergeordneten Ziele sind; außerdem, indem wir darauf achten, dass unsere Werte nicht nur in unserem Führungsteam, sondern auch im Führungsalltag gelebt werden und wir nach außen stets eine solche Einigkeit bewahren, dass zwischen uns scheinbar kein Blatt Papier passt.“ Genau diese Art von Zusammenhalt – getragen von gemeinsamen Werten und Zielvorstellungen – fehlt aktuell unserer politischen Führung. Und das hat Konsequenzen. Die

Umfragewerte von Bundeskanzler Olaf Scholz & Co sinken immer weiter in den Keller, während die AfD erstarkt. Und seit Monaten wird darüber debattiert: Bricht die Koalition bald auseinander? Wäre es nicht besser, Neuwahlen durchzuführen? Das heißt, unsere Regierung wird von einer wachsenden Zahl von Bürgern als „lame duck“ wahrgenommen, der es zunehmend schwerfällt, etwas zu bewegen, selbst wenn sie etwas bewegen möchte. Keine idealen Voraussetzungen, um eine Zeitenwende zu vollziehen!

## Zuversicht und Veränderungswillen ausstrahlen

Studien belegen: Menschen werden von Positivität angezogen. Deshalb wird es, wenn

- Konflikte und Streitereien, die auch zu emotionalen Verletzungen führen, und
- Versuche, sich auf Kosten anderer zu profilieren, die Atmosphäre vergiften, für ein Führungsteam extrem schwierig,
- Menschen zu inspirieren,
- sie als Mitstreiter zu gewinnen und
- bei ihnen die nötige Veränderungsenergie zu erzeugen.

Wenn ein Führungsteam selbst kein solidarisches Verhalten, bei dem jeder dem anderen auch mal Zugeständnisse macht, zeigt, dann kann es ein solches Verhalten auch nicht vom „Fußvolk“ erwarten. Wenn es selbst nicht die Zuversicht ausstrahlt „Wir erreichen unser Ziel, wenn ...“, dann kann es auch nicht erwarten, dass das „Fußvolk“ seine Ängste beiseite schiebt und die Schaufel in die Hand nimmt, um die nötigen Veränderungen zu vollziehen. Sowohl für die Politik als auch Wirtschaft gilt: Im Verhalten der Bürger bzw. Mitarbeiter spiegelt sich weitgehend das Verhalten der Führungsmannschaft wider.

## Sich Zeit für die Menschen nehmen

Hinzu kommt: Haben die Betroffenen – seien dies Mitarbeiter oder Bürger – das Gefühl „Unsere Führung ist primär mit sich selbst beschäftigt“, dann entsteht bei ihnen auch fast automatisch das Gefühl „die da oben interessieren sich nicht mehr für uns“ bzw. „die da oben nehmen unsere Bedürfnisse nicht mehr“ wahr, und zwar unabhängig davon, wie oft die Verantwortlichen abends zum Beispiel als Politiker (nach einem gewiss anstrengenden Arbeitstag) in Talkshows sitzen und dort versuchen, den Bürgern ihre Entscheidungen und Handlungen zu erläutern. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Wird in einem Führungsteam, weil eine gemeinsame

### Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden.

Wertebasis und Vision (und eventuell auch das nötige wechselseitige Vertrauen) fehlen, auch das Treffen von Entscheidungen schwierig, dann entsteht automatisch ein Drang zum Durchreagieren, also Entscheiden ohne Einbezug der Betroffenen. Das heißt, es wird weitgehend nur noch mit Vorgaben reagiert bzw. geführt bzw. gemäß der Maxime: „So haben wir es nun mal entschieden, also machen wir es auch so – Punkt. Aus. Basta.“

## Keine unnötigen Widerstände produzieren

Das erzeugt bei allen Betroffenen, denen ihre persönliche Autonomie wichtig ist, das Gefühl: Hilfe, meine (Entscheidungs- und Handlungs-)Freiheit und Selbstbestimmung werden verletzt bzw. sind bedroht. Also reagieren sie mit Ablehnung oder gar Widerstand. Dieses Phänomen, das in der Sozialpsychologie als Reaktanz bezeichnet wird, konnte man in den zurückliegenden Jahren außer in der Corona-Zeit, auch in der Debatte um den Einbau von Wärmepumpen gut beachten. Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: „Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie

schränken unsere Freiheit ein.“ Also zeigten sie Widerstand.

Ähnliche Probleme drohen aktuell vielen Unternehmen, zum Beispiel, wenn es um die Frage geht, wie nutzen wir die Künstliche Intelligenz in unserer Organisation – ebenfalls ein Thema, bei dem sich viel Mitarbeitende nicht nur in ihrem Recht auf Selbstbestimmung, sondern sogar existenziell bedroht fühlen. Deshalb besteht auch hier die Gefahr, dass die Unternehmen auf erhebliche Widerstände bzw. Akzeptanzprobleme stoßen, sofern ihre Führungskräfte

- kein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden haben,
- sie nicht ausreichend in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse einbinden, so dass die Betroffenen das Gefühl haben „Ich werde gehört“ und
- sie nicht angemessen über ihre Entscheidungen und Vorhaben informieren.

Dies gilt es zu vermeiden.

## Fazit: „Wie der Herr, so's Gescherr“

Generell gilt: Wie offen Menschen für Veränderungen sind und wieviel Bereitschaft sie

zur Veränderung zeigen, hängt weitgehend von der Qualität ihrer Führung ab. Haben sie das Gefühl, meine Wünsche und Bedürfnisse werden wahr- und ernstgenommen und fließen in die Entscheidungen ein, entwickeln sie auch Vertrauen in ihre Führung sowie deren Ideen und Vorhaben.

Entsprechend wichtig ist ein Führungsstil, der

- gezielt den Dialog bzw. Diskurs mit den Betroffenen sucht,
- sich erkennbar an gemeinsamen übergeordneten Werten orientiert,
- die Mitarbeitenden bzw. Menschen zu Beteiligten macht und ihnen einen konkreten Weg zum Ziel aufweist und
- sie beim Erwerb neuer Kompetenzen und Einüben neuer Verhaltensweisen unterstützt.

Denn nur mit ihm können die Betroffenen – seien dies Mitarbeitende oder Bürger – als Mitstreiter gewonnen und die Herausforderungen unserer Zeit wirklich gemeistert werden; unter anderem, weil bei ihnen dann das Gefühl entsteht „Wir sitzen alle im selben Boot“ und sind ein Team bzw. eine Schicksalsgemeinschaft.





# Führungskraft als Marke

Im digitalen Zeitalter brauchen Führungskräfte teils neue Fähigkeiten und Eigenschaften, um ihren Mitarbeiter den gewünschten Halt und die nötige Orientierung zu geben, weiß **Barbara Liebermeister**

**I**n den Unternehmen verändert sich zurzeit vieles – unter anderem aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade, weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss sich jedoch Führung verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen heute weitgehend

von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden sowie hybriden oder gar virtuellen Teams erbracht werden. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter verstärkt an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Dies auch, weil die für die Kunden erbrachten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind diese beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation ihrer Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue

Foto: unsplash.com

dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### **Beziehungs- und Netz-Manager werden**

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben; sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen. Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen, auch weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

### **Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen**

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die „Alpha-Tiere“ der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz vertrauen.

### **Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:**

1. Persönlichkeitsintelligenz. Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsphantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.
2. Beziehungsintelligenz. Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.
3. Digitalintelligenz. Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zu-

kunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, wozu auch die Künstliche Intelligenz zählt, in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer oder eifrigste Nutzer von KI-Tools ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem instabilen Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

### **Als Person eine vertrauenswürdige Marke werden**

Eine Marke kennzeichnen unter anderem folgende zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:

2. Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen.

Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete 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 und Schwächen bewusst werden; denn hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Dies signalisiert wiederum ihrer Umwelt: Dieser Person kannst du vertrauen.

### **Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein**

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt sehr wichtig. Also sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und ihr Beziehungsnetzwerk eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).*

 **Klick! [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**

# Wie funktioniert Führung im digitalen Wandel?



In den Unternehmen verändert sich zurzeit vieles – nicht nur aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mitarbeiter als Mensch. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird. Doch wer soll dem Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger.

Zugleich muss sich Führung jedoch verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden, die zudem häufig einen hybriden oder virtuellen Charakter haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese vielmehr an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons dazu starten, was die richtige Lösung sein könnte, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### Beziehungs- und Netzwerk-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben; sie kooperieren zudem in der Regel mit vielen externen Partnern, die wichtige Teilaufgaben erfüllen. Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen, auch weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

### Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Beim Entwickeln der Kompetenz der Führungskräfte lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden, Das sind:

**01 Persönlichkeitsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei „Digital Leadern“, also den Führungskräften, die Unternehmen im digitalen Zeitalter brauchen, dadurch geprägt, dass sie sich als Lernende verstehen. Sie hinterfragen also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

**02 Beziehungsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Aufbau und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig

sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

**03 Digitalintelligenz:** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der so genannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt (nicht nur im KI-Bereich) neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine „solide“ Digitalkompetenz voraus.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer oder Nutzer von KI-Tools ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person, allein oder mit Expertenunterstützung, ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt – zum Beispiel im Bereich Künstliche Intelligenz – ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

### Führungskräfte wollen und brauchen eine aktive Unterstützung

Bei dieser Entwicklung zu einer solchen Persönlichkeitsmarke bzw. einem digitalen Leader brauchen die Führungskräfte nicht nur eine aktive Unterstützung, sie wünschen sich diese auch. Faktisch liegt die Führungskräfteentwicklung in vielen (Groß-)Unternehmen jedoch zurzeit weitgehend auf Eis, da diese zwar wissen, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches ist ihnen noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Management- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, auf die sie ehemals so stolz waren, „vorübergehend“ ein.

Eine Folge hiervon ist: Eine wachsende Zahl von Führungskräften fühlt sich „in schwierigen Zeiten“ alleine gelassen, weshalb sich bei ihnen Frust anstaut. Sie fühlen sich zudem nicht selten überfordert. Das registrieren auch ihre Mitarbeiter. Das zeigte sich unter anderem bei einer Online-Befragung von Nachwuchsführungskräften im Alter von bis 35 Jahren in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten, die das IFIDZ durchführte. Bei ihr

gaben drei Viertel der Befragungsteilnehmer an, die „etablierten Führungskräfte“ in ihrem Unternehmen würden den Prozess der Digitalen Transformation sowie Etablierung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit nicht aktiv gestalten, und

mehr als zwei Drittel waren der Überzeugung, dass sie diese beiden Themen nur halbherzig angingen.

Das heißt, die nachrückenden, jungen Führungskräfte, die bereits Digital Natives sind und den Generationen X, Y und Z angehören, nehmen ihre älteren Führungskräfte-Kollegen oft als „Lähm-Schicht“ wahr.

Zugegeben: Diese Online-Befragung war nicht repräsentativ. Dessen ungeachtet scheint jedoch in vielen Unternehmen ein latenter Generationenkonflikt zu bestehen, zwischen den jungen, auf- und vorwärts strebenden Führungskräften, die sich mehr Dynamik bei der Veränderung wünschen, einerseits, und den etablierten Führungskräften andererseits, die den Elan der „Nachrücker“ – eventuell sogar zurecht bremsen – weil sie wissen: Bei allem berechtigten Veränderungsstreben

muss immer auch noch das Alltagsgeschäft gemanagt werden.

### Auch bei Führungskräfteentwicklung iterativ vorgehen

In diesem schwierigen und komplexen Umfeld für sich den richtigen Kurs zu finden, fällt sowohl jungen als auch erfahrenen Führungskräften oft schwer. Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung gerade jetzt wichtig – selbst wenn die Unternehmen aktuell noch nicht genau wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Führungskräfte künftig brauchen.

Bei anderen Themen wie „technische Innovation“ legen die Unternehmen wegen solcher Unsicherheiten ja auch nicht die Hände in den Schoß. Bei ihnen propagieren sie vielmehr, wenn der Lösungsweg noch unbekannt ist, ein iteratives Vorgehen: also zunächst einen (Lösungs-) Versuch wagen, dann die hierbei gesammelten Erfahrungen reflektieren und dann die Maßnahmen neu oder nachjustieren. Ein solches Vorgehen sollten die Unternehmen auch bei der Führungskräfteentwicklung praktizieren, damit ihre Führungskräfte nicht zunehmend das Gefühl haben: Die lassen uns im Regen stehen.



(C) Gerd Altmann / Pixabay



Die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Wiesbaden. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.

✉ liebermeister@wissensmanagement.net





# Auf das Bauchgefühl vertrauen

## Intuition oft besser als Google & KI

Bei Entscheidungen, deren Folgen sich nur bedingt abschätzen lassen, können Google & Co sowie KI-Tools wie ChatGPT nützliche Hilfsmittel sein. Doch entscheiden müssen wir stets selbst und dabei häufig auch auf unsere Intuition vertrauen. Also sollten wir sie trainieren.

**Text** Barbara Liebermeister, Managementberaterin und Leiterin IFIDZ

**Foto** istock

**O**ft wünschen sich Menschen, wenn sie vor folgeschweren Entscheidungen stehen, eine Art inneren Kompass, der sie zielsicher durchs Leben führt. Und weil sie unsicher sind, inwieweit sie einen solchen haben, fragen sie dann nicht selten Google oder KI-Tools um Rat.

Das ist gut so, denn diese digitalen Hilfsmittel können uns zum Beispiel wichtige Infos geben, die wir zum Entscheiden brauchen. Gefährlich wird es aber, wenn wir den im Netz publizierten Infos oder den von KI-Tools aufgrund unserer Prompts gegebenen Empfehlungen sozusagen blind vertrauen, also mehr als unserem Bauchgefühl, denn: Solche digitalen Tools kennen uns bzw. unseren Betrieb nicht persönlich. Also können sie auch unsere Situation bzw. die unseres Betriebs nicht oder nur bedingt einschätzen. Deshalb können ihre eher allgemeinen Infos und Empfehlungen zwar richtig bzw. zielführend sein. Sie können uns aber auch auf einen Holzweg führen. Deshalb sollten wir bei folgeschweren Entscheidungen stets auch auf unser Bauchgefühl

hören, zumal Studien belegen: Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen und Situationen intuitiv richtig einzuschätzen. Sie ist bei ihnen nur verschieden stark ausgeprägt. Und noch eine erfreuliche Nachricht: Diese Fähigkeit lässt sich trainieren. Denn ob sich bei uns das richtige Gefühl einstellt, hängt auch von unserem Vorwissen und unserer Erfahrung ab.

### **Intuition basiert oft auf Erfahrung.**

So nimmt zum Beispiel eine Person, die schon jahrelang Auto fährt, meist brenzlige Verkehrssituationen eher wahr als eine Person, die gerade den Führerschein gemacht hat. Ähnlich ist es in unserem Arbeitsbereich. Erfahrenen Führungskräften sagt häufig ihr Bauchgefühl, wie sie sich zum Beispiel in einer Konfliktsituation verhalten sollten. Und Techniker, die schon seit Jahren bestimmte Maschinen warten und reparieren? Sie müssen zuweilen eine Maschine nur ansehen und schon wissen sie, warum diese nicht funktioniert. Doch wie können wir unsere Intuition trainieren? Eine wichtige Vorausset-



zung hierfür ist: Wir müssen zunächst akzeptieren, dass Emotionen sowie unser Unterbewusstsein viel stärker unser Verhalten bestimmen, als wir dies gemeinhin vermuten. Wir ticken nicht so rational, wie wir meist denken. Eine weitere Voraussetzung ist: Wir sollten bereit sein, auf unseren Bauch bzw. unsere innere Stimme zu hören.

Wenn dies der Fall ist, können Sie selbst zahllose Übungen zum Schulen Ihrer unbewussten Wahrnehmung entwerfen. Angenommen zum Beispiel Sie stehen mit vielen Menschen an einer Bushaltestelle. Dann können Sie sich, bevor der Bus ankommt und die Tür öffnet, fragen: Welche Personen werden wohl als erste den Bus besteigen? Oder Sie sitzen in einem Meeting. Dann können Sie sich fragen: Wann wird mein Kollege Mayer das Wort ergreifen und was wird er sagen? Wenn Sie sich solche Aufgaben regelmäßig stellen, werden Sie nach einiger Zeit merken: Ihre Prognosen sind häufiger richtig.

#### **Auf die Signale des Körpers hören**

Eine weitere Übung zum Schulen Ihrer Intuition ist die Selbstreflexion. Fragen Sie sich zum Beispiel jeden Abend: Welche Entscheidungen traf ich heute weitgehend intuitiv? Sie werden registrieren: Es sind mehr als Sie vermuten. Fragen Sie sich dann, ob diese richtig oder falsch waren. Und überlegen Sie sich anschließend, welches Gefühl Sie hatten, als Sie sich von Ihrer Intuition leiten ließen. Verspürten Sie ein Prickeln im Bauch als Aufforderung, etwas zu tun? Oder ein Gefühl der Verspannung im

Nacken als Warnung, Ihrer ersten Eingebung nicht zu folgen? Besonders gut können wir unsere Intuition in unserer Freizeit trainieren. Denn wer gestresst ist, arbeitet in der Regel Dinge nur mechanisch ab und ist nicht offen für Neues. Dasselbe gilt, wenn wir Angst haben. Dann verkrampfen wir und nehmen unsere Umwelt nur noch durch einen Filter wahr. Anders ist dies, wenn wir relaxt sind. Dann nehmen wir unsere Umwelt und Empfindungen sensibler wahr.

#### **Das Problem mit anderen Augen sehen**

Deshalb sollten wir uns, wenn wir unser Unterbewusstsein als Ideenquelle oder Entscheidungshilfe nutzen möchten, zunächst in eine adäquate Stimmung versetzen. Zum Beispiel, indem wir Entspannungsübungen machen oder Entspannungsmusik hören. Auch beim Spaziergehen oder Duschen fällt Menschen oft plötzlich die Lösung für ein Problem ein, über das sie schon wochenlang gegrübelt haben. Wer entspannt ist, kann es auch mal mit der „Metaphorischen Problemlösung“ versuchen. Dabei betrachten Sie Ihr Problem mit anderen Augen als gewohnt. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Ihr Problem sei eine Landschaft. Wie würde diese aussehen? Dunkel und bedrohlich oder eher hell und sonnendurchflutet? Eher geordnet wie ein Park oder wie ein Urwald? Oder stellen Sie sich vor, Ihre Herausforderung wäre ein Theaterstück oder eine Maschine. Wenn Sie das tun, werden Sie feststellen: Sie gewinnen einen neuen Blick auf Ihr Problem und in Ihnen steigen ganz neue Gedanken und Ideen empor.

#### **Auch dem Bauchgefühl nicht blind vertrauen**

Doch Vorsicht! Unserem Bauchgefühl bzw. unserer Intuition sollten wir ebenso wie den Ratschlägen und Empfehlungen im Internet nicht blind vertrauen, speziell dann, wenn wir vor der Herausforderung stehen, eventuell ganz neue Wege zu gehen, denn: Nicht jeder Gedanke ist eine „zündende Idee“. Und nicht jede Emotion ist eine zielführende Intuition. Wer sich rein auf sein Bauchgefühl verlässt, ist deshalb oft verlassen. Folglich kann der Rat nur lauten: Hören Sie zwar auf Ihre innere Stimme und schulen Sie diese, damit Sie einen inneren Kompass für „richtig“ und „falsch“ haben. Doch vertrauen Sie Ihren Emotionen nicht blind. Denn gerade, wenn es um wegweisende Weichenstellungen in unserem Leben oder Betrieb geht, ist oft auch der gesunde Menschenverstand bzw. Sachverstand gefragt. Entsprechend hilfreich ist dann oft, sich persönlich mit Experten über das Problem auszutauschen, bevor wir letztlich unsere Entscheidung treffen.

Aus- und Weiterbildung VI

# Warum Führungskräfte Entwicklungsprogramme brauchen

Aus der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft erwachsen viele neue Anforderungen an Führungskräfte. Deshalb wäre gerade jetzt eine systematische Führungskräfteentwicklung wichtig. Diese fehlt jedoch oft in den Unternehmen.

› Barbara Liebermeister

In den Unternehmen verändert sich zurzeit vieles – nicht nur aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird.

Doch wer soll dem Mensch Mitarbeiter im Betriebsalltag dieses Gefühl vermitteln, wenn in den Unternehmen fast alles auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger.

## Führung muss sich verändern

Zugleich muss sich Führung jedoch verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden, die zudem häufig einen hybriden oder virtuellen Charakter haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese vielmehr an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität

und Kompetenz vertrauen. Ausserdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.

### kurz & bündig

- › Führung muss sich verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden, die zudem häufig einen hybriden oder virtuellen Charakter haben.
- › Faktisch liegt die Führungskräfteentwicklung in vielen Unternehmen zurzeit weitgehend auf Eis, da diese zwar wissen, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches ist ihnen noch unklar.
- › Beim Entwickeln der Kompetenz der Führungskräfte lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden: Persönlichkeitsintelligenz, Beziehungsintelligenz, Digitalintelligenz.

Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind sie beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern seltener sagen «Tue dies, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## Beziehungs-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben; sie kooperieren zudem in der Regel mit vielen externen Partnern, die wichtige Teilaufgaben erfüllen. Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen, auch weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

### Neue Kompetenzen nötig

Beim Entwickeln der Kompetenz der Führungskräfte lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden:

#### **Persönlichkeitsintelligenz**

Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei «Digital Leaders», also den Führungskräften, die Unternehmen im digitalen Zeitalter brauchen, dadurch geprägt, dass sie sich als Lernende verstehen. Sie hinterfragen also regelmässig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

#### **Beziehungintelligenz**

Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

#### **Digitalintelligenz**

Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll,



das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt (nicht nur im KI-Bereich) neue Problemlösungen ermöglicht, und es die sich hieraus ergebenden Chancen zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine solide Digitalkompetenz voraus. Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer oder Nutzer von KI-Tools ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person, allein oder mit Expertenunterstützung, ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt – zum Beispiel im Bereich Künstliche Intelligenz – ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

## Führung braucht Unterstützung

Bei dieser Entwicklung zu einer solchen Persönlichkeitsmarke beziehungsweise einem digitalen Leader brauchen die Führungskräfte nicht nur eine aktive Unterstützung, sie wünschen sich diese auch. Faktisch liegt die Führungskräfteentwicklung in vielen (Gross-)Unternehmen jedoch zurzeit weitgehend auf Eis, da diese zwar wissen, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches ist ihnen noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Management- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, auf die sie ehemals so stolz waren, «vorübergehend» ein. Eine Folge hiervon ist: Eine wachsende Zahl von Führungskräften fühlt sich «in schwierigen Zeiten» alleine gelassen, weshalb sich bei ihnen Frust anstaut. Sie fühlen sich

zudem nicht selten überfordert. Das registrieren auch ihre Mitarbeiter. Das zeigte sich unter anderem bei einer Online-Befragung von Nachwuchsführungskräften im Alter von bis 35 Jahren in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) durchführte. Bei ihr

- › gaben drei Viertel der Befragungsteilnehmer an, die «etablierten Führungskräfte» in ihrem Unternehmen würden den Prozess der Digitalen Transformation sowie die Etablierung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit nicht aktiv gestalten, und
- › mehr als zwei Drittel waren der Überzeugung, dass sie diese beiden Themen nur halbherzig angingen.

Das heisst, die nachrückenden, jungen Führungskräfte, die bereits Digital Natives sind und den Generationen X, Y und Z angehören, nehmen ihre älteren Führungskräfte-Kollegen oft als «Lähmschicht» wahr. Zugegeben diese Online-Befragung war nicht repräsentativ. Dessen ungeachtet scheint jedoch in vielen Unternehmen ein latenter Generationenkonflikt zu bestehen, zwischen den jungen, auf- und vorwärtsstrebenden Führungskräften, die sich mehr Dynamik bei der Veränderung wünschen, einerseits, und den etablierten Führungskräften

andererseits, die den Elan der «Nachrücker» – eventuell sogar zurecht – bremsen, weil sie wissen: Bei allem berechtigten Veränderungsstreben muss auch noch das Alltagsgeschäft gemanagt werden.

## Iterativ vorgehen

In diesem schwierigen und komplexen Umfeld für sich den richtigen Kurs zu finden, fällt offensichtlich sowohl jungen als auch erfahrenen Führungskräften oft schwer. Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung gerade jetzt wichtig – selbst wenn die Unternehmen aktuell noch nicht genau wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Führungskräfte künftig brauchen. Bei anderen Themen wie «technische Innovation» legen die Unternehmen wegen solcher Unsicherheiten ja auch nicht die Hände in den Schoß. Bei ihnen propagieren sie vielmehr, wenn der Lösungsweg noch unbekannt ist, ein iteratives Vorgehen: Also zunächst einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die hierbei gesammelten Erfahrungen reflektieren und dann die Massnahmen neu oder nachjustieren. Ein solches Vorgehen sollten die Unternehmen auch bei der Führungskräfteentwicklung praktizieren, damit ihre Führungskräfte nicht zunehmend das Gefühl haben: «Die lassen uns im Regen stehen.» ‹‹



### Porträt



#### Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,  
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».



### Kontakt

info@ifidz.de  
www.ifidz.de

# KI-Einsatz in Unternehmen: Gesamtkonzept und Unterstützung fehlen

**Know-how** Viele Führungskräfte haben eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihrem Unternehmen. Sie forcieren ihn deshalb eher zögerlich, auch weil nötige strategische Vorgaben fehlen. Das zeigt eine Online-Befragung von Führungskräften.

Von Barbara Liebermeister

**W**as kommt da noch auf uns zu?» Das fragen sich aktuell im Zusammenhang mit der potenziellen Nutzung von KI-Systemen und -Tools im Betriebsalltag nicht nur die Mitarbeiter vieler Unternehmen, sondern auch deren Führungskräfte. Ausgelöst wird diese Verunsicherung unter anderem dadurch, dass aktuell gefühlt die gesamte (Business-)Welt über das Thema Künstliche Intelligenz spricht. Zudem laufen in vielen Unternehmen zumindest schon Pilotprojekte und -versuche zur Nutzung von KI.

## Mitarbeiter wissen vom Veränderungspotenzial von KI

Diese Projekte beschränken sich im Gros der Unternehmen zwar noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeiter, auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche von ChatGPT, DeepL und Copilot, welches enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial noch in der KI-Technik ruht - eine Technologie, die nicht nur die Macht hat, einzelne Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch die Struktur und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in ihnen. Und zwar speziell dann, wenn sich KI mit Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

Diese Ist-Situation war für das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, der Anlass, sich bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer mit folgenden Fragen zu befassen:

- > Wie stark werden KI-Tools von den Führungskräften in den Unternehmen heute im Arbeitsalltag schon genutzt?
- > Wie sehr forcieren sie deren Einsatz in ihrem Bereich?
- > Inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben ändert?

An dieser Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

## Führungskräfte erachten KI-Einsatz als erfolgsrelevant...

So sind zwar 84,5 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Erfolg der Unternehmen in ihrer Branche eine hohe

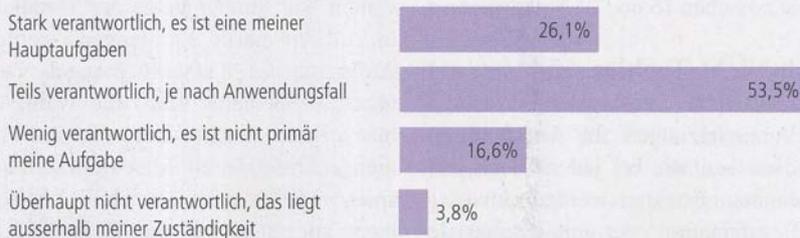
oder gar sehr hohe Bedeutung hat; nur 22,5 Prozent von ihnen nutzen jedoch KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass Letztere meist im Marketingbereich beziehungsweise in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heisst, beim Gros der Führungskräfte sind solche KI-Tools noch nicht in den Arbeitsalltag integriert, obwohl immerhin 55,6 Prozent angeben, sie würden diese zumindest einmal pro Woche nutzen.

Obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor eineinhalb Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, nennen die Führungskräfte, die KI-Tools seltener als ein Mal pro Monat oder gar nicht nutzen, als Gründe für diesen eher zögerlichen Einsatz:

- > «Keine entsprechende Förderung im Unternehmen» (34,8 Prozent)
- > «Ich weiss nicht, wo ich anfangen soll» (24,6 Prozent) und
- > «Zeitmangel» (18,4 Prozent).

## VERANTWORTUNGSGEFÜHL

Inwiefern sehen Sie sich als Führungskraft in der Verantwortung, den Einsatz von KI in Ihrem Unternehmen voranzutreiben?



Quelle: IFIDZ

Insbesondere die hohe Zustimmung zum Punkt «Ich weiss nicht, wo ich anfangen soll» deutet auf eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte hin. Folglich wäre eine diesbezügliche Förderung und Unterstützung seitens der Unternehmen wichtig. Entsprechendes gilt für den Befund, dass fast jede fünfte Führungskraft äussert, sie nutze aus «Zeitmangel» so selten KI-Tools. Dies deutet auf eine falsche Prioritätensetzung bei vielen Führungskräften hin, zumindest wenn zugleich das Gros von ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine hohe bis sehr hohe Relevanz.

### ... forcieren die KI-Nutzung aber eher zögerlich

Mit der eher zögerlichen eigenen KI-Tool-Nutzung der Führungskräfte korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent von ihnen aktiv für eine stärkere Nutzung von KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen. Dies überrascht nicht, da es nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1 Prozent) als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben begreift, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich voranzutreiben, und sich dafür stark verantwortlich fühlt. Die Majorität von ihnen fühlt sich dafür nur in gewissen Anwendungsfällen bis überhaupt nicht zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit der Führungskräfte im KI-Bereich hin.

Dem widerspricht, dass 43 Prozent der Führungskräfte äussern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle, und 47,3 Prozent angeben, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.

### Dem mittleren Management fehlt oft die nötige Orientierung

Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass sich viele von ihnen dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern - auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Entsprechende strategische Vorgaben fehlen ebenfalls.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Orga-

nisation bestehen (62,7 Prozent). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8 Prozent), dass bei einem übermässigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehen. Als weiteres Problem wird die Integration der KI-Lösungen in die bestehenden Arbeitsabläufe und -strukturen genannt. So äusserten in den vertiefenden narrativen Interviews, die das IFIDZ mit etwa 15 Prozent der Teilnehmer im Anschluss an die Online-Befragung führte, diese immer wieder die Befürchtung, dass sie bei einem Vorpreschen ihrerseits im KI-Bereich nicht nur Probleme mit ihren Mitarbeitern, sondern auch kooperierenden Bereichen und eventuell gar der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da in den meisten Unternehmen deren Kernleistungen heute in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden. Deshalb wirken sich Prozessänderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche aus. Auch die Unternehmenskultur wird beeinflusst. Deshalb sind neben strategischen Zielvorgaben auch Rahmenbestimmungen seitens der Unternehmensleitung unabdingbar, wenn Unternehmen die Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz ergeben, nutzen möchten und wünschen, dass sich ihre Führungskräfte für einen stärkeren KI-Einsatz engagieren.

Ansonsten fehlt den Führungskräften die nötige Orientierung und sie bleiben weitgehend inaktiv beziehungsweise ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich.

### Führungskräfte fühlen sich von der KI latent bedroht

Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet - insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung von Aufgaben und Prozessen führt. Zwar äusserten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung. In den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder darauf hin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke, und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeiterzahl auch

weniger Führungskräfte benötigt würden. Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägtesten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unterkommunikation ist, in denen KI-Tools bereits überproportional stark genutzt werden; ausserdem in solchen Stabsabteilungen wie Finanzen und Controlling, in denen eine Vielzahl von Daten zu erfassen und zu verarbeiten ist. Die Führungskräfte in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen hingegen äusserten solche Bedenken nicht. Sie verwiesen eher darauf, dass ihnen ein möglicher KI-Einsatz mittelfristig eventuell sogar helfen könne, das Problem Fachkräftemangel zu lösen.

### Bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig

Diese Befunde deuten darauf hin, dass es, wenn es um das Beantworten der Frage geht, welche Unterstützung die Führungskräfte seitens des Unternehmens brauchen, um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf. Also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt,

- > welche Funktion der Bereich in der Organisation hat,
- > wozu KI in ihm genutzt werden soll und
- > welche Auswirkungen der verstärkte KI-Einsatz auf die dort beschäftigten Mitarbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit hat.

Diese Überlegungen müssen wiederum in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, was das Unternehmen durch den verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte - auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum Folgeprobleme in der Gesamtorganisation bewirken. •

#### DIE AUTORIN

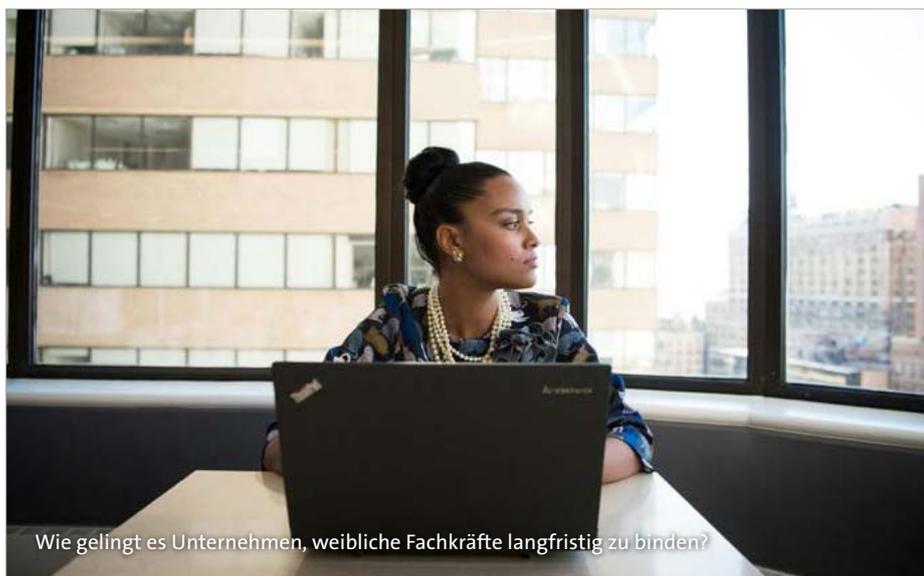
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».



# FEMALE EMPOWERMENT

## DEN FRAUENANTEIL IN UNTERNEHMEN ERHÖHEN, ABER WIE?

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Wiesbaden. Die Managementberaterin fordert mehr Frauenpower im Betrieb. Sie nennt acht Handlungsfelder, in denen Unternehmen aktiv werden sollten.



Wie gelingt es Unternehmen, weibliche Fachkräfte langfristig zu binden?

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, den Frauenanteil in ihrer Organisation zu erhöhen – unter anderem, weil einige hochqualifizierte Frauen sie nach kurzer Zeit wieder verlassen. Was können Arbeitgeber tun, um für Frauen attraktiver zu werden und sie auch emotional an das Unternehmen zu binden?

### #1 CHANCENGLEICHHEIT

Unternehmen müssen sicherstellen, dass Frauen in ihrer Organisation dieselben Chancen wie Männer haben, Führungs- und Schlüsselpositionen nicht nur zu erlangen, sondern diese auch befriedigend wahrzunehmen. Das erfordert mehr, als ihnen dieselbe Bezahlung und dieselben Aufstiegschancen zu bieten.

### #2 NEUES MINDSET

Stereotype wie die Vorstellungen, Frauen seien weniger stressresistent als Männer oder hätten eine geringere Affinität zur Technik, werden heute zwar seltener artikuliert, prägen aber noch vielfach den alltäglichen Umgang der Geschlechter miteinander. Entsprechend wichtig ist es, sie zu thematisieren und in Schulungen und Coachings zu bearbeiten.

### #3 KULTURVERÄNDERUNG

Durch ein systematisches Erfassen und Analysieren der Personaldaten können Problemfelder erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden – auch um die Akzeptanz der Frauen und ihre emotionale Bindung ans Unternehmen zu erhöhen. Dadurch steigt ihre Verweildauer.

### #4 NOCH MEHR FLEXIBILITÄT

In Sachen Flexibilität hat sich aus Frauensicht viel zum Positiven verändert. Beispiele sind Homeoffice, Vier-Tage-Woche, Auszeiten für Pflege und Shared Leadership. Trotzdem sollten die Unternehmen – im Dialog mit den Frauen – weiter danach streben, die Arbeit so zu gestalten, dass Frauen trotz ihrer häufigen Doppelbelastung Top-Positionen übernehmen und befriedigend wahrnehmen können.

### #5 NETZWERKBILDUNG

Unternehmen sollten firmeninterne Netzwerke für Frauen fördern, in denen diese sich austauschen und wechselseitig unterstützen können – bereichs- und standortübergreifend. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet hierfür zahlreiche Möglichkeiten.

### #6 MENTORING UND COACHING

Unternehmen sollten Mentoring- und Coaching-Programme fördern, in denen erfahrene (bzw. etablierte) weibliche Führungskräfte ihre Kenntnisse und Erfahrungen an jüngere (bzw. neue) Kolleginnen weitergeben.

### #7 SICHTBARKEIT

Damit Frauen eine hohe Wertschätzung erfahren, müssen die Früchte ihres Tuns sichtbar gemacht werden. Hierbei sollten ihre Arbeitgeber sie unterstützen, zum Beispiel durch Veröffentlichungen im Intranet.

### #8 VORBILDFUNKTION

Die oberen Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur einer Organisation. Deshalb muss sich zum Beispiel die Geschäftsführung aktiv für (mehr) Frauen in Führungs- und Schlüsselpositionen engagieren und als Vorbild für eine hohe Wertschätzung der Frauen und ihrer Leistung dienen – unter anderem, indem sie weibliche Talente in der Organisation fördert und den Dialog mit ihnen sucht.

Den vollständigen Beitrag finden Sie auf [OFFICE-ROXX.DE](https://www.office-roxx.de).



**BARBARA LIEBERMEISTER**

Gründerin & Leiterin,  
Institut für  
Führungskultur im  
digitalen Zeitalter  
(IFIDZ).  
[ifidz.de](https://www.ifidz.de)

# Geht KI in die Führung?

## Wie Führungskräfte dem KI-Einsatz in Unternehmen gegenüberstehen

Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Eine Online-Befragung vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) hat Führungskräfte zu ihrer Einstellung gegenüber dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass viele Führungskräfte eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihrem Unternehmen haben. Das ist einer der Gründe, weshalb sie den Einsatz eher zögerlich forcieren, dazu kommt, dass auch die nötigen strategischen Vorgaben fehlen.

Nicht nur die Mitarbeitenden vieler Unternehmen, sondern auch deren Führungskräfte fragen sich aktuell im Zusammenhang mit der potenziellen Nutzung von KI-Systemen und -tools im Betriebsalltag: „Was kommt da noch auf uns zu?“ Ausgelöst wird diese Verunsicherung unter anderem dadurch, dass gefühlt aktuell die gesamte (Business-)Welt über das Thema „Künstliche Intelligenz“ spricht. Zudem laufen in vielen Unternehmen zumindest schon Pilotprojekte und -versuche zur Nutzung der KI. Diese beschränken sich bei den meisten der Unternehmen noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeitende - auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche solcher Programme wie ChatGPT, DeepL und Copilot, welch enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial noch in der KI-Technologie ruht – ein Potenzial, das nicht nur die Macht hat, einzelne Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch die Struktur und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in ihnen. Und zwar speziell dann, wenn sich die KI mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

Diese Ist-Situation war für das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, der Anlass, sich bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer mit den Fragen zu befassen:

- Wie stark werden KI-Tools von den Führungskräften in den Unternehmen heute im Arbeitsalltag schon genutzt?
- Wie sehr forcieren sie deren Einsatz in ihrem Bereich?
- Inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben ändert?

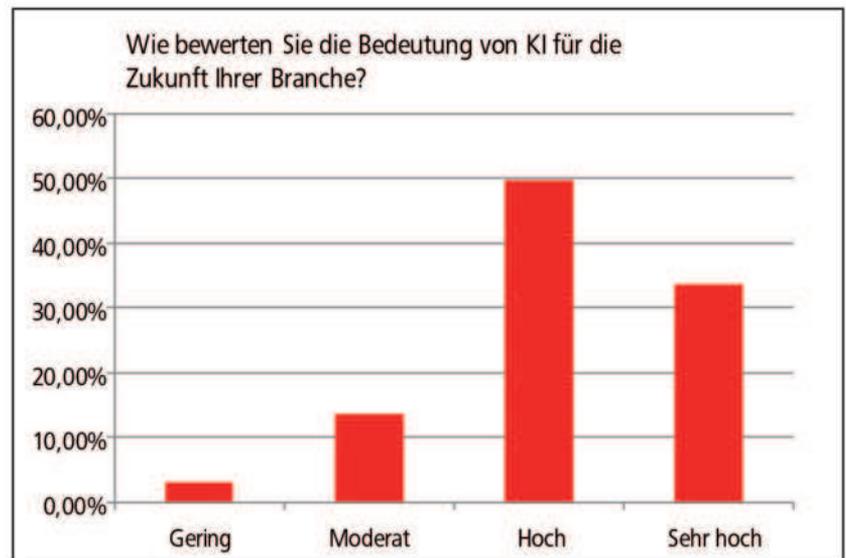
An dieser Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

Führungskräfte erachten KI-Einsatz als erfolgsrelevant. So sind zwar 84,5 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Erfolg der Unternehmen in ihrer Branche eine „hohe“

oder gar „sehr hohe“ Bedeutung hat; nur 22,5 Prozent von ihnen nutzen jedoch solche KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass Letztere meist im Marketingbereich beziehungsweise in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heißt, bei vielen der Führungskräfte sind solche KI-Tools noch nicht in den Arbeitsalltag integriert, obwohl immerhin 55,6 Prozent angeben, sie würden diese zumindest einmal pro Woche nutzen.

Als Gründe für diese eher zögerliche Nutzung, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor 1,5 Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, geben die Führungskräfte an, die KI-Tools seltener als einmal pro Monat oder gar nicht zu nutzen:

- „Keine entsprechende Förderung im Unternehmen“ (34,8 Prozent)
- „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ (24,6 Prozent) und
- „Zeitmangel“ (18,4 Prozent)



Insbesondere die hohe Zustimmung zum Item „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte hin. Folglich wären diesbezügliche Förderung und Unterstützung seitens der Unternehmen wichtig. Entsprechendes gilt für den Befund, dass fast jede fünfte Führungskraft äußert, sie nutze aus „Zeitmangel“ so selten KI-Tools. Dies deutet auf eine falsche Prioritätensetzung bei vielen Führungskräften hin, zumindest, wenn zugleich das Gros von



**Barbara Liebermeister**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.

#### Kontakt

[www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)

Abbildung 1: Online-Befragung von Führungskräften, bezüglich der Bedeutung von KI für die Zukunft

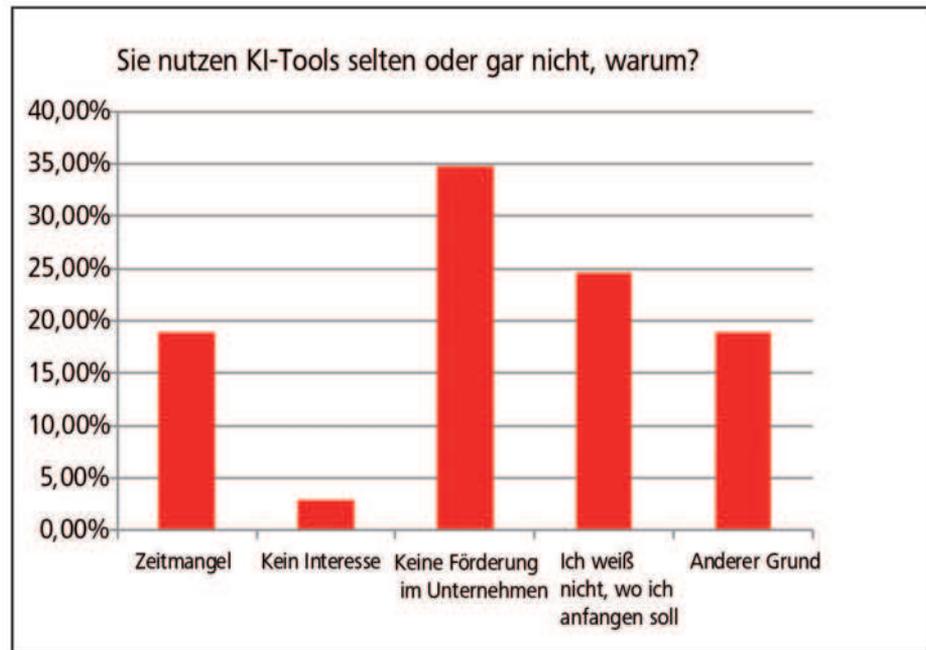


Abbildung 2: Online-Befragung von Führungskräften, hinsichtlich der Nutzung von KI-Tools

ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz.

Obwohl Führungskräfte den KI-Einsatz als erfolgsrelevant erachten, forcieren sie die KI-Nutzung aber eher zögerlich. Damit korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent von ihnen aktiv für eine stärkere Nutzung der KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen. Dies überrascht nicht, da nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1 Prozent) es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben begreift, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich voranzutreiben, und sich hierfür „stark verantwortlich“ fühlt. Die Majorität von ihnen erachtet sich nur in gewissen Anwendungsfällen bis „überhaupt nicht“ hierfür zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit der Führungskräfte im KI-Bereich hin. Dem widerspricht, dass:

- 43,0 Prozent der Führungskräfte äußern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle, und
- 47,3 Prozent angeben, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.

Dem mittleren Management fehlt häufig die nötige Orientierung. Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass sich viele von ihnen dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag aktuell noch wenig

systematisch und eher zögerlich nähern – auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens bzw. Alignment darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Auch entsprechende strategische Vorgaben fehlen.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Organisation bestehen (62,7 Prozent). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8 Prozent), dass bei einem übermäßigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehen könnten. Als weiteres Problem wird die Integration der KI-Lösungen in die bestehenden Arbeitsabläufe und -strukturen genannt. So äußerten in den vertiefenden narrativen Interviews, die das IFIDZ mit etwa 15 Prozent der Befragungsteilnehmenden im Anschluss an die Online-Befragung führte, diese immer wieder die Befürchtung, dass sie bei einem Vorpreschen ihrerseits im KI-Bereich nicht nur Probleme mit ihren Mitarbeitenden, sondern auch mit kooperierenden Bereichen und eventuell gar der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da in den meisten Unternehmen die Kernleistungen heute in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden. Deshalb wirken sich Prozessänderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche aus. Auch die Unternehmenskultur wird beeinflusst. Deshalb sind neben strategische Zielvorgaben auch Rahmenbestimmungen sei-

tens der Unternehmensleitung unabdingbar, wenn Unternehmen die potenziellen Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz zum Steigern des Erfolgs und zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergeben, nutzen möchten und wünschen, dass sich ihre Führungskräfte für einen stärkeren KI-Einsatz engagieren.

Ansonsten fehlt den Führungskräften die nötige Orientierung, und sie bleiben weitgehend inaktiv beziehungsweise ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich. Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet – insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung von Aufgaben und Prozessen führt. Zwar äußerten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung, in den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder darauf hin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke, und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeitendenzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägtesten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unterkommunikation ist, in denen KI-Tools bereits überproportional stark genutzt werden, außerdem in solchen Stabsabteilungen wie Finanzen und Controlling, in denen eine Vielzahl von Daten zu erfassen und verarbeiten sind. Die Führungskräfte in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen hingegen äußerten solche Bedenken nicht. Sie verwiesen eher darauf, dass ein möglicher KI-Einsatz ihnen mittelfristig eventuell sogar helfen könne, das Problem Fachkräftemangel zu lösen.

Ein bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auch, wenn es um das Beantworten der Frage geht, welche Unterstützung die Führungskräfte seitens des Unternehmens brauchen, um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf; also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt, welche Funktion der Bereich in der Organisation hat, wozu die KI in ihm genutzt werden soll und welche Auswirkungen der verstärkte KI-Einsatz auf die



dort beschäftigten Mitarbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit hat.

Diese Überlegungen müssen wiederum in das Gesamtkonzept eingebettet sein, was das Unternehmen durch den verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte – auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum Folgeprobleme in der Gesamtorganisation bewirken. ■

Abbildung 3: Online-Befragung von Führungskräften bezüglich der Gefahren und Risiken von KI.

## Kurz und Bündig

Eine Online-Umfrage vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt, dass viele Führungskräfte eine Unsicherheit und zögerliche Haltung gegenüber dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) haben. Obwohl die meisten Führungskräfte die Relevanz von KI für den Unternehmenserfolg betonen, nutzen viele die KI-Tools nur sporadisch. Als Gründe dafür werden fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens, Unsicherheit über den Einstieg in KI-Tools und Zeitmangel genannt.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3xLVyPq>

# Sind Sie Leader oder Führungskraft?

Was einen „Leader“ von der klassischen Führungskraft unterscheidet, weiß **Barbara Liebermeister**

**D**as Management vieler Unternehmen befindet sich zurzeit in einer Selbstfindungsphase – nicht nur aufgrund der zahlreichen Umbrüche, seien diese technologischer oder gesellschaftlicher Art, die sich im Unternehmensumfeld vollziehen.

Hinzu kommt: In der Managementdiskussion der vergangenen Jahre wurde oft übersehen, dass jedes Unternehmen auch „Inkarnationsfiguren“ braucht; Personen also, die es verkör-



pern und an denen die Mitarbeiter ihr Handeln orientieren können. Lange Zeit scheuten sich die Unternehmen, solche Einzelpersonen zu exponieren. Stattdessen huldigten sie tendenziell einer „Nur-Team-Philosophie“, die zu einer gewissen Gleichmacherei neigt.

### **Willensstarke und zum Handeln bereite Persönlichkeiten**

In den zurückliegenden Jahren hat sich diesbezüglich jedoch ein Paradigmenwechsel vollzogen. Zunehmend wurde erkannt, dass oft Einzelpersonen durch ihr Handeln Unternehmen vorantreiben. Deshalb wurden plötzlich auch wieder solche Managertypen wie Elon Musk akzeptiert; Personen, die zwar oft als schwierig im persönlichen Umgang beschrieben werden, denen aber jeder zugesteht, dass sie ihre Unternehmen (wirtschaftlich) erfolgreich führen, weshalb sie außer von den Aktionären auch von den Mitarbeitenden respektiert werden.

Doch welche Faktoren zeichnen solche „Leader“ aus, die sozusagen als die Motoren ihrer Unternehmungen bzw. der ihnen anvertrauten Unternehmensbereiche fungieren? Sie verfügen zum einen über eine sehr starke Willenskraft, die auf andere ausstrahlt, und zum anderen räumen sie dem Handeln das Primat ein. Zudem sind sie bereit, die ihnen verliehene Macht aktiv zu gebrauchen, um Entscheidungs- und Handlungsprozesse zu beschleunigen und die Zielerreichung zu sichern. Außerdem haben sie einen „Riecher“ für das Mögliche bzw. Gerade-noch-Machbare und ein Gespür dafür, wohin die Entwicklung geht.

### **Leader wissen, dass sie loyale Unterstützer brauchen**

Im Gegensatz zu den „Industriekapitänen“ der Vergangenheit sind die heutigen „Leader“ jedoch meist keine omnipotenten Autokraten, die gleich Fürsten über ihrem Reich thronen (auch wenn dies bei Elon Musk partiell anders sein mag). Sie haben ein anderes Selbstverständnis. Sie wissen, dass sie Mitstreiter brauchen, um die erforderlichen Veränderungen und Prozesse zu bewirken, die ihr Unternehmen zum Erfolg führen. Daraus resultiert ein verändertes Verhältnis zu den Mitarbeitenden.

Echte „Leader“ gehen zunächst davon aus, dass jeder Mitarbeitende in die Organisation Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringt, die für das Erreichen der Unternehmensziele wichtig sind – auch wenn diese funktionsabhängig divergieren.

Sie akzeptieren zudem einen Kompetenzvorsprung ihrer Mitarbeitenden in einzelnen Fachfragen und nutzt deren Erfahrung, um die (Unternehmens-)Ziele zu erreichen. Sie sehen ihre Hauptaufgabe zudem nicht darin, ihre Mitarbeitenden zu kontrollieren, sondern sie als Coach und Förderer zu führen und motivieren. Und: Sie gestehen ihnen ihren Anteil am Erfolg zu. Kurz: Ein Leader ist ein „Integrator“ und

kein „Konfrontator“, der auch zu seinen Fehlern steht und die Verantwortung nicht nachgeordneten „Wasserträgern“ zuschiebt. Folglich lässt er seine Mitarbeitenden auch nicht im Regen stehen, wenn diese Fehler begehen.

### **Leader re-agieren proaktiv auf Veränderungen**

Hinzu kommen weitere Fähigkeiten: Wegen des stets diffuseren Umfelds der Unternehmen wird es für deren „Kapitäne“ immer schwieriger,

alle Informationen zu sammeln, die für eine gesicherte Entscheidung nötig sind. Deshalb benötigt ein Leader auch eine große Toleranz gegenüber Problem- und Zielunklarheiten. Außerdem muss er über die nötige Sensibilität verfügen, um auch schwache (Veränderungs-)Signale im Unternehmensum-

feld wahrzunehmen, damit er proaktiv agieren kann, denn: Ein Nicht-Entscheiden hat im Betriebsalltag oft fatalere Folgen als ein partielles Fehl-Entscheiden, da mit einem Nicht-Entscheiden oft ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher geht.

### **Leadership-Kompetenzen gezielt entwickeln**

Besagte Fähigkeiten bzw. Kompetenzen sind in den oberen Führungsetagen der Unternehmen

gewiss stärker als in den unteren gefragt. Jedoch nicht nur dort. In dezentral organisierten Unternehmen mit flachen Hierarchien sind Leadership-Eigenschaften auf allen Führungsebenen gefragt; zudem Führungspersonlichen, die sich eher als Gestalter denn als Verwalter verstehen.

Doch auch Projektleiter müssen diese Fähigkeiten bzw. Eigenschaften haben, denn: Sie müssen bei ihrer Arbeit oft viele Interessen integrieren und Sichtweisen verstehen, weil von ihrem Projekt zahlreiche Bereiche und Funktionsgruppen betroffen sind. Außerdem benötigen sie oft eine starke Überzeugungskraft, damit andere Menschen ihnen oder ihren Ideen folgen, obwohl sie nicht deren disziplinarische Vorgesetzte sind.

Die Übernahme von (Projekt-)Verantwortung stellt im Betriebsalltag denn auch häufig den Königsweg dar, um bei (Führungs-)Nachwuchskräften mit dem entsprechenden Entwicklungspotenzial die für die Übernahme einer exponierten Führungsposition erforderlichen Leadership-Qualitäten zu entwickeln. Also sollte dies auch ein zentrales Element aller Führungskräfteentwicklungsprogramme sein.

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.*

 **Klick! [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)**

# Einsatz von KI in Unternehmen

## Führungskräfte vermissen Gesamtkonzept und Unterstützung

Künstliche Intelligenz birgt ein großes Potenzial für die Unternehmen weltweit und schon heute ist absehbar, dass ihr Einsatz über die Zukunftsfähigkeit ganzer Branchen entscheiden wird. Dennoch haben viele Führungskräfte eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihrem Unternehmen. Sie forcieren ihn deshalb eher zögerlich, auch weil nötige strategische Vorgaben fehlen. Eine Online-Befragung unter Führungskräften gibt hierüber Aufschluss.

### Barbara Liebermeister

Die potenzielle Nutzung von KI-Systemen und -Tools im Betriebsalltag führt bei den Mitarbeitern vieler Unternehmen zu großer Unsicherheit. Und auch bei den Führungskräften gibt es starke Vorbehalte. Ausgelöst wird diese breite Verunsicherung unter anderem dadurch, dass gefühlt aktuell die gesamte (Business-)Welt über das Thema „künstliche Intelligenz“ spricht. Zudem laufen in vielen Unternehmen zumindest schon Pilotprojekte und -versuche zur Nutzung von KI.

### Mitarbeiter erahnen das Veränderungspotenzial

Erste Tests mit KI beschränken sich im Gros der Unternehmen zwar noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeiter, auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche mit Programmen wie ChatGPT, DeepL und Copilot, welch enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial in der KI-Technik noch ruht - ein Potenzial, das nicht nur die Macht hat, einzelne Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch die Struktur und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in ihnen. Und zwar speziell dann, wenn sich die KI mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

Diese Ist-Situation war für das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, der Anlass, sich bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer mit diesen Fragen zu befassen:

- Wie stark werden KI-Tools von den Führungskräften in den Unternehmen heute im Arbeitsalltag schon genutzt?
- Wie sehr forcieren sie deren Einsatz in ihrem Bereich?
- Inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben ändert?

An der Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

### Einsatz von KI wird als erfolgsrelevant betrachtet

So sind zwar 84,5 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Erfolg der Unternehmen in ihrer Branche eine „hohe“ oder gar „sehr hohe“ Bedeutung hat - doch nur 22,5 Prozent von ihnen nut-

## Schon gewusst?

### Vorsichtig, aber interessiert: Wie deutsche Unternehmen künstliche Intelligenzen einsetzen

Lange Zeit galt die Bundesrepublik als einer der Vorreiter in Sachen Technologien und Innovationen – beim Einsatz von KI zeigen sich deutsche Unternehmen allerdings noch zögerlich, wie eine Studie des IT- und Beratungskonzerns IBM feststellt. Während global rund 44 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bereits künstliche Intelligenzen nutzen, liegt die Zahl in Deutschland mit 32 Prozent noch deutlich darunter. Die sogenannten Early Adopter, also die Betriebe, die schon heute entsprechende Technologien anwenden, haben vor, damit einhergehende Investitionen in der Zukunft zu verstärken. Und auch beim Rest der Unternehmen besteht durchaus Interesse am Thema: 44 Prozent der Firmen, die momentan noch nicht aktiv mit KI arbeiten, experimentieren aktuell damit bzw. untersuchen deren Einsatz – weltweit liegt der Wert bei 40 Prozent. Die größten Hürden für die Implementierung entsprechender Konzepte sind laut den Unternehmen fehlendes Fachwissen (34 %), ethische Vorbehalte (27 %) sowie Schwierigkeiten bei der Integration bzw. Skalierung der Projekte (21 %).

Quelle: IBM (2024): IBM Global AI Adoption Index 2023. Online abrufbar unter: <https://de.newsroom.ibm.com/2024-01-10-AI-Adoption-2024>.

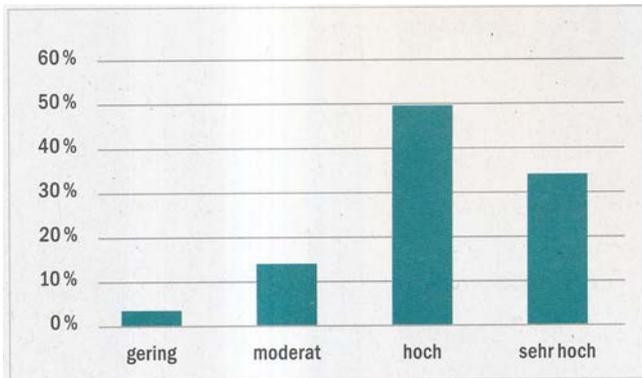


Abb. 1: Bedeutung von KI für die Branchenzukunft (Quelle: IFIDZ 2024).

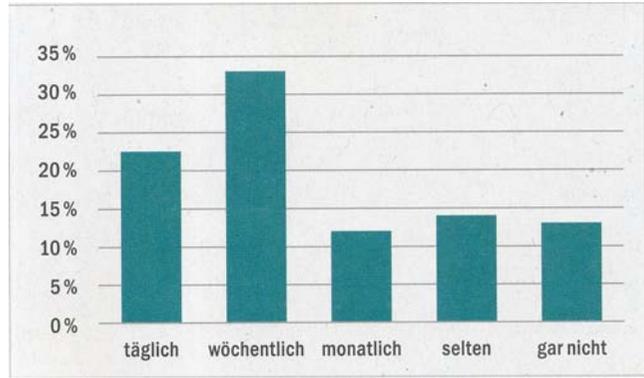


Abb. 2: Häufigkeit der beruflichen Nutzung von KI (Quelle: IFIDZ 2024).

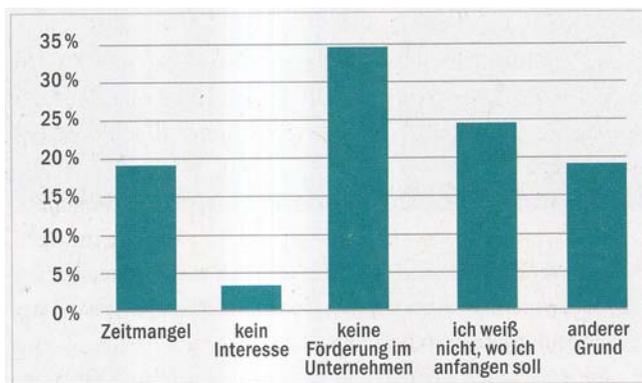


Abb. 3: Gründe für den seltenen Einsatz (Quelle: IFIDZ 2024).

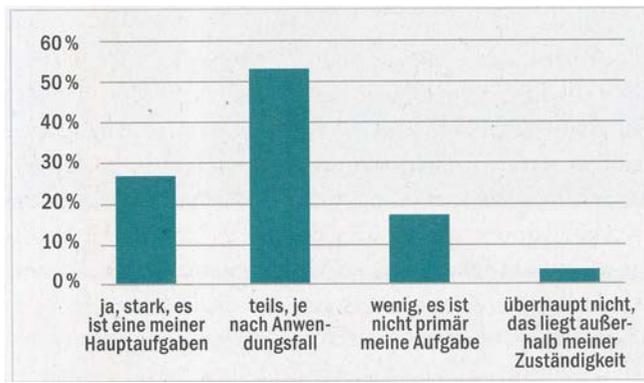


Abb. 4: Individuelles Verantwortungsgefühl bezüglich KI-Integration (Quelle: IFIDZ 2024).

zen KI-Tools heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass die meisten von ihnen vor allem im Marketingbereich bzw. in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heißt, beim Gros der Führungskräfte sind solche KI-Tools noch nicht in den Arbeitsalltag integriert, obwohl immerhin 55,6 Prozent angeben, sie würden diese zumindest einmal pro Woche nutzen.

Als Gründe für diese Zögerlichkeit, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor anderthalb Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, nennen diejenigen Führungskräfte, die KI-Tools seltener als einmal pro Monat oder gar nicht nutzen:

- „Keine entsprechende Förderung im Unternehmen“ (34,8%),
- „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ (24,6 %) und
- „Zeitmangel“ (18,4%).

Insbesondere die hohe Zustimmung zum Item „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte hin: Folglich wäre die gezielte Förderung und Unterstützung der Führungskräfte vonseiten der Unternehmen wichtig. Entsprechendes gilt für den Befund, dass fast jede fünfte Führungskraft äußert, sie nutze KI-Tools aus „Zeitmangel“ so selten. Dies deutet auf eine falsche Priorisierung bei vielen Führungskräften hin, zumindest wenn zugleich

das Gros von ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz.

### Forciert wird die KI-Nutzung eher zögerlich

Mit einem individuell eher zurückhaltenden KI-Einsatz korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent der Führungskräfte aktiv für eine stärkere Nutzung von KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld verwenden. Dies überrascht nicht, da nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1%) es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben versteht, forciert KI-Tools in ihrem Verantwortungsbereich zu implementieren, und sich hierfür „stark verantwortlich“ fühlt. Die Majorität von ihnen sieht sich nur in gewissen Anwendungsfällen bis „überhaupt nicht“ hierfür zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit bei Führungskräften im KI-Bereich hin.

Andere Aussagen widersprechen dem:

- 43,0 Prozent der Führungskräfte äußern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle.
- 47,3 Prozent geben an, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.



## Dem mittleren Management fehlt die Orientierung

Die oft inkonsistenten Aussagen bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass viele der Führungskräfte sich dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern - auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens bzw. Alignment darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Zudem fehlt es an entsprechenden strategischen Vorgaben.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Organisation bestehen (62,7%). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8%), dass bei einem übermäßigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehe. Als weiteres Problem wird die Integration der KI-Lösungen in die bestehenden Arbeitsabläufe und -strukturen genannt. So äußerten in den vertiefenden narrativen Interviews, die das IFIDZ mit etwa 15 Prozent der Teilnehmer im Anschluss an die Online-Befragung führte, diese immer wieder die Befürchtung, dass sie bei einem Vorpreschen ihrerseits im KI-Bereich nicht nur Probleme mit ihren Mitarbeitern, sondern auch mit kooperierenden Bereichen und eventuell sogar mit der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da sich in den meisten Unternehmen, deren Kernleistungen in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden, Prozessänderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche auswirken. Selbst die Unternehmenskultur wird davon

beeinflusst. Deshalb sind neben strategischen Zielvorgaben der Unternehmensleitung auch Rahmenbestimmungen unabdingbar, wenn Unternehmen

- die potenziellen Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz zur Steigerung des Erfolgs und Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergeben, nutzen möchten und
- wünschen, dass sich ihre Führungskräfte für einen stärkeren KI-Einsatz engagieren.

Ansonsten fehlt den Führungskräften die nötige Orientierung und sie bleiben weitgehend inaktiv bzw. ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich.

## Führungskräfte fühlen sich von KI latent bedroht

Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz

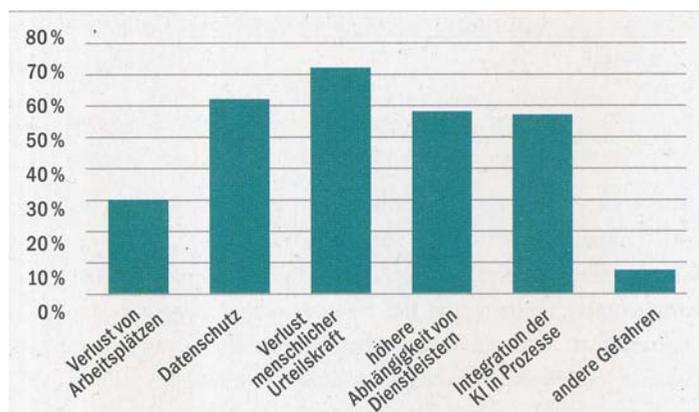


Abb. 5: Gefahren und Risiken, die im Einsatz von KI gesehen werden (Quelle: IFIDZ 2024).



mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet - insbesondere dann, wenn Aufgaben und Prozesse verstärkt automatisiert werden. Zwar äußerten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung, in den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder darauf hin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke, und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägtesten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation ist, in denen KI-Tools bereits überproportional stark genutzt werden; außerdem in solchen Stabsabteilungen wie Finanzen und Controlling, in denen eine Vielzahl von Daten zu erfassen und verarbeiten sind. Die Führungskräfte in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen hingegen äußerten solche Bedenken nicht. Sie verwiesen eher darauf, dass ein möglicher KI-Einsatz ihnen mittelfristig eventuell sogar helfen könne, das Problem Fachkräftemangel zu lösen.

### Bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auch bei der Frage, welche Unterstützung die Führungskräfte seitens des Unternehmens brauchen, um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf - also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt:

- Welche Funktion hat der Bereich in der Organisation?
- Wozu soll die KI in ihm genutzt werden?

- Welche Auswirkungen hat der verstärkte KI-Einsatz auf die dort beschäftigten Mitarbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit?

Diese Überlegungen müssen wiederum in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, in dem klar definiert ist, was das Unternehmen mit dem verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte - auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum zu Folgeproblemen in der Gesamtorganisation führen.

### Barbara.Liebermeister

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u. a. Autorin des im Gabal-Verlag erschienenen Buchs *Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt* sowie Betreiberin des Podcasts *Business Secrets*.





# LEADER oder FÜHRUNGSKRAFT?

*Der Begriff Leadership zielt inzwischen fast alle Publikationen zum Thema Führung. Auch in allen Führungskräfte-Entwicklungskonzepten findet man ihn. Nur selten wird in ihnen aber konkret, was einen „Leader“ von der klassischen Führungskraft unterscheidet.*

**D**as Management vieler Unternehmen befindet sich zurzeit in einer Selbstfindungsphase - nicht nur aufgrund der zahlreichen Umbrüche, seien diese technologischer oder gesellschaftlicher Art, die sich im Unternehmensumfeld vollziehen.

**Hinzu kommt:** In der Managementdiskussion der vergangenen Jahre wurde oft übersehen, dass jedes Unternehmen auch „Inkarnationsfiguren“ braucht; Personen also, die es verkörpern und an denen die Mitarbeiter ihr Handeln orientieren können. Lange Zeit scheuten sich die Unternehmen, solche Einzelpersonen zu exponieren. Stattdessen huldigten sie tendenziell einer „Nur-Team-Philosophie“, die zu einer gewissen Gleichmacherei neigt.

## **Willensstarke und zum Handeln bereite Persönlichkeiten**

In den zurückliegenden Jahren hat sich diesbezüglich jedoch ein Paradigmenwechsel vollzogen. Zunehmend wurde erkannt, dass oft Einzelpersonen durch ihr Handeln Unternehmen vorantreiben. Deshalb wurden plötzlich auch wieder solche Managertypen wie Elon Musk akzeptiert; Personen, die zwar

oft als schwierig im persönlichen Umgang beschrieben werden, denen aber jeder zugesteht, dass sie ihre Unternehmen (wirtschaftlich) erfolgreich führen, weshalb sie außer von den Aktionären auch von den Mitarbeitenden respektiert werden.

Doch welche Faktoren zeichnen solche „Leader“ aus, die sozusagen als die Motoren ihrer Unternehmungen bzw.



*Ein Leader ist ein „Integrator“ und kein „Konfrontator“ der auch zu seinen Fehlern steht und die Verantwortung nicht nachgeordneten „Wasserträgern“ zuschiebt.*



der ihnen anvertrauten Unternehmensbereiche fungieren? Sie verfügen zum einen über eine sehr starke Willenskraft, die auf andere ausstrahlt, und zum anderen räumen sie dem Handeln das Primat ein. Zudem sind sie bereit, die ihnen verliehene Macht aktiv zu gebrauchen, um Entscheidungs- und Handlungsprozesse zu beschleunigen und die Zielerreichung zu sichern. Außerdem haben sie einen „Riecher“ für das Mögliche bzw. Gerade-noch-Machbare und ein Gespür dafür, wohin die Entwicklung geht.

### Leader wissen, dass sie loyale Unterstützer brauchen

Im Gegensatz zu den „Industriekapitänen“ der Vergangenheit sind die heutigen „Leader“ jedoch meist keine omnipotenten Autokraten, die gleich Fürsten über ihrem Reich thronen (auch wenn dies bei Elon Musk partiell anders sein mag). Sie haben ein anderes Selbstverständnis. Sie wissen, dass sie Mitstreiter brauchen, um die erforderlichen Veränderungen und Prozesse zu bewirken, die ihr Unternehmen zum Erfolg führen. Daraus resultiert ein verändertes Verhältnis zu den Mitarbeitenden.

Echte „Leader“ gehen zunächst davon aus, dass jeder Mitarbeitende in die Organisation Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringt, die für das Erreichen der Unternehmensziele wichtig sind - auch wenn diese funktionsabhängig divergieren. Sie akzeptieren zudem einen Kompetenzvorsprung ihrer Mitarbeitenden in einzelnen Fachfragen und nutzt deren Erfahrung, um die (Unternehmens-)Ziele zu erreichen. Sie sehen ihre Hauptaufgabe zudem nicht darin, ihre Mitarbeitenden zu kontrollieren, sondern sie als Coach und Förderer zu führen und motivieren. **Und:** Sie gestehen ihnen ihren Anteil

am Erfolg zu. **Kurz:** Ein Leader ist ein „Integrator“ und kein „Konfrontator“, der auch zu seinen Fehlern steht und die Verantwortung nicht nachgeordneten „Wasserträgern“ zuschiebt. Folglich lässt er seine Mitarbeitenden auch nicht im Regen stehen, wenn diese Fehler begehen.

### Leader re-agieren proaktiv auf Veränderungen

Hinzu kommen weitere Fähigkeiten: Wegen des stets diffuseren Umfelds der Unternehmen wird es für deren „Kapitäne“ immer schwieriger, alle Informationen zu sammeln, die für eine gesicherte Entscheidung nötig sind. Deshalb benötigt ein Leader auch eine große Toleranz gegenüber Problem- und Zielunklarheiten. Außerdem muss er über die nötige Sensibilität verfügen, um auch schwache (Veränderungs-) Signale im Unternehmensumfeld wahrzunehmen, damit er proaktiv agieren kann, denn: Ein Nicht-Entscheiden hat im Betriebsalltag oft fatalere Folgen als ein partielles Fehl-Entscheiden, da mit einem Nicht-Entscheiden oft ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher geht.

### Die Leadersliip-Kompetenzen gezielt entwickeln

Besagte Fähigkeiten bzw. Kompetenzen sind in den oberen Führungsetagen der Unternehmen gewiss stärker als in den unteren gefragt. Jedoch nicht nur dort. In dezentral organisierten Unternehmen mit flachen Hierarchien sind Leadership-Eigenschaften auf allen Führungsebenen gefragt; zudem Führungspersonlichen, die sich eher als Gestalter denn als Verwalter verstehen.

Doch auch Projektleiter müssen diese Fähigkeiten bzw. Eigenschaften haben,

denn: Sie müssen bei ihrer Arbeit oft viele Interessen integrieren und Sichtweisen verstehen, weil von ihrem Projekt zahlreiche Bereiche und Funktionsgruppen betroffen sind. Außerdem benötigen sie oft eine starke Überzeugungskraft, damit andere Menschen ihnen oder ihre Ideen folgen, obwohl sie nicht deren disziplinarische Vorgesetzte sind.

Die Übernahme von (Projekt-)Verantwortung stellt im Betriebsalltag denn auch häufig den Königsweg dar, um bei (Führungs-)Nachwuchskräften mit dem entsprechenden Entwicklungspotenzial die für die Übernahme einer exponierten Führungsposition erforderlichen Leadership-Qualitäten zu entwickeln. Also sollte dies auch ein zentrales Element aller Führungskräfteentwicklungsprogramme sein.



Zur Autorin:

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifdz.de](http://www.ifdz.de)). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“. Sie betreibt zudem die beiden Podcasts „Digital ist egal... Was zählt bist DU!“ und „Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!“.



WEITERBILDUNG

# Eine alpha-intelligente Führungskraft werden

Im digitalen Zeitalter brauchen Führungskräfte teils neue Fähigkeiten und Eigenschaften, um ihren Mitarbeiter den gewünschten Halt und die nötige Orientierung zu geben. Wir geben einen Überblick.



Bild: VideoFlow - stock.adobe.com

Führungskräfte müssen stets komplexere Netzwerke führen, auch weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern.

In den Unternehmen verändert sich zurzeit vieles – unter anderem aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird. Deshalb wird Führung im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade, weil es im Unternehmenskontext sonst wenig gibt, worauf man als Mitarbeiter bauen und vertrauen kann.

## | Führung muss sich verändern

Zugleich muss sich jedoch Führung verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen heute weitgehend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden sowie hybriden oder gar virtuellen Teams erbracht werden. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter verstärkt an

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

Auch weil die für die Kunden erbrachten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind diese beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation ihrer Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

## | Beziehungs- und Netz-Manager werden

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Füh-



rungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben; sie kooperieren zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen.

Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen, auch weil die Belegschaften der Unternehmen immer heterogener werden: „digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiß, was die Zukunft bringt.

## Neue Kompetenzen erwerben

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das Institut Für Führungskultur Im Digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die „Alpha-Tiere“ der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz vertrauen. Drei Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

- 1. Persönlichkeitsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachtsphantasien huldigt, sondern sich als Lerner versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.
- 2. Beziehungsintelligenz:** Dieser Kompetenzbereich umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen nötig sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und

VERFASST VON

**Barbara Liebermeister**

Leitung

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden

Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den (persönlichen) Interessen und Bedürfnissen der Netzwerkpartner.

- 3. Digitalintelligenz:** Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, wozu auch die Künstliche Intelligenz zählt, in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer oder eifrigste Nutzer von KI-Tools ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – 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 und Eigenschaften verfügen, können die emotionalen Leader werden, nach denen sich Menschen in einem instabilen Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

## Eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen unter anderem folgende zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
- Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen.

Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete 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 und Schwächen bewusst werden; denn hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Dies signalisiert wiederum ihrer Umwelt: Dieser Person kannst du vertrauen.

## Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt sehr wichtig. VUKA ist ein Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und bezeichnet die Herausforderungen in der von schnellem und unvorhersehbarem Wandel beeinflussten Welt.

Führungskräfte sollten also daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und ihr Beziehungsnetzwerk eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. (häu)

„Alpha Intelligence“ bezeichnet das Fähigkeitenbündel, das die „Alpha-Tiere“ der Zukunft auszeichnet – also die Personen im Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz vertrauen.



# KI-Einsatz in Unternehmen

## Führungskräfte vermissen Gesamtkonzept und Unterstützung

Viele Führungskräfte haben eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihren Unternehmen. Sie forcieren ihn deshalb eher zögerlich, auch weil nötige strategische Vorgaben fehlen. Das zeigte eine Online-Befragung von Führungskräften.



„Was kommt da noch auf uns zu?“ Das fragen sich aktuell im Zusammenhang mit der potenziellen Nutzung von KI-Systemen und -Tools im Betriebsalltag nicht nur die Mitarbeiter vieler Unternehmen, sondern auch deren Führungskräfte. Ausgelöst wird diese Verunsicherung unter anderem dadurch, dass gefühlt aktuell die gesamte (Business-)Welt über das Thema „Künstliche Intelligenz“ spricht. Zudem laufen in vielen Unternehmen zumindest schon Pilotprojekte und -versuche zur Nutzung der KI.

## Mitarbeiter erahnen das Veränderungspotenzial

Diese beschränken sich im Gros der Unternehmen zwar noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unterneh-

menskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeiter, auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche solcher Programme wie ChatGPT, DeepL und Copilot, ein enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial, das nicht nur die Macht hat, einzelne Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch die Struktur und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in ihnen. Und zwar speziell dann, wenn sich die KI mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

### Autorin

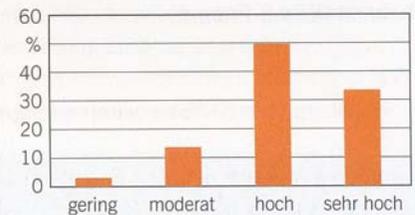
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden.

Diese Ist-Situation war für das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, der Anlass, sich bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer mit den Fragen zu befassen,

- ! wie stark werden KI-Tools von den Führungskräften in den Unternehmen heute im Arbeitsalltag schon genutzt,
- ! wie sehr forcieren sie deren Einsatz in ihrem Bereich und
- ! inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben ändert.

An dieser Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

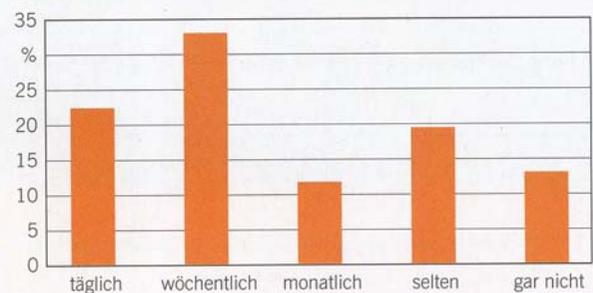
### Wie bewerten Sie die Bedeutung von KI für die Zukunft Ihrer Branche?



Quelle: IFIDZ

1. Knapp 85 Prozent der befragten Führungskräfte sind überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Unternehmenserfolg eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat.

### Wie häufig nutzen Sie KI?



Quelle: IFIDZ

2. Nur 22,5 Prozent der Führungskräfte nutzen KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute täglich

## Führungskräfte sehen KI als erfolgsrelevant ...

So sind zwar 84,5 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Erfolg der Unternehmen in ihrer Branche eine „hohe“ oder gar „sehr hohe“ Bedeutung hat; nur 22,5 Prozent von ihnen nutzen jedoch solche KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass Letztere meist im Marketingbereich bzw. in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heißt, beim Gros der Führungskräfte sind solche KI-Tools noch nicht in den Arbeitsalltag integriert, obwohl immerhin 55,6 Prozent angeben, sie würden diese zumindest einmal pro Woche nutzen (s. Grafik 1, 2 S. 47). Als Gründe für diese eher zögerliche Nutzung, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor 1,5 Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, nennen die Führungskräfte, die KI-Tools seltener als ein Mal pro Monat oder gar nicht nutzen

„Keine entsprechende Förderung im Unternehmen“ (34,8 Prozent)

„Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ (24,6 Prozent) und

„Zeitmangel“ (18,4 Prozent).

Insbesondere die hohe Zustimmung zum Item „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte hin (s. Grafik 3). Folglich wären eine diesbezügliche Förderung und Unterstützung von ihnen seitens der Unternehmen wichtig. Entsprechendes gilt für den Befund, dass fast jede fünfte Führungskraft äußert, sie nutze aus „Zeitmangel“ so selten KI-Tools. Dies deutet auf eine falsche Prioritätensetzung bei vielen Führungskräften hin, zumindest wenn zugleich das Gros von ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz.

### ... forcieren die Nutzung aber eher zögerlich

Mit der eher zögerlichen eigenen KI-Tool-Nutzung der Führungskräfte korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent von ihnen aktiv für eine stärkere Nutzung der KI-Technik in

ihrem Arbeitsumfeld einsetzen. Dies überrascht nicht, da nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1 Prozent) es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben begreift, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich voranzutreiben, und sich hierfür „stark verantwortlich“ fühlt (s. Grafik 4). Die Majorität von ihnen fühlt sich nur in gewissen Anwendungsfällen bis „überhaupt nicht“ hierfür zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit der Führungskräfte im KI-Bereich hin.

Dem widerspricht, dass

43,0 Prozent der Führungskräfte äußern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle, und 47,3 Prozent angeben, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.

### Mittlerem Management fehlt oft die Orientierung

Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass sich viele von ihnen dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern - auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens bzw. Alignment darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Auch entsprechende strategische Vorgaben fehlen.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Organisation bestehen (62,7 Prozent). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8 Prozent), dass bei einem übermäßigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehe. Als weiteres Problem wird die Integration der KI-Lösungen in die bestehenden Arbeitsabläufe und -strukturen genannt. So äußerten in den vertiefenden narrativen Interviews, die das IFIDZ mit etwa 15 Prozent der Befragungsteilnehmer im Anschluss an die Online-Befragung führte, diese immer wieder die Befürchtung, dass sie bei einem Vorpreschen ihrerseits im KI-Bereich nicht nur Probleme mit ihren Mitarbeitern, sondern auch kooperierenden Bereichen und eventuell gar der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da in den meisten Unternehmen deren Kernleistungen heute in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden. Deshalb wirken sich Prozess-



3 Die hohe Zustimmung bei „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine Überforderung hin



4 Nur etwa jede vierte Führungskraft begreift es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben, den KI-Einsatz voranzutreiben

änderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche aus. Auch die Unternehmenskultur wird beeinflusst. Deshalb sind neben strategische Zielvorgaben auch Rahmenbestimmungen seitens der Unternehmensleitung unabdingbar, wenn Unternehmen

die potenziellen Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz zum Steigern des Erfolgs und zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergeben, nutzen möchten und

wünschen, dass sich ihre Führungskräfte für einen stärkeren KI-Einsatz engagieren.

Ansonsten fehlt den Führungskräften die nötige Orientierung und sie bleiben weitgehend inaktiv bzw. ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich (s. Grafik 5)



**5 Datenschutzbedenken ist einer der häufigsten Gründe für das geringe Engagement der Führungskräfte**

## Führungskräfte fühlen sich von KI latent bedroht

Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet - insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung von Aufgaben und Prozessen führt. Zwar äußerten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung, in den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder darauf hin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unterkommunikation ist, in denen KI-Tools bereits überproportional stark genutzt werden; außerdem in solchen Stabsabteilungen wie Finanzen und Controlling, in denen eine Vielzahl von Daten zu erfassen und verarbeiten sind. Die Führungskräfte in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen hingegen äußerten solche Bedenken nicht. Sie verwiesen eher darauf, dass ein möglicher KI-Einsatz ihnen mittelfristig eventuell sogar helfen könne, das Problem Fachkräftemangel zu lösen.

## Bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig

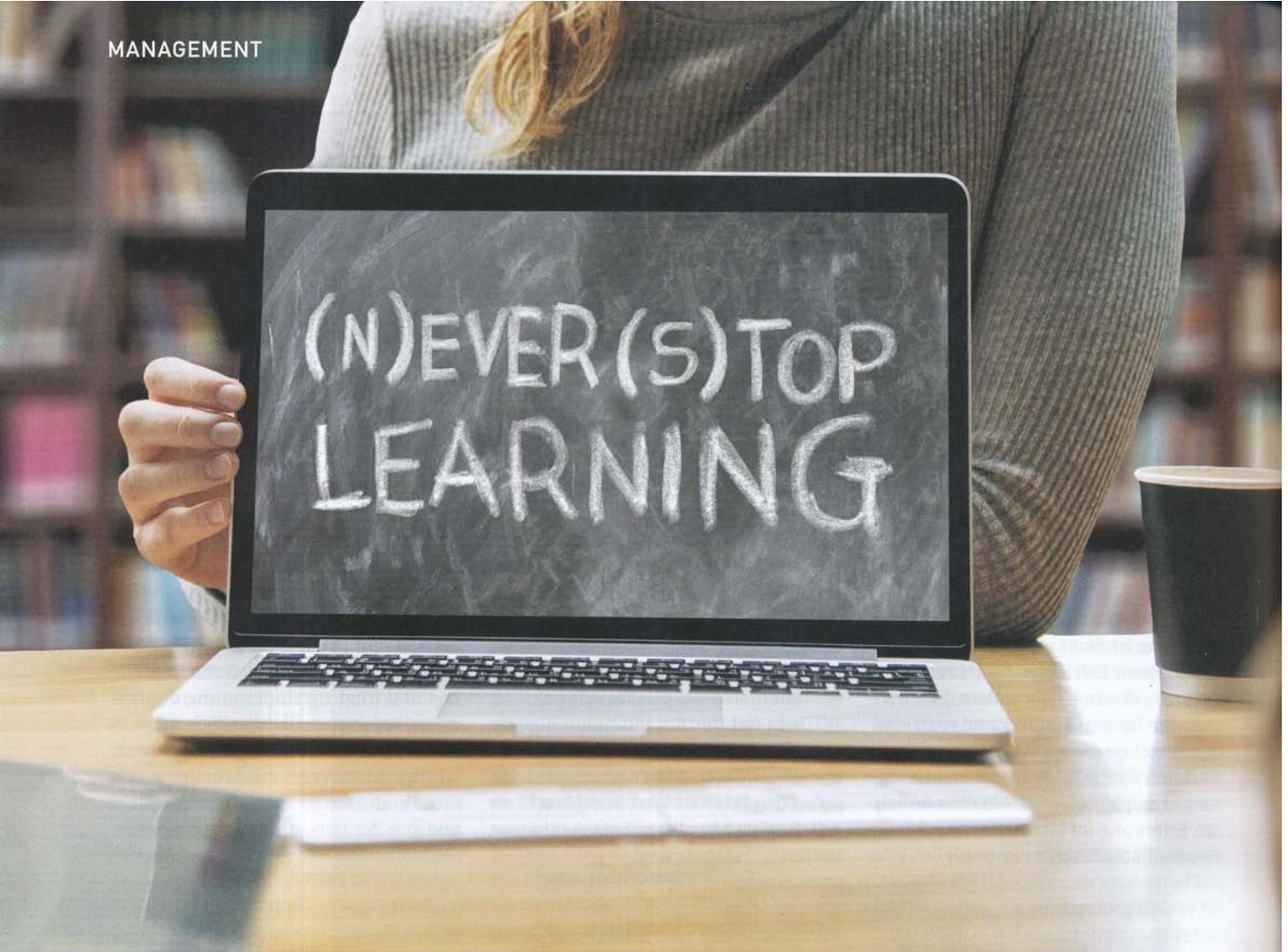
Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auch, wenn es um das Beantworten der Frage geht, welche Unterstützung die Führungskräfte seitens des Unternehmens brauchen,

um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf; also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt,

- welcher Funktion hat der Bereich in der Organisation,
- wozu soll die KI in ihm genutzt werden und
- welche Auswirkungen hat der verstärkte KI-Einsatz auf die dort beschäftigten Mit-

arbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit.

Diese Überlegungen müssen wiederum in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, was das Unternehmen durch den verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte - auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum Folgeprobleme in der Gesamtorganisation bewirken.



Weiterbildung

## Als Führungskraft Learnfluencer werden?

Aktuell etabliert sich in der Weiterbildungsdebatte ein neuer Begriff: Learnfluencer. Er ist eine Reaktion darauf, dass sich im Zuge der digitalen Transformation der Unternehmen auch deren Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit wandelt.

VON SILAS KOCH

**D**er Change- und somit Lernbedarf in den meisten Unternehmen steigt und steigt - bereichsübergreifend. Deshalb kann er zumeist nicht mehr zeitnah mit zentral, beispielsweise durch die Personalabteilung organisierten Maßnahmen befriedigt werden; auch weil der Lernbedarf der Bereiche sowie deren Mitarbeitern laut Aussagen der Wiener

Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska „immer spezieller bzw. individueller wird“.

Deshalb verlagert sich im Betriebsalltag die Verantwortung dafür, dass die erforderlichen Lern- und Entwicklungsprozesse erfolgen, zunehmend auf die Führungskräfte bzw. sie obliegt der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. Sie müssen zunehmend selbst dafür sorgen, dass sie attraktive Arbeitnehmer sind und bleiben. Und ihre Arbeitgeber, die Unternehmen?

Sie stehen vor der Herausforderung in ihrer Organisation die hierfür erforderlichen Lernlandschaften und -kulturen zu schaffen.

### Lernen wird ein integraler Teil des Arbeitsalltags

Das tun viele Unternehmen bereits meist mithilfe der Digitaltechnik, denn sie haben erkannt: Mit Präsenzseminaren und



-Workshops allein gelingt uns der angestrebte Change nicht. Denn sie erfüllen in der modernen, dynamischen Arbeitswelt, in der das Lernen ein kontinuierlicher Prozess sein sollte, die erforderlichen Voraussetzungen nicht mehr; unter anderem, weil sie nicht flexibel genug handhabbar sind.

So erfordern zum Beispiel Präsenzseminare stets eine längere Vorbereitung. Sie sind zudem oft mit tagelangen Abwesenheiten vom Betrieb sowie zeitraubenden An- und Abreisen verknüpft. Außerdem lassen sie sich, wie Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, betont, häufig „nur schwer in die ohnehin prall gefüllten Terminkalender der Teilnehmer integrieren“. Ähnliches gilt für Präsenzcoachings. Auch sie sind meist von langer Hand geplant. Deshalb lässt sich mit ihnen oft nur schwer auf den akuten Bedarf der sogenannten Coachees, also der Coachingteilnehmer, reagieren.

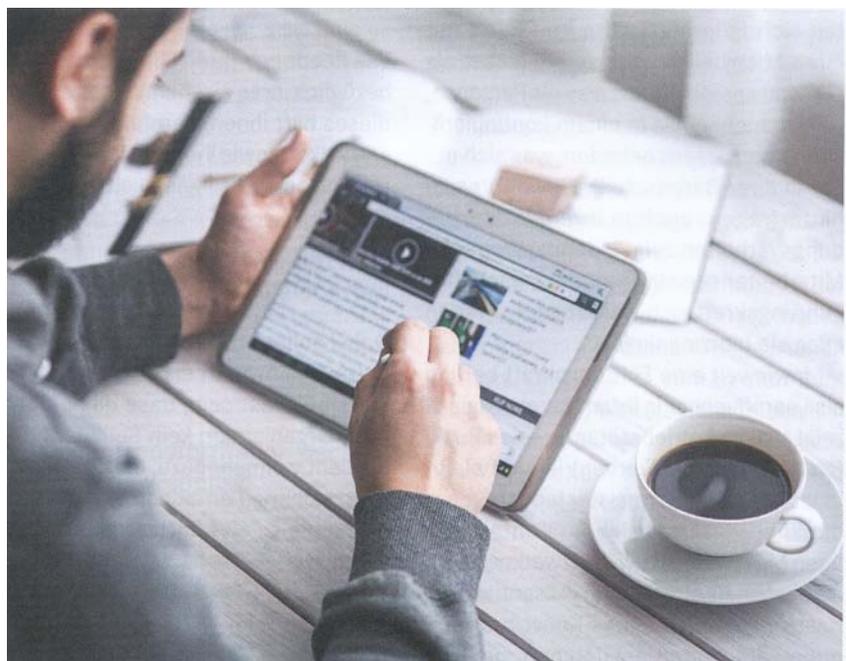
Deshalb setzen die Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf digitale Lernformate, die ihren Mitarbeitern ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet zahlreiche Möglichkeiten hierzu. Mit ihr lassen sich Lernprozesse, so Hans-Peter Machwüth, nicht nur interaktiver und individueller, sondern oft auch effektiver gestalten; insbesondere dann, wenn sie mit den traditionellen Lehr- und Lernmethoden verknüpft werden, wozu der Inhaber des Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI), Viselhövede, auch die elektronischen Lern-

Lernen wird ein integraler Teil des Arbeitsalltags.

Plattformen zählt, mit deren Implementierung MTI 25 Jahre Erfahrung hat.

Doch den Mitarbeitern die erforderliche Lerninfrastruktur und die nötigen Lerntools zur Verfügung zu stellen, genügt in der Praxis oft nicht, um diese zu einem systematischen Lernen zu animieren; einem Lernen, das sich zudem an den Erfordernissen und Entwicklungszielen des Unternehmens orientiert. „Das hat die Vergangenheit gezeigt“, betont Mach-

Digitale Lernformate ermöglichen Mitarbeitern ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen.



würth. Vielmehr muss das Gros von ihnen „gezielt zum Lernen animiert werden“. Zudem sollten die Mitarbeiter „in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützend begleitet werden“.

### Die moderne Führungskraft: „Learnfluencer“ und „Facilitator“

Deshalb etabliert sich Barbara Liebermeister zufolge, in der Weiterbildungslandschaft zurzeit gerade der Begriff „Learnfluencer“ - in Anlehnung an den Begriff „Influencer“, den man aus dem Social-Media-Bereich kennt. Als „Learnfluencer“ werden im betrieblichen Kontext die Personen bezeichnet, die darauf hinarbeiten,

- > die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für das Lernen zu stärken,
- > das individuelle und kollektive Lernen in dem jeweiligen Bereich oder Unternehmen zu verzahnen und
- > in ihnen eine Lernkultur zu etablieren, die verstärkt auf Eigenverantwortung setzt.

Hierbei kann es sich außer um Führungskräfte auch um firmeninterne Weiterbildner oder externe Berater, Trainer, Coaches handeln - also alle Personen, die in der betrieblichen Weiterbildung nicht selten auch als „Facilitator“, also Ermöglicher, bezeichnet werden. Dessen ungeachtet erachtet Barbara Liebermeister, die unter anderem das Buch „Die Führungskraft als Influencer: ...“ schrieb, den Begriff Learnfluencer als mehr als ein neues Buzzword in der Managementdiskussion, „da er auch die Funktion umfasst, für ein eigenständiges und -verantwortliches Lernen



und die hierfür erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu werben".

### Führungskräfte haben auch eine Vorbildfunktion

Beim Etablieren einer neuen Lernkultur in den Unternehmen spielen die Führungskräfte stets eine Schlüsselrolle, „denn sie sind die zentralen Ansprechpartner der Mitarbeiter in ihrem Bereich". Zudem prägen sie das Miteinander und die Zusammenarbeit darin. Darauf weist Stefan Jehn, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Führungs- und Organisationsentwickler, Fulda, hin. Entsprechend wichtig sei es, dass die Führungskräfte als Vorbilder in Sachen Lernen für ihre Mitarbeiter fungieren. „Dies erfordert auch von ihnen nicht selten eine Einstellungs- und Verhaltensänderung". So sollten sich Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern auch stets selbst als Lernende präsentieren; also als Personen, „die sich ebenfalls in einem kontinuierlichen Lernprozess befinden, was sich außer in ihrer Bereitschaft, Gewohntes zu hinterfragen, auch in ihrem Weiterbildungsverhalten zeigt", denn: „Wenn die Mitarbeiter registrieren, dass auch ihre Führungskraft sich weiterbildet, werden auch sie hierzu animiert".

Inwieweit eine Führungskraft bereits als Learnfluencer in ihrem Bereich agiert, zeigt sich im Betriebsalltag in vielen Punkten. Das zentrale Element ist und bleibt laut Barbara Liebermeister jedoch, „dass die Führungskraft sich im Kontakt mit ihren Mitarbeitern bzw. Netzwerkpartnern erkennbar als eine Person präsentiert, die bestrebt ist, sich neues Know-how und neue Fähigkeiten anzueignen, um ihre

Beim Thema Lernkultur im Unternehmen haben die Führungskräfte als zentrale Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter eine Schlüsselrolle.

Wirksamkeit zu erhöhen". Entsprechend offen sollten Führungskräfte auch über ihre eigenen Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfe - zum Beispiel aufgrund des sich wandelnden Umfelds - und ihre Lernaktivitäten sprechen.

Auf zwei weitere Punkte weist Stefan Jehn hin: Learnfluencer kreieren in ihrem Umfeld ein Milieu, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen, um hieraus zu lernen. „Denn wenn die Mitarbeiter bei Fehlern sofort am Pranger stehen, trauen sie sich nicht, Neues auszuprobieren. Also findet letztlich weder bei ihnen noch in der Organisation eine Veränderung bzw. Entwicklung statt". Das Gegenteil hiervon wollen Learnfluencer jedoch, so Jehn. Also sind sie auch offen für ein konstruktives Feedback ihrer Mitarbeiter - „auch bezüglich ihres eigenen Verhaltens. Denn dieses hilft ihnen, Lernfelder bei sich zu entdecken sowie ihr Verhalten zu optimieren und so ihre Wirksamkeit zu erhöhen".

### Sich mit den digitalen Lerntools befassen

Dabei sollten Führungskräfte, wie Hans-Peter Machwörth erklärt, „sich jedoch stets bewusst sein, dass das Lernen in ihrer Organisation kein Selbstzweck ist. Es dient vielmehr dazu, die angestrebten Ziele sicher zu erreichen und dass jeder Beteiligte auch künftig seinen Beitrag hierzu leistet. Deshalb definiert eine Führungskraft, die sich als Learnfluencer versteht, außer für sich selbst, auch für ihr Team messbare Lern- und Entwicklungs-

ziele - und zwar im Dialog mit ihren Mitarbeitern. Sie betrachtet zudem „das Lernen als einen integralen Bestandteil des Arbeitsalltags". Deshalb schafft sie hierfür nicht nur im eigenen Kalender die nötigen Freiräume, sie sorgt auch dafür, dass ihre Mitarbeiter „Lernphasen" in ihre Arbeit integrieren können, denn so der erfahrene Personalentwickler: „Lernen erfordert stets Zeit." Das gilt auch für das Erfahrungslernen. Auch dieses setzt voraus, „dass man die erforderliche Zeit und Mühe hat, um das Erfahrene bzw. Erlebte zu reflektieren - sei es allein, im Team oder mit einem Coach".

Auf einen weiteren Punkt weist die Wirtschaftspsychologin Prohaska hin, die Unternehmen dabei unterstützt, in ihrer Organisation eine neue Lernkultur zu etablieren: Learnfluencer beschäftigen sich intensiv mit den Möglichkeiten, die die Digitaltechnik sowohl für das individuelle Lernen als auch zum Gestalten neuer, interaktiver Lernumgebungen bietet - „sodass das individuelle Lernen in ein kollektives mündet".

Sich als Führungskraft mit diesem Thema zu befassen, wird aus ihrer Warte immer wichtiger, weil Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen zunehmend netz- bzw. computergestützt erfolgt und die Teams der Führungskräfte immer häufiger hybride oder sogar virtuelle sind. Zudem sind insbesondere die nachrückenden Mitarbeiter der Generation X und Y es inzwischen gewohnt, mit Kollegen - beispielsweise in Projekten - virtuell zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren und mithilfe digitaler Medien wie Lern- und Coachingapps zu lernen. Deshalb erwarten sie heute ganz selbstverständlich, dass die Digitaltechnik auch in der betrieblichen Weiterbildung genutzt wird. Alles andere wirkt für sie „old-fashioned".

### Social Media dienen als wichtige Austausch-Foren

Eine immer wichtigere Rolle spielen beim Schmieden neuer, zeitgemäßer Lernarchitekturen die Social Media - speziell in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die über keine eigenen firmeninternen, digitalen Lern- und Kommunikationsplattformen verfügen. Sie sind heute, wie Sabine Prohaska betont, auch im beruflichen Kontext „ein mächtiges Werkzeug, um Menschen zu erreichen und zu inspirieren".

So können Führungskräfte solche Plattformen wie LinkedIn, Instagram, YouTube und X zum Beispiel nutzen, um Lerninhalte mit anderen Personen zu teilen,

Diskussionen hierüber zwischen und mit ihnen anzuregen und Lern-Communities zu schaffen: Sie können beispielsweise regelmäßig für das Erreichen der Lernziele relevante Artikel, Videos oder Podcasts mit anderen Personen teilen. Zudem können sie über ihre (Lern-)Erfahrungen und Erkenntnisse berichten und ihre Mitarbeiter dazu animieren, es ihnen gleichzutun, sodass im Team „ein authentischer Dialog entsteht, der das kollektive Lernen vorantreibt“. Dasselbe kann selbstverständlich auch auf firmeninternen Lernplattformen geschehen, sofern diese zur Verfügung stehen.

### Das Lernen und Kommunikation hierüber stimulieren

Wichtig ist dabei, dass die Animation zum Lernen „mit System erfolgt“, betont Hans-Peter Machwürth. So zum Beispiel, weil die Führungskräfte auf den genutzten Plattformen immer wieder Lernimpulse setzen, indem sie ihren Mitarbeitern sogenannte „Learning Nuggets“ senden. Hierbei handelt es sich um kleine, leicht verdauliche „Lernhäppchen“, deren Inhalte in kurzer Zeit auf- und verarbeitbar sind. Das können zum Beispiel für die Alltagsarbeit relevante Artikel, Videos, Infografiken oder Podcasts sein. Bei deren Auswahl sollten Learnfluencer jedoch darauf achten, dass visuell bzw. grafisch aufbereitete Inhalte für die meisten Menschen schneller und leichter aufnehm- und verarbeitbar sind als reine Textwüsten. Deshalb empfehlen sich speziell für komplexe Themen eher solche Bildmedien wie Videos. Dabei kann es sich themenabhängig sowohl um selbsterstellte Videos handeln als auch solche, die auf allgemein zugänglichen Plattformen wie YouTube verfügbar sind.

Wichtig ist es auch, in der Kommunikation immer wieder das Thema Lernen selbst zu thematisieren und die Mitarbeiter zu ermutigen, ihr Wissen zu teilen und



FOTO: FANCYGRAVE, PIXABAY

Mitarbeiter der Generation X und Y sind es gewohnt, mithilfe digitaler Medien wie Lern- und Coachingapps zu lernen.

### Learnfluencer sein – Tipps für Führungskräfte

Hier einige Impulse von Barbara Liebermeister ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) für Führungskräfte, wie sie sich als Learnfluencer profilieren:

**Tipp 1:** Denken Sie stets daran, dass Sie als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter sind – auch in Sachen Lernen; des Weiteren, dass Sie ihnen durch Ihr Verhalten zeigen, was Ihnen wirklich wichtig ist.

**Tipp 2:** Machen Sie es sich zur Gewohnheit, regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern zum Beispiel interessante Artikel, eigene Erkenntnisse, (Lern-)Erfahrungen usw. in den firmeninternen Kommunikationsplattformen bzw. Social Media zu teilen. Bitten Sie sie um ein Feedback auf Ihre Posts und geben Sie eine positive Rückmeldung, wenn Sie ein solches erhalten. Denn nur dann kommt eine Interaktion in Gang.

**Tipp 3:** Nutzen Sie selbsterstellte oder allgemein zugängliche Videos, um komplexe Prozesse zu erklären oder Best-Practice-Beispiele für ein Vorgehen zu präsentieren. Kurze, prägnante Tutorials und How-to-Guides, die in wenigen Minuten beispielsweise wichtige Vorhaben und Vorgehensweisen erklären, sind oft effektiver und wirken nachhaltiger als lange Vorträge. Dasselbe gilt für Video-Updates.

**Tipp 4:** Setzen Sie mit sogenannten „Learning Nuggets“, die Sie beispielsweise per Mail versenden, regelmäßig kleine Lernimpulse bei Ihren Mitarbeitern. Diese können solche Titel wie „Tipp ...“ oder „Wissensnugget der Woche“ tragen – und zum Beispiel auf vertiefende Info „für Interessierte“ auf Lernplattformen verweisen.

**Tipp 5:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Lernerfahrungen in Team-Meetings und Online-Foren zu teilen. Führen Sie zum Beispiel regelmäßig „Learn & Lunch“-Sessions durch, bei denen sie bewusst nicht über die Alltagsarbeit sprechen, sondern beispielsweise ein Teilnehmer einen Impulsvortrag zu einem interessanten Thema hält.

**Tipp 6:** Offerieren Sie Ihren Mitarbeitern – speziell denen die Sie weitgehend auf Distanz führen – regelmäßige (Online-)Coaching-Gespräche zum Thema Lernen und persönliche Entwicklung. Sprechen Sie darin mit Ihren Mitarbeitern u. a. darüber, inwieweit ihre Lernziele realistisch sind, wie sie diese am ehesten erreichen und wie Sie sie dabei unterstützen können.

voneinander zu lernen - beispielsweise indem sie Lern-Communities oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen bilden. Dies kann außer in den Learning-Nuggets, auch in Mitarbeitergesprächen oder Teamsitzungen geschehen - und zwar unabhängig, davon, ob diese als Präsenzveranstaltungen oder online stattfinden. Denn letztlich lautet das übergeordnete Ziel aller Learnfluencer,

- > in ihrem Umfeld ein Milieu zu schaffen, das außer dem individuellen auch das kollektive Lernen fördert, und
- > dass in ihrem Verantwortungsbereich eine Lernkultur entsteht, in der jeder Einzelne intrinsisch motiviert, sich und seine Fähigkeiten weiterentwickelt.

### Sich für die Transformation der Weiterbildung wappnen

Dass sich die Führungskräfte für das Entstehen einer solchen Kultur engagieren, ist laut Sabine Prohaska nicht nur nötig, weil der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen kontinuierlich steigt und die

nachrückenden Mitarbeiter der Generationen X und Y teils andere Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung als ihre Vorgängergenerationen haben. Hinzu kommt: Ihres Erachtens stehen Weiterbildung und Personalentwicklung aktuell „an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die Künstliche Intelligenz (KI) außer der Zusammenarbeit auch das betriebliche Lernen fundamental verändern wird“. Wie diese Transformation sich konkret gestaltet, das kann aktuell zwar noch niemand mit Gewissheit sagen, klar ist aber bereits: Mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, werden in den Betrieben ganz neue Lernlandschaften geschaffen werden. Und hierfür sollten sich Führungskräfte und Weiterbildner in den Unternehmen wappnen ... auch damit sie zu den Mitgestaltern der neuen Kultur und Struktur zählen und nicht von den Veränderungen überrollt und zur Seite gefegt werden.

**Silas Koch, Fachjournalist, Die Profilerater, Darmstadt**

KOMMUNIKATION

# Zwölf Tipps – so halten Sie eine gelungene Rede

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten. Worauf sie dabei achten sollten, damit die Rede ein Erfolg wird.

**B**ei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres „Chefs“ meist durchaus gespannt entgegen – außer sie kennen dessen langatmige „Ansprachen“ bereits. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

## **Tipp 1: Authentisch und glaubwürdig sein**

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## **Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen**

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil?

Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

## **Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber?**

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur ein Mal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur ein Mal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung, den Fachkräftemangel oder die Inflation.

## **Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren**

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – aber nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ wiederholen. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorisch



rische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

### Tip 5: Sich kurz fassen

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event ist das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

### Tip 6: Fokussierung auf Kernbotschaften

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Konjunkturschwäche und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeitenden.

### Tip 7: Die Gedankenreise planen

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blattes Papier das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Strategie 2024“. Notieren Sie dann entlang von Linien hiervon ausgehend alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Mitarbeiter“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redehalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

### Tip 8: Knackig einsteigen, feurig enden

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass

Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

### Tip 9: Kurze, aussagekräftige Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

### Tip 10: Eine aktive, bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“. Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „das Durchführen“ und „das Neuorientieren“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger“ formulieren.

### Tip 11: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

### Tip 12: Bei Pannen Ruhe bewahren

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie sich bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Halten von Reden ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken. (mk)

VERFASST VON

**Barbara Liebermeister**

Leiterin

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Wer eine gelungene Rede halten will, sollte diese im Vorfeld gründlich vorbereiten.

## Führungskompetenzen

# In mehrdeutigen Situationen handlungsfähig bleiben

In der modernen (Arbeits-)Welt stehen Führungskräfte immer wieder vor Fragen, auf die es noch keine klaren Antworten gibt; zudem vor Herausforderungen, für die es noch keine eindeutigen Lösungen gibt. Dann sollten sie nicht panisch reagieren, sondern möglichst gelassen bleiben. Das kann man lernen.

### › Barbara Liebermeister

In der sogenannten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) verändert sich aufgrund

- › der fortschreitenden Digitalisierung und des rasanten technischen Fortschritts sowie
- › politischer und gesellschaftlicher Ereignisse

gefühlte ständig etwas – und zwar nicht selten fundamental.

### Erschwertes Planen

Deshalb sind Führungskräfte zunehmend mit Situationen konfrontiert, die nicht eindeutig, sondern mehrdeutig sind, was ihnen das Entscheiden und Planen erschwert; etwa, weil nicht absehbar ist,

- › wie sich der (Arbeits-, Finanz-)Markt entwickelt,
- › welche technischen Problemlösungen es in naher Zukunft geben wird,
- › welche strategischen Grundsatzentscheidungen der Vorstand aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen treffen wird,

- › welche Ressourcen dem Bereich künftig zur Verfügung stehen,
- › und, und, und ...

### kurz & bündig

- › In einer Situation, in der man als Führungskraft seine Entscheidungen oft nur auf mehr oder weniger begründete Annahmen stützen kann, wird die sogenannte Ambiguitätstoleranz zu einer erfolgsentscheidenden Kompetenz.
- › Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit einer Person, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen, obwohl es noch keine eindeutigen Antworten und glasklaren beziehungsweise gesicherten Lösungen gibt.
- › Ambiguitätstoleranz ist eine Fähigkeit, die man entwickeln und bei sich selbst und anderen Personen stärken kann.

In einer solchen Situation, in der man als Führungskraft seine Entscheidungen oft nur auf mehr oder weniger begründete Annahmen stützen kann, wird die sogenannte Ambiguitätstoleranz – also Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Widersprüchen und Unklarheiten umzugehen – zu einer erfolgsentscheidenden Kompetenz.

### Ruhig und gelassen bleiben

Der Begriff Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit einer Person, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen, obwohl es noch keine eindeutigen Antworten und glasklaren beziehungsweise gesicherten Lösungen gibt. Diese Kompetenz ermöglicht es Menschen, in komplexen, dynamischen und widersprüchlichen Situationen

- › ruhig und gelassen zu bleiben und
- › trotz aller Unwägbarkeiten zu entscheiden und ins Handeln zu kommen.

Menschen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz reagieren in solchen Situationen

seltener oder weniger schnell nervös, gestresst und auch überfordert als Personen, bei denen diese Kompetenz weniger stark ausgeprägt ist, weil sie in der Lage sind,

- › die Ist-Situation aus verschiedenen Perspektiven beziehungsweise Blickwinkeln zu betrachten,
- › allein oder mit der Unterstützung anderer Personen (vorläufige) Lösungen für sich abzeichnende oder gar bereits vorhandene Probleme zu finden und
- › bei Bedarf schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren.

Ausserdem haben sie ein Grundvertrauen «Irgendwie schaffe ich...» beziehungsweise «... schaffen wir es schon», weshalb sie in mehrdeutigen Situationen nicht nur die hieraus resultierenden Probleme und Gefahren, sondern auch die (eventuellen) Chancen sehen.

### Beispiele für Veränderungen

Über diese Fähigkeit beziehungsweise Kompetenz zu verfügen, wird für Füh-

rungskräfte in der VUKA-Welt sowie im digitalen Zeitalter immer wichtiger, da sich in ihnen

- › die betrieblichen Erfordernisse und beruflichen Anforderungen sowie
- › die Art und Weise, wie wir arbeiten (und leben),

oft grundlegend verändern.

Diese Veränderungen gehen stets mit Unsicherheiten einher, die auch die traditionellen Strukturen und Prozesse sowie Problemlösungen in den Unternehmen infrage stellen. Dies sei an drei Beispielen illustriert:

#### Agile Arbeitsmethoden und digitale Transformation

In vielen Unternehmen beziehungsweise Unternehmensbereichen ersetzen heute agile Arbeitsmethoden die traditionellen Hierarchien und starren Prozesse. Diese Flexibilität führt auch zu Unsicherheit, da die Rollen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar definiert sind. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit dieser Unklarheit umzugehen und ihre

Teams durch den Wandel zu führen, ohne sich von der Ambiguität verunsichern zu lassen.

#### Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Der verstärkte Einsatz von KI und Automatisierungstechnologien wirft zahlreiche Fragen über die Zukunft der Arbeit und die Rolle der Menschen in der Wirtschaft auf. Die Antworten auf sie sind oft widersprüchlich und unklar. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit solchen Unsicherheiten zu leben und ihre Teams darauf vorzubereiten, in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt beruflich erfolgreich zu sein.

#### Globalisierung und kulturelle Diversität

Aufgrund der zunehmenden globalen Vernetzung gibt es in den Unternehmen vermehrt Arbeits- und Projektteams, die aus Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen bestehen. Unterschiedliche Wertvorstellungen, Kommunikationsstile und Erwartungen bewirken jedoch oft auch Missverständnisse und Unsicherheiten, die nicht selten die

Zusammenarbeit erschweren. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Ambiguitätstoleranz sehen in der Diversität jedoch trotzdem primär die Chance, neue, kreativere Lösungen zu finden und das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

## Umgang mit Ambiguität

Die erfreuliche Nachricht für Sie als Führungskraft ist: Ambiguitätstoleranz ist eine Fähigkeit, die man entwickeln und bei sich selbst und anderen Personen stärken kann. Wenn Sie in mehrdeutigen Situationen Entscheidungen treffen und Ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben müssen, sollten Sie folgende Handlungsstrategien anwenden:

### Akzeptanz von Unsicherheit

Der erste Schritt für einen zielführenden Umgang mit Ambiguität ist, die Unsicherheit zu akzeptieren. Akzeptieren Sie als Führungskraft, dass nicht alle Fragen sofort (ein für alle Mal) geklärt werden können, und erzwingen Sie nicht (um Tatkraft zu zeigen) vorschnell irgendwelche Antworten oder Lösungen. Diese Akzeptanz schafft den erforderlichen Raum für kreative und innovative Lösungsansätze.

### Kritisches Denken und Perspektivenvielfalt fördern

Als Führungskraft sollten Sie verschiedene Perspektiven in die Entscheidungsprozesse einbeziehen und Ihre Teams ermutigen, kritisch und abseits der tradierten Wege zu denken. Durch den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Ideen können komplexe und diffuse Probleme besser verstanden und kreativere Lösungen entwickelt werden.

### Kommunikation und Transparenz

In mehrdeutigen Situationen ist eine offene und transparente Kommunikation wichtig. Sprechen Sie als Führungskraft – soweit dies aufgrund Ihrer Position und Funktion in der Organisation möglich ist – bestehende Unsicherheiten ehrlich an und geben Sie Ihren Mitarbeitern die

Möglichkeit, Fragen zu stellen und ihre Sichtweisen sowie Bedenken zu äussern. Diese Offenheit fördert das Vertrauen und stärkt den Teamgeist.

### Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die Bereitschaft, sich flexibel neuen Gegebenheiten anzupassen, ist eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit Ambiguität. Seien Sie als Führungskraft bereit, sofern nötig, Ihre bisherigen Pläne über Bord zu werfen, um die übergeordneten angestrebten Ziele zu erreichen. Erklären Sie den Kurswechsel Ihren Mitarbeitenden. Dann erachten diese Ihre Flexibilität nicht als Schwäche, sondern als eine nötige Reaktion auf die Rahmenbedingungen.

### Mentale Resilienz stärken

Ambiguität bewirkt oft Stress. Deshalb sollten Sie als Führungskraft Techniken zur Stressbewältigung und Förderung der mentalen Resilienz beherrschen und anwenden, um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Führen Sie zum Beispiel sich und Ihren Mitarbeitenden immer wieder vor Augen, welche Probleme Sie selbst beziehungsweise Ihre Mitarbeitenden schon lösten, von denen sie zunächst dachten: «Huch, was kommt da auf mich (beziehungsweise uns) zu. Ich befürchte, das

schaffe ich (beziehungsweise schaffen wir nicht).»

## Gezielt fördern und erhöhen

Solche sogenannten «mastery experiences» fördern ausser der Selbstwirksamkeit einer Person auch deren Ambiguitätstoleranz, da aus ihnen das Vertrauen erwächst «Irgendwie werde ich das Kind schon schaukeln – auch wenn ich noch nicht weiss wie». Entsprechendes gilt für Teams.

Fördern Sie deshalb bei Ihrer Personalführung und -entwicklung gezielt die Selbstwirksamkeit und Ambiguitätstoleranz der Mitarbeitenden und Teams, die das entsprechende Entwicklungspotenzial haben. Wie? Ganz einfach, indem Sie ihnen immer wieder Aufgaben stellen, bei denen sie zunächst denken «Daran könnte ich beziehungsweise könnten wir scheitern» ... (und ihnen dann im Bedarfsfall die erforderliche fachliche und emotionale Unterstützung gewähren).

Hierdurch schubsen Sie Ihre Mitarbeitenden sozusagen in eine Lernspirale, die dazu führt, dass aus ihnen Persönlichkeiten werden, die über die Kompetenzen verfügen, die gute Mitarbeitende in der VUKA-Welt zunehmend brauchen. <<



## Porträt



### Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,  
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».



## Kontakt

info@ifdz.de  
www.ifdz.de



# Reden, die ankommen, planen und halten

Führungskräfte müssen in der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel oft Reden halten – nicht nur auf Weihnachtsfeiern und Neujahrsempfängen, sondern auch auf (Vertriebs-)Kick-offs. Hierfür 12 Tipps.

## **TIPP 1:**

### ***Authentisch und glaubwürdig sein***

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## **TIPP 2:**

### ***Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen***

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

## **TIPP 3:**

### ***Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber?***

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung der Weltwirtschaft oder in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung, den Fachkräftemangel oder die Inflation.



***Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.***

**TIPP 4:*****Mit den Zuhörern kommunizieren***

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern - auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an - doch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ wiederholen. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

**TIPP 5:*****Sich kurz fassen***

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativen Charakter haben.

**TIPP 6:*****Auf die Kernbotschaften fokussieren***

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Konjunkturschwäche und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeitenden.

**TIPP 7:*****Die Gedankenreise planen***

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Strategie 2025“. Notieren Sie dann entlang von Linien hiervon ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Mitarbeiter“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redehalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach (Seiten-)Arme.

**TIPP 8:*****Knackig einsteigen, feurig enden***

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt - wie bei einem Feuerwerk.

**TIPP*****Kurze, aussagekräftige Sätze***

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

**TIPP 10:*****Eine aktive, bildhafte Sprache***

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger“ formulieren.

**TIPP 11:*****Die Rede laut üben***

Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

**TIPP 12:****9: *Bei Pannen Ruhe bewahren***

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie sich bei Ihrer Rede - trotz guter Vorbereitung - mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn Reden halten ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.



Zur Autorin:

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“. Sie betreibt zudem die beiden Podcasts „Digital ist egal ... Was zählt bist DU!“ und „Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!“.