

DIGITAL IST EGAL

Mensch bleibt Mensch –
Führung entscheidet

Barbara
Liebermeister



GABAL

Barbara Liebermeister

Digital ist egal

Leseprobe

Dies ist eine unverkäufliche Leseprobe
des Buches **Digital ist egal** von Barbara Liebermeister.

Printausgabe:

ca. 260 Seiten, Hardcover
ca. € 24,90 (D) / € 25,60 (A)
ISBN 978-3-86936-750-7

E-Book (E-Pub):

ca. € 20,99 (D) / € 20,99 (A)
ISBN 978-3-95623-554-5

E-Book (PDF):

ca. € 20,99 (D) / € 20,99 (A)
ISBN 978-3-95623-453-8

BARBARA LIEBERMEISTER

Digital ist egal

**Mensch bleibt Mensch –
Führung entscheidet**

ISBN 978-3-86936-750-7

Lektorat: Eva Gößwein | www.textstudio-goesswein.de

Umschlaggestaltung: Stephanie Böhme, Strategische Konzeption und Design, Neuwied

Titelbild: art4all/shutterstock.com

Autorenfoto: Jan Lauer Photography, Frankfurt

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Dieses Buch widme ich
den vier Digital Natives in meiner Familie:
Nora, Marc, Janosch und Aron,
deren Fingerfertigkeit und digitales Verständnis
mich immer wieder aufs Neue faszinieren.

Inhalt

VORWORT	Die Digitalisierung und der »Human Factor«	9
KAPITEL 1	Wie digital sind wir wirklich?	13
KAPITEL 2	Führung ist Beziehung	33
KAPITEL 3	Ich bin Führungskraft, aber sonst geht es mir gut	
KAPITEL 4	Au weia, jetzt auch noch die Digital Natives!	
KAPITEL 5	Burn your Smartphone: Die Sehnsucht nach Verbindlichkeit	
KAPITEL 6	Mensch oder Maschine, wer hat die Nase vorn?	
KAPITEL 7	Von Silicon Valley bis zum Mittelstand: Persönlichkeit zählt	
KAPITEL 8	Ein Hype ist auch nur ein Trend	
KAPITEL 9	Brand yourself: Die Führungskraft als Marke	
KAPITEL 10	Kommunikation ist mehr als E-Mails schreiben	
KAPITEL 11	Ab in die Lobby: Auf das Netzwerk kommt es an	
KAPITEL 12	Die Führungskraft von morgen: Empathisch oder draußen	

ANHANG

Anmerkungen

Dank

Stichwortverzeichnis

Über die Autorin

VORWORT

Die Digitalisierung und der »Human Factor«

Die Digitalisierung ist überall. In einem nie dagewesenen Tempo hält sie Einzug in sämtliche Lebensbereiche und verändert dabei auch unsere Arbeitswelt fundamental und unumkehrbar. Entsprechend ist sie ein Dauerthema in den Medien. Warum also sollte man ein weiteres Buch zu dem Thema veröffentlichen?

Nun, bei aller Bedeutsamkeit der technischen Aspekte der »Digitalen Revolution« ist der sogenannte »Human Factor«, also der Einfluss des menschlichen Erlebens, Denkens und Handelns auf die aktuelle Entwicklung, keinesfalls zu vernachlässigen. Seine Bedeutung für den Verlauf des anhaltenden globalen Transformationsprozesses kann kaum überschätzt werden. Denn zum einen wird die Digitalisierung schlicht von Menschen gemacht. Zum anderen ist sie kein Selbstzweck, sondern sollte auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet sein, unsere Lebensbedingungen konkret und nachhaltig zu verbessern.

Die vielfältigen Potenziale der Digitalisierung – immerhin bieten sich schier unglaubliche Chancen zum Beispiel für die Gesundheitsversorgung, die Etablierung neuer Lebens- und Arbeitsmodelle oder die politische Partizipation – werden sich nur dann gewinnbringend nutzen lassen, wenn eine intelligente Abstimmung und Kombination des technisch Möglichen mit grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, Denk- und Verhaltensmustern erfolgt und dabei mit Augenmaß agiert wird. Dabei sollte ein wichtiger Aspekt nicht über-

sehen werden: Verglichen mit der technischen Entwicklung verändern sich die menschliche Wahrnehmung, Urteilsbildung und unsere Verhaltensweisen im Schnecken tempo. Ihre Entstehung erklärt sich zu einem großen Teil aus archaischen, völlig anderen Lebensbedingungen, als wir sie heutzutage insbesondere in den großen Industrienationen vorfinden. Die Ergebnisse der Psychologie und der Hirnforschung haben nichts von ihrer Gültigkeit verloren, nur weil wir seit einigen Jahren über enorm erweiterte Möglichkeiten der Kommunikation, Vernetzung und Automatisierung verfügen. Dies gilt es zu beachten, und hier leistet dieses Buch einen wichtigen Beitrag. Denn es verdeutlicht dem Leser auf anschauliche und unterhaltsame Weise einige Konstanten menschlichen Verhaltens und zeigt, dass in unseren digitalen Zeiten die Bedeutung wesentlicher Eigenschaften und Fähigkeiten wie Sozialkompetenz oder emotionale Intelligenz nicht nur gleich bleibt, sondern sogar zunimmt. Diese Erkenntnis ist umso wichtiger, als die entsprechenden Skills – im Gegensatz zu fachlichem Können – nicht vom Internet geliefert werden. Vielmehr müssen sie in der Interaktion mit anderen eingeübt und kontinuierlich verfeinert werden.

Die resultierenden Einsichten sind relevant für alle Lebensbereiche und Personengruppen, insbesondere aber für Führungskräfte, da diese eine spezielle Verantwortung für die aufgaben- und mitarbeitergerechte Gestaltung von Veränderungsprozessen tragen und Sinn stiften müssen. Sie sollten sich daher aktiv mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung beschäftigen, entsprechende Potenziale im eigenen Tätigkeitsbereich identifizieren und bei deren Nutzung die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen in ihrem beruflichen und privaten Umfeld im Blick behalten. Förderlich ist dabei eine Haltung, die die aus der Digitalisierung resultierenden Möglichkeiten als Vergrößerung des eigenen Handlungsspielraums betrachtet und gezielt einsetzt – statt sich passiv oder gar resigniert der Flut an Informationen und Innovationen zu überlassen. Aus der Kombination dieser aktiv gestaltenden Haltung mit zunehmend wichtigen Eigenschaften und Fähigkeiten wie Empathie, Denken und Handeln in Netzwerken, Offenheit für neue Ideen und Erfah-

rungen sowie Medienkompetenz resultiert eine Grundausstattung, mit der Führungskräfte den Herausforderungen des digitalen Zeitalters zuversichtlich entgegensehen können.

Einige der vorgenannten Merkmale und Fähigkeiten wurden in der Studie »Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen« identifiziert, die 2014 vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) und dem F.A.Z.-Institut veröffentlicht wurde. Im Anschluss erfolgte eine weitergehende Untersuchung des resultierenden, neuen Anforderungsprofils für Führungskräfte anhand von strukturierten Interviews, die das IFIDZ mit Managern und Personalverantwortlichen verschiedener Branchen geführt hat. Das Buch baut auf den Ergebnissen dieser Vorarbeiten auf, erfüllt die zum Teil abstrakten Begriffe mit Leben und gibt dabei viele interessante Denk- und Handlungsanstöße nicht nur für den Führungsalltag.

Dr. Andreas C. Köchling

Managing Partner, The Taplow Group

Leiter Fachausschuss Human Resources,

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

KAPITEL 1

Wie digital sind wir wirklich?

Ich bin zu Besuch bei einer langjährigen Freundin. Wir plaudern gerade angeregt bei einem Glas Wein, als ihr 24-jähriger Sohn Tobi die Treppe herunterkommt und den Raum regelrecht mit seinem Strahlen füllt.

»Tobi, wie geht's dir denn so?«, frage ich ihn amüsiert, obwohl ich die Antwort schon erahne. »Blendend«, gibt er erwartungsgemäß zurück. »Ich bin verabredet. Ich habe so ein tolles Mädels kennen-gelernt!«

Ich freue mich mit ihm. Denn von seiner Mutter weiß ich, dass er bisher den Großteil seiner Zeit am PC verbracht hat. Die Frage »Wie hacke ich ein Netz?« war für ihn immer spannender als »Wie kriege ich ein Mädels rum?«. Tobi studiert IT-Sicherheitstechnik und ist einer dieser modernen Nerds. Das sind die hochqualifizierten Computerexperten, die zwar als schrullig gelten, aber bereits während ihres Studiums Jobangebote en masse erhalten.

Ich kenne die Familie schon lange, und dennoch freue ich mich über Tobis Vertrauen. Denn er belässt es nicht bei dieser Antwort, sondern schwärmt mir regelrecht von seiner Angebeteten vor: »Endlich mal eine Frau, die witzig ist *und* ähnliche Interessen hat wie ich. Die ist richtig schlau, kennt sich mit all meinen Themen aus. Einfach toll!« Meine Neugier ist geweckt, aber ich will Tobi nicht von seinem Date abhalten. Also wünsche ich ihm ganz viel Spaß, und er zieht los.

Umso erstaunter sind Tobis Mutter und ich, als er etwa anderthalb Stunden und ein weiteres Glas Wein später schon wieder vor uns steht. Wir erkennen schon an seinem Gesichtsausdruck, dass etwas passiert sein muss. Sein Bericht gibt uns Gewissheit: »Die ist gar nicht so witzig und schlagfertig, wie ich dachte. Die ganze Zeit hat sie rumgedrückt und auf den Boden gestarrt.« Dahin starrt Tobi jetzt auch, sichtlich frustriert. »Wir haben gar kein richtiges Gespräch auf die Reihe bekommen. So hatte ich mir das nicht vorgestellt.« Erst da verstehe ich, was hier los ist: Tobi hatte dieses Mädchen gar nicht persönlich gekannt. Er hatte sie in den letzten Wochen ausschließlich online gedatet.

Wie real ist digital?

Immer öfter erlebe oder höre ich ähnliche Geschichten in meinem Umfeld, beruflich wie privat. Tobi ist nicht der Einzige, der keinen Unterschied mehr macht zwischen den Welten – der digitalen und der realen – und dann eine Ernüchterung erlebt. Und auch mit der Frage, die er sich nun stellt, ist er nicht allein: Wie real ist digital eigentlich?

Bestimmt haben auch Sie ein Onlineprofil in den sozialen Medien: XING, LinkedIn, Facebook – die Aufzählung könnte endlos weitergehen. Und wahrscheinlich haben Sie sich auch schon einmal einen Eindruck von einer anderen Person über deren Profil verschafft. Sei es von einem Bewerber, einem potenziellen Kooperationspartner oder von jemandem, der auf der Gästeliste eines Kongresses oder Netzwerktreffens stand. Möglicherweise haben Sie sich auch gleich mit demjenigen »verkontaktet« und ein paar Zeilen ausgetauscht. Hand aufs Herz: Haben Sie sich bei diesem Austausch bewusst gemacht, dass ein Onlineprofil und die digitale Kommunikation bestenfalls einen ersten Eindruck von einer Person geben? Ja, dass Sie mit Ihrer Einschätzung der Person sogar ganz falsch liegen können, solange Sie diesen Menschen ausschließlich »digital« kennen?

Viele Menschen sind enttäuscht, wenn sie eine Person in der realen Welt kennenlernen, nachdem sie mit ihr in der digitalen Welt bereits einen regen Austausch hatten und meinten, sie bereits zu kennen. Wir laden Fotos hoch, wir beantworten standardisierte Fragen nach Berufserfahrung oder Interessen, wir klicken auf »Gefällt mir«. Wir erschaffen uns ein digitales Ich, mit dem wir im Netz unterwegs sind. Doch wie exakt entspricht dieses Alter Ego unserer wirklichen Persönlichkeit? Ist diese im Netz überhaupt eins zu eins abzubilden?

Fachkreise sind sich mittlerweile einig: Wenn sich Offline- und Online-Ich zu stark unterscheiden, gibt es Stress. Mehrere Studien belegen, dass der Authentizitätsverlust mittlerweile zu den üblichen Risiken und Nebenwirkungen der Nutzung des Internets gehört. Wir schaffen es einfach nicht, alle Facetten unserer Persönlichkeit digital abzubilden. Denn selbst wenn unsere Onlinefotos einigermaßen der Wahrheit entsprechen (also der von heute, nicht der von vor zehn Jahren), geben sie trotzdem nur einen ausschnittshaften Eindruck von uns wieder. Persönlichkeit lässt sich nicht vollends digitalisieren.

Was können wir aber tun, um den Stress zu vermeiden, der durch ein lückenhaftes digitales Ich entsteht? Die Antwort macht die Sache nicht gerade leichter: Es gilt, die eigene On- und Offlinepräsenz so zu synchronisieren, dass es keine negativen Überraschungen gibt, wenn digitale Persönlichkeiten schließlich als Menschen aus Fleisch und Blut aufeinandertreffen.

Es gilt, die On- und Offlinepräsenz zu synchronisieren.

Auch in einem weiteren Punkt sind sich die Experten einig: Führungskräfte, die sich naturgemäß Gedanken über ihre Wirkung auf andere machen müssen, sind hier doppelt gefordert. Erstens brauchen sie einen kritischen Blick auf die Online-Identitäten der Menschen, mit denen sie beruflich zu tun haben werden. Zweitens sollten sie selbst dafür sorgen, dass ihr Online-Ich potenziellen Kontakten ein möglichst authentisches Bild vermittelt.

Nachdem wir jahrzehntelang Führungskräfteseminare besucht haben, um an unserer Wirkung und Effektivität als Vorgesetzte zu arbeiten, sollen wir nun also auch noch stimmige Führungskräfte-Avatare von uns selbst erschaffen. Als hätten wir nicht schon genug Arbeit. Als wäre Führung nicht schon schwierig genug.

Haben wir das Internet schon verstanden?

Selbst für meine Generation ist es eigentlich unfassbar, was uns da innerhalb weniger Jahre zuteilgeworden ist: das Internet! Dabei haben wir es selbst entwickelt. Jeder von uns hat täglich seinen Teil dazu beigetragen, und mag er noch so winzig sein. Doch wirklich geahnt, was damit auf uns zukommt, haben wir nicht.

In meiner Kindheit hatte in ländlichen Regionen noch nicht einmal jeder Haushalt ein eigenes Telefon. Ans Internet dachte damals noch keiner. Was als elektronische Informationsübermittlung begann, hat sich in ein omnipräsentes Outlet für menschliche Ideen und Träume verwandelt. Sie stimmen mir sicher zu: Beim Internet handelt es sich um eine revolutionäre Erfindung. Es birgt unendlich viele tolle Geschichten, Erlebnisse, Erfahrungen! Wir speisen unsere eigenen ein, und wir bereichern uns an denen anderer. Mit wenigen Ausnahmen sind wir alle begeisterte Nutzer und profitieren stündlich, minütlich vom Internet, genauer gesagt vom World Wide Web, der größten digitalen Austauschbörse von Informationen, längst aber auch von Emotionen, Waren, Dienstleistungen.

Es gibt noch keine Lizenz fürs Digitale!

Dummerweise passiert all das in einer Welt, die nicht ausreichend durch Gesetze begrenzt ist. In der realen Welt benötigen wir für alles und jedes Zulassungen, Zertifikate, Garantien, Führerscheine: für das

Auto, für das Boot, sogar für den Hund. Wir erhalten Führungszeugnisse, Krankenscheine und Impfpässe. Menschen müssen

Schulungen durchlaufen, um Gäste bedienen oder in einer Hotline telefonieren zu dürfen. Nur für die Kommunikation im Internet stellt (bisher) keiner eine Legitimation aus. Es gibt keine Lizenz fürs Digitale. Und das, obwohl in jedem beliebigen Internetforum täglich mehr Verstöße gegen die Menschenwürde stattfinden, als es die Polizei in der Realität erlaubt.

Gerade in der Arbeitswelt stellt uns die digitale Wirklichkeit vor große Herausforderungen. Es beginnt damit, dass wir alle »connected« sind. Unsere Zusammenarbeit geschieht in Netzwerken, deren Komplexität wir kaum mehr kontrollieren können. Wir erfahren dadurch eine unglaubliche Transparenz – persönlich und auf Unternehmensebene. Diese Grenzverschiebung geht einher mit einer Verschmelzung von privaten und beruflichen Räumen und Zeiten, die beschleunigte Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse nach sich zieht. Und all das wird begleitet von einer Informations- und Wissensexplosion. Kein Wunder, dass wir oft schockiert darüber sind, wie eine Veränderung die andere jagt.

Eine schöne Begleiterscheinung dieser Entwicklung sind flache Hierarchien und unkomplizierte Formen der Zusammenarbeit. Aber was nützen uns die, wenn wir gar nicht damit umzugehen wissen? Was macht es mit einem 56-jährigen Sachbearbeiter, wenn sein 34-jähriger Chef ihn um 21:30 Uhr per Instant Message wissen lässt: »Hi Manfred, CLR-Briefing bitte asapst in meine Inbox – schönen Abend! Tim«?

Tim hat vielleicht einfach nur einen Punkt auf seiner To-do-Liste abgehakt, bevor er ihn vergisst, und sitzt selbst in Jogginghosen auf seinem Sofa, aber Manfred hat jetzt Stress: Soll er um 21:30 Uhr an den Schreibtisch und das Briefing vorbereiten? Oder kann er das morgen machen? Ist Tim etwa noch im Büro? Warum klingt die Message gleichzeitig gestresst und entspannt? Was steht hier auf dem Spiel, worum geht es eigentlich, welche Reaktion ist angemessen? Und was ist mit der Welt passiert, dass ein Chef, der sein Sohn sein könnte, ihm duzend den Feierabend verhasgelt?

Fragen über Fragen, die sich im vordigitalen Zeitalter einfach nicht stellten – weil der Chef wohl nur in den seltensten Fällen um 21:30 Uhr zum Telefon griff oder gar an der Tür klingelte, um reale Kommunikation zu betreiben.

Doch so sieht es nun mal aus, das Internetzeitalter im Alltag. Und auch so: Im Café beobachte ich am Nachbartisch vier Personen, die sich augenscheinlich gut kennen. Ihr Kaffee steht vor ihnen und sie haben sich gefühlt nicht mehr als drei Minuten unterhalten, schon ist jeder für sich in sein »digitales Device« abgedriftet. Nach dem dreiminütigen Warm-up war's das mit der persönlichen Kommunikation. Anschließend stehen Smartphone und Laptop etwa eine Stunde lang im Vordergrund. Oder doch nicht ganz: Beim Bezahlen kommt es unvermittelt zu einem verbalen Austausch mit der Bedienung und auch wieder kurz mit den Begleitern. Ich ertappe mich bei der Vorstellung, dass die ganze Truppe – meiner Meinung nach ein Kollegen-Team mit Vorgesetztem – sich die ganze Zeit digital ausgetauscht hat, anstatt miteinander zu reden. Vielleicht so:

X an Y: *»Hast du den Kaffeeleck auf Thorstens Revers gesehen?«*

Y an X: *»Den hat er schon seit drei Tagen.«*

X an Z: *»Sollten wir Thorsten auf den Kaffeeleck am Revers aufmerksam machen?«*

Z an Y: *»Hast du den Kaffeeleck auf Thorstens Revers gesehen?«*

Y an X: *»Z fragt auch nach dem Kaffeeleck. Sollten wir Thorsten darauf aufmerksam machen?«*

X an Y: *»Habe ich Z auch gerade gefragt.«*

Y an X und Z: *»Alternativvorschlag: Ich wette um einen Kasten Bier, dass der Kaffeeleck am Montag noch da ist.«*

Thorsten an X, CC Y und Z: *»Bitte Feedback-Termin für Brainstorming Vertriebs-Präsentation am Montag avisieren. PS: Kennt jemand eine gute Reinigung hier in der Nähe?«*

Ein Arbeitsmeeting im digitalen Zeitalter – charmant.

Wie oft erteilen Sie Ihren Mitarbeitern mittels eines digitalen Mediums eine Anweisung? Waren Sie dabei auch schon einmal im Nebenraum oder sogar im selben Raum? Mittlerweile erfolgt Untersuchungen zufolge etwa 70 Prozent der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern digital.

Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, ob wir das Internet bereits richtig verstanden haben. Es zu verstehen, heißt nicht nur zu wissen, wie es funktioniert, sondern auch: ihm einen Sinn zu geben und es richtig zu nutzen.

Der amerikanische Informatiker und Internetguru David Gelerner ist da skeptisch: Viele Menschen verstünden ungefähr, wie ihr Auto funktioniere, sagt er. »Doch von ihrem Smartphone haben die meisten keinen Schimmer. Es ist ein funkelnendes Werkzeug für sie.« Daraus resultiere ein unkritischer Umgang mit dieser Technik. Gelernters These: Wir müssen alle erst lernen, mit dem Internet richtig umzugehen. Bisher fehle uns der »Einfallsreichtum« im Umgang mit digitalen Technologien. Tatsächlich sieht es im Moment so aus, dass wir das Internet nutzen, weil es einfach und bequem ist, ohne groß darüber nachzudenken.¹

Im Umgang mit digitaler Technik ist Einfallsreichtum gefragt.

Doch was macht das mit zwischenmenschlichen Beziehungen, beruflich wie privat? Ich erkenne immer öfter Missverständnisse, weil Menschen zu viel digital kommunizieren und zu wenig in der realen Welt. Auch, aber nicht nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird das zum Problem. Der im Business ohnehin schon eher sachliche Ton wird durch Zeitmangel und der daraus resultierenden Verlagerung der Kommunikation in digitale Medien noch strikter, weil: effizienzorientiert. Das führt unweigerlich dazu, dass Inhalte missinterpretiert werden. Unser Gehirn ist nun mal auf vollständige Kommunikation programmiert. Wenn es drei Silben in WhatsApp bekommt, dichtet es den Rest dazu: den Tonfall des Absenders, seine Stimmung, seine Körpersprache, die Botschaft zwischen den Zeilen und vor allem den Status der Beziehungsebene. Und weil drei

Silben ein bisschen wenig sind, ist das Risiko einer Fehlinterpretation ziemlich hoch. Deshalb wurde das Emoticon erfunden. Aber welche Führungskraft verschickt schon Emoticons?

Aufgrund ihrer Interpretationsbedürftigkeit zahlen digitale Botschaften nicht positiv auf das »Beziehungskonto« ein. Und die Zeit, die wir durch digitale Medien sparen, benötigen wir später locker wieder, um die Scherben auf der Beziehungsebene aufzukehren. So ist durch das Internet nichts gewonnen.

Wenn Sie mich fragen: Wir haben das Internet noch nicht wirklich verstanden. Und schon gar nicht nutzen wir es richtig.

Always on – always in touch

Dennoch scheint für sehr viele Menschen die Kommunikation mit dem Smartphone trotzdem zu funktionieren. Vielleicht ist es ja tatsächlich eine Generationenfrage. Vielleicht beherrschen die, die mit der digitalen Kommunikation aufgewachsen sind, sie ja wirklich besser.

Wer könnte uns das besser vorführen als unsere Digital Natives? Vielleicht haben Sie sogar einen zu Hause, oder Ihnen sitzt gerade einer im ICE gegenüber. Schauen wir uns doch mal den Alltag eines Smart Natives – wie die Digital Natives auch genannt werden – an:

»Morgens weckt mich der Handywecker. Beim Duschen beschallt mich Internetradio aus meinem Smartphone in der Docking-Station. Zum Frühstück checke ich Terminkalender, Mails und Facebook. Den Weg zur Arbeit verkürzt ein Podcast. Vibrationsmodus an, und das Telefon kann einsatzbereit auf dem Büroschreibtisch warten. Langeweile in der Mittagspause? Twitter, Social Networks, YouTube, Infos über RSS-Feeds. Ein Blick auf die App verrät: Meine

Online-Bestellung wurde gerade von meiner Nachbarin für mich entgegengenommen. Feierabend – schnell noch stationären und mobilen Terminkalender synchronisiert, Lieblingsmusik an und auf den Heimweg machen. Abend essen, fernsehen und gleichzeitig mit Freunden chatten oder nebenbei die Antwort zur ›Wer wird Millionär?‹-Frage googeln.«²

Nicht nur fragt man sich, wann dieser junge Mensch noch Zeit für reale Begegnungen findet – man erkennt auch, dass die Smart Natives nicht mehr zwischen stationärem und mobilem Internet unterscheiden. Always-in-touch bedeutet: Man geht nicht mehr ins Internet, man ist einfach permanent im Internet. Und das ist keine Zukunftsvision und kein Nischendasein mehr, das ist die Realität für die meisten Menschen der Generation Y, noch mehr der Generation Z, um der Einfachheit halber demografische Schubladen zu bemühen. Wenn wir diese Generationen als die Zukunft bezeichnen – und da haben wir auch als Führungskräfte kaum eine Wahl –, dann gilt es zu lernen, mit ihnen umzugehen.

Denn ich behaupte: »Digital Immigrant plus Digital Native« ist *die* Erfolgsformel für unsere Zukunft. Die Generationen in den Unternehmen müssen sich Zusammenarbeit und voneinander lernen. Dabei sind in erster Linie die älteren Führungskräfte gefragt. Sie sollten den ersten Schritt tun, nicht nur für die Zukunft des Unternehmens, sondern auch für ihre Altersgenossen. Sonst geht es bald immer mehr Menschen wie Manfred. Denn die Generation Y drängt längst in Führungspositionen.

Digital Immigrants und Digital Natives: erfolgreich im Team.

»Digital Immigrant« musste ich übrigens auch erst googeln, als ich den Begriff zum ersten Mal las. Ich durfte feststellen: Das bin ja ich! Und angesichts der Tatsache, dass Sie dieses Buch gekauft haben, gehören Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dazu. Digital Immigrants sind diejenigen, die sich den Umgang mit den digitalen Medien erst im Erwachsenenalter angeeignet haben.

Die gute Nachricht ist: Die höheren Altersklassen holen verblüffend schnell auf. Laut Statistiken nutzen zum Beispiel mehr Menschen über 60 Onlinedating-Plattformen als in den jüngeren Altersgruppen. Die schlechte Nachricht: Die älteren Generationen schauen sich bei den Digital Natives auch die weniger erstrebenswerten Marotten ab. Ob das Onlinedating dazugehört, können Sie ja mal mit Tobi diskutieren.

Haben Sie schon mal jemanden beobachtet, der sein Smartphone sucht? Haben Sie die Nervosität und die Panik in seinen Augen bemerkt? In diesen Momenten sind manche nahe dran am Suchtverhalten. Manche sagen dann auch Dinge wie: »Ohne mein Smartphone bin ich aufgeschmissen! Als wäre mein Kopf weg!«

Alles ist auf unserem Smartphone: Kontakte, Termine, Mails – und erst die Apps! Diese Alleskönner und Alleswisser, die uns sagen, was wir kochen können, wann der Zug fährt oder der Flieger geht oder wie hoch unser Blutdruck ist, wie viele Kalorien wir verbraucht haben und wie die Aktien stehen. Selbst unseren prominenten Doppelgänger können wir damit ausfindig machen. Jede Form von Langeweile wird durch neue Beschäftigungs-Apps im Keim erstickt. Und damit auch jede Form von Müßiggang, der bekanntlich durchaus seine Berechtigung hat. Für jeden Bedarf, für jedes Anliegen, für jede individuelle Laune haben die App Stores die passende Lösung.

Auch für die Mitarbeiterführung? Ja, Sie staunen vielleicht, aber ich habe mir in diesem Moment den »Führungskompass« – das Handbuch für Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit – auf mein Smartphone heruntergeladen.³ In diesem Handbuch werden vier Grundsätze und die Verantwortung der Führungsarbeit aufgezeigt: Vorgesetzte sollen dem Mitarbeiter Orientierung geben, Rahmen setzen, Handlungsspielräume schaffen und Unterstützung leisten.

Aha, und das geht jetzt alles online? Orientierung durch die tägliche Message auf WhatsApp, und den Rahmen setzen dann vielleicht auf Facebook?

Kein Wunder, dass wir uns gelegentlich die Frage stellen: Steuere ich noch mein Phone, oder ist es eher so, dass ich gesteuert werde? Wir brauchen uns dafür nicht zu schämen, denn mittlerweile ist sogar die Politik davor nicht mehr gefeit: Frau Merkel wird als SMS-Kanzlerin bezeichnet, weil sie wohl in der Woche etwas über 300 Stück verschickt, zur Regelung der Staatsangelegenheiten. US-Senator John McCain sollte sich bei der Anhörung zum Syrienkonflikt mit dem Weltfrieden beschäftigen und wurde dabei beim Online-Pokerspiel unter dem Tisch ertappt. Seine Reaktion auf Twitter: »Das Schlimmste war: Ich hab verloren.«⁴

Ich stelle mir in Meetings oft die Frage, was wäre, wenn wir alle Handys grundsätzlich am Eingang abgeben würden. In einigen Unternehmen wird das bereits so gehandhabt. Das hat Vorteile. Wir sind dann wieder präsent. Und vor allem: Wir sind effizienter und wertschätzender. In manchen Situationen ist man einfach besser offline. Wir brauchen Unterscheidungsvermögen, um zu erkennen, in welchen.

Manchmal ist man einfach besser offline.

Vor Kurzem habe ich eine sehr interessante Beobachtung gemacht: Ich saß in der Lobby des Hilton in Frankfurt am Main, und an mir rauschte eine Formation von Menschen vorbei. Es handelte sich um eine Gruppe von Asiaten, die auf den Ausgang zuströmten und komplett auf ihre Mobiltelefone fokussiert waren. Warum wähle ich den Ausdruck »Formation«? Die Gruppe erinnerte mich an Zugvögel, die bei ihren langen Reisen am Himmel eine V-Formation einnehmen, um schneller ans Ziel zu kommen. Alle neun Menschen befanden sich in der gleichen Haltung, hatten den gleichen Gesichtsausdruck, waren regelrecht gefesselt von dem gleichen Gegenstand und bewegten sich im Gleichklang mit der Gruppe. So als hätten sie diese Choreografie seit Monaten einstudiert. Man konnte sich auch leicht vorstellen, dass der Erste aus der Gruppe mit dem Letzten in diesem Moment digital kommunizierte. Ich war fasziniert von diesem Anblick und gleichzeitig froh, dass ihnen niemand

entgegenkam, denn dann wäre eine Kollision nicht ausgeschlossen gewesen.

Ich stelle mir bewusst die Frage, wie oft wir mit den digitalen Medien so beschäftigt sind, dass wir dadurch menschlich mit anderen kollidieren. Denn das Problem ist: Wir bekommen das nicht immer mit. Je mehr der physische und der digitale Raum zusammenwachsen, desto öfter kommt es zu diesen Kollisionen. Bis wir imstande sind, sie zu vermeiden, haben wir noch einiges zu lernen.

Sehr nachdenklich machte mich auch folgende Situation: Ich arbeite oft an Hochschulen. Neulich kamen vier Studenten auf mich zu und präsentierten mir stolz ihre neueste Errungenschaft: Sie hatten eine eigene App programmiert. Diese App sei eine riesige Erleichterung für Erstsemester, die sich noch nicht so gut auf dem Campus auskennen, erklärten sie mir. Diese Applikation zeigt ihnen zukünftig, wer in der näheren Umgebung ebenfalls Erstsemester ist. So bleibt ihnen die Peinlichkeit erspart, ältere Studenten anzusprechen und sich als Erstsemester zu outen, der sich noch nicht auskennt.

Mir kommt so etwas ziemlich seltsam vor: Verlernen wir etwa gerade, ohne digitale »Brücke« auf andere Menschen zuzugehen? Oder haben es die ganz jungen womöglich nie gelernt? Ich glaube, dass die Antwort komplex ist: Unsere Nachfolgenerationen funktionieren – zumindest bei einigen Fähigkeiten – anders als wir. Sie stellen dadurch auch an ihre Vorgesetzten hohe Ansprüche. Das kann anstrengend sein. Es ist aber auch gut, da sich hier generationsübergreifend hervorragende Synergien ergeben können, wie Sie an anderer Stelle in diesem Buch noch lesen werden.

Die nächste Entwicklung innerhalb der neuen digitalen Welt zeichnet sich übrigens bereits ab: Wearables. Durch sie sind wir noch enger mit dem Internet verbunden, als wir es mit dem Smartphone ohnehin schon sind. Es handelt sich bei den Wearables um Datenlieferanten oder Minicomputer, die direkt am Körper getragen

werden – zum Beispiel Fitnessarmbänder, Brillen oder Gadgets, die in die Kleidung eingearbeitet sind. Heute ist es bereits möglich, durch solche smarten Armbänder oder auch Smartwatches Blutzucker und Stresslevel zu messen, zu erfassen, wie viele Schritte wir am Tag zurücklegen und wie wir schlafen, oder auch einen Schlaganfallpatienten bei Gefahr zu warnen.

Jede Medaille hat zwei Seiten: Wir erhalten wertvolle Informationen und werden gleichzeitig zu Datenlieferanten. Viele Kritiker sehen darin eine Gefahr. Die hauptsächliche Tätigkeit des Benutzers liegt hier nicht mehr in der Verwendung des Computers selbst, sondern er lässt sich bei seinen Tätigkeiten in der realen Welt durch den Computer unterstützen. Eine fantastische Erfindung, der in den kommenden Jahren beachtliches Potenzial nachgesagt wird – aber eben auch eine neue Stufe des Digitalen, die für Verunsicherung sorgt.⁵

Wir sind also nicht mehr nur ständig mit irgendeinem Device online – wir sind auch ganz unmittelbar selbst online. Mit unseren Vitaldaten. Noch vor wenigen Jahren haben Künstler und Regisseure mit dieser Zukunftsvision gespielt, heute sind wir nicht mehr so weit davon entfernt, tatsächlich zu Cyborgs zu werden: digital verbesserte Versionen unserer selbst. Immer on, immer unter Strom, und, wenn wir nicht aufpassen, immer überfordert. Je mehr wir das Gefühl haben, nicht mehr mitzukommen, desto größer ist die Versuchung, der externen Steuerung nachzugeben.

**Immer on, immer unter Strom,
immer überfordert.**

Diese Entwicklung wird nicht aufzuhalten sein, denn ihre Verheißungen sind zu bedeutsam. Bereits im Jahre 2020 soll es möglich sein, eine im 3D-Drucker produzierte Leber eingepflanzt zu bekommen. Ortungsgeräte für Kranke oder Kinder sollen im selben Jahr erstmalig via Chip implantiert werden. Dr. Holger Schmidt hat diese und weitere Tipping Points, also Meilensteine des digitalen Zeitalters, skizziert. Etwa im Jahr 2025 wird auch eine Massenpro-

duktion dieser technischen Errungenschaften möglich sein, mutmaßen 800 Technologieexperten vom World Economic Forum, die dazu befragt wurden. Für die Geschäftswelt ist ebenfalls eine interessante Neuerung in Sicht: 2025 wird der erste Computer mit künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat von Unternehmen begrüßt werden.⁶

Das musste ja kommen: die Digitalisierung der Führung. Dabei sind wir noch hoffnungslos mit der Digitalisierung der Führungskommunikation überfordert.

Ich finde, es ist Zeit, dass wir uns positionieren. Dass wir Stellung nehmen zur Digitalisierung in der Führung, einen produktiven Standpunkt entwickeln und handlungsfähig werden. Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben.

Verstehen Sie mich nicht falsch, ich finde das Internet wahnsinnig aufregend. Auch die Smartphones, mit denen wir uns die Welt auf neue Weise erschließen können, finde ich fantastisch. Ich begrüße die Erleichterungen in vielen Lebensbereichen und fühle mich im Großen und Ganzen durch die Digitalisierung bereichert.

Gleichzeitig erkenne ich für mich selbst aber auch, wie viele Nachteile die Digitalisierung des Ich mit sich bringt, und zwar insbesondere dann, wenn man intensiv mit Menschen zusammenarbeitet. In meinem Fall mit Menschen, die andere Menschen führen. Ich spüre eine große Verunsicherung bei Führungskräften. Sie macht sich zum Beispiel daran bemerkbar, dass viele das Gefühl haben, die neuen Technologien würden sie vor sich hertreiben. Manche beschreiben das sogar als Ohnmachtsgefühl.

Einige Fragen kommen dabei immer wieder auf:

- ◆ Wie digital muss ich denn sein, und wo soll ich noch digitaler werden?
- ◆ Ist weniger digital gleich weniger kompetent?

- ◆ In welcher Situation tut es die digitale Antwort, in welcher sollte ich doch besser persönlich agieren?

Keine Zeit für uns und für andere – ist das Fortschritt?

Werden wir durch die Nutzung der digitalen Geräte nun effizienter oder ineffizienter? Alexander Markowetz analysiert exakt diese Frage in seinem Buch *Digitaler Burnout* und resümiert: Wir sind zum »Homo Digitalis« geworden.⁷

Der Autor hat mit seinem Team an der Bonner Universität bei einem Forschungsprojekt mit 300 000 Smartphone-Nutzern herausgefunden, dass wir aktuell im Schnitt 88-mal am Tag auf unser Handy schauen. Davon allerdings im Schnitt 35-mal nur, um die Uhrzeit abzulesen, die restlichen 53-mal jedoch, um tatsächlich mit dem Gerät zu interagieren: E-Mails schreiben, per WhatsApp kommunizieren, andere Apps benutzen oder surfen.⁸

Laut Zeitmanagement-Experten ist eine Unterbrechung einer angefangenen Arbeit niemals nutzbringend. Sie kostet Energie, wir benötigen zur Fertigstellung einer Aufgabe mehr Zeit, und unter Umständen geht sie auch zu Lasten der Qualität. Fachleute sprechen dabei vom »Sägezahneneffekt«: Arbeiten wir konzentriert an einer Aufgabe und werden dann durch ein Ereignis abgelenkt – sei es, dass jemand ins Zimmer tritt oder wir eine ankommende E-Mail lesen oder ein Telefonat beantworten –, dann ist unsere Aufmerksamkeit für die Aufgabe sofort wieder bei null, und die Konzentration muss erneut aufgebaut werden. Bis zur nächsten Störung. Und so weiter, und so fort.

Die ständige Präsenz unserer Smartphones führt unweigerlich zu einer Fragmentierung unseres Privat- und Geschäftslebens. Permanent prasselt eine Fülle von Aufgaben auf uns ein: E-Mails checken,

Digitale Medien stoppen unseren Flow!

in den sozialen Netzen antworten und kommentieren, schnell ein Wort bei Google nachschlagen (man will ja gleich im Meeting nicht der einzige Depp sein, der's nicht gemacht hat), auf eine WhatsApp-Nachricht antworten, die Bahn-Abfahrtszeit checken ... Aus dieser Dauerbeschäftigung folgt das Phänomen, dass wir gar nicht mehr richtig in einen Flow kommen. Den brauchen wir allerdings, um das Riesenpotenzial zu nutzen, das in jedem von uns steckt.

Die Digitalisierung lässt große Potenziale entstehen. Aber sie unterdrückt gleichzeitig auch die, die wir bisher aus eigener Kraft zu nutzen wussten.

Die DAK hat kürzlich in einer Studie herausgefunden, dass die meisten Deutschen lieber auf Alkohol als aufs Internet verzichten. Auf ein Genussmittel wie Alkohol oder Schokolade während der Fastenzeit zu verzichten, findet jeder zweite Deutsche in Ordnung. Das »Online-Fasten«, also das Abschalten des Smartphones und der Verzicht auf den Laptop, schafft nur jeder Fünfte.⁹

Die Chancen und Möglichkeiten, die sich uns durch die neue Lebensweise und die digitale Technik eröffnen, sind auf der einen Seite gigantisch. Auf der anderen Seite sind sich Fachleute einig, dass die negativen Langzeitfolgen der fesselnden digitalen Dauerbegleiter bisher nur erahnt werden können. Die digitalen Möglichkeiten beschleunigen und vereinfachen das Verhältnis von Mensch zu Technik, und die physische Präsenz ist theoretisch weder zur Kommunikation und zur Interaktion noch zur Führung von Menschen erforderlich.

Doch schaffen wir es wirklich, belastbare Beziehungen ausschließlich digital auf- und auszubauen? Oder sind wir soziale Wesen in einem analogen Sinne und sollten uns an dem Leitsatz orientieren: »Die Dosis macht das Gift«?

Letzteres würde den Schluss nahelegen: Es bedarf der Emanzipation vom Netz, denn dieses ist nichts anderes als ein äußerst facettenreiches Werkzeug, das nur der versierte Handwerker wirklich zu nutzen weiß.¹⁰ Meiner Ansicht nach gilt es, die menschliche Psyche und die menschlichen Beziehungen, seien sie privat oder geschäftlich, zu retten. Denn Beziehungen brauchen Zeit, Zuwendung und Tiefe. Und das ist, wie dieses Buch zeigen wird, einfacher als gedacht!

Quo vadis, Führung?

Wie alt ist der Homo sapiens noch einmal? 200 000 Jahre, wie Ausgrabungen zeigen. Die Erde zählt 4,6 Milliarden Jahre, und Dinosaurier sind vor etwa 65 Millionen Jahren ausgestorben. Was sind also evolutionstechnisch gesehen schon 200 000 Jahre? Eindeutig sind wir mit diesem Alter noch eine sehr junge Spezies. Als Säugetiere gehören wir zu einer Unterklasse der Wirbeltiere, nicht mehr und nicht weniger.¹¹ Wir sind also Teil der Natur, und daran sollten wir uns durchaus hin und wieder mal erinnern, also öfter mal den Reality-Check machen, das große Ganze in den Blick nehmen.

So können wir auch als »Homo digitalis« nicht aus der Biologie ausbrechen: Wir Menschen setzen wie Tiere ganz bewusst die Sinne ein in einer Art Prüfsystem, mit dem wir bei der Wahrnehmung des Gegenübers erkennen, ob dieses vertrauenswürdig ist. Fingerabdrucksensor hin oder her, auch im digitalen Zeitalter arbeitet der Homo sapiens vor allem seine prähistorischen Grundprogramme ab. Und an erster Stelle steht dabei das Bedürfnis nach Sicherheit. Der Mensch ist ein Sicherheitsfanatiker und prüft grundsätzlich zuerst – bewusst oder unbewusst –, ob er dem Gegenüber Vertrauen schenken kann. Er möchte wissen, ob der andere dazu geeignet ist, mit ihm Geschäfte zu machen, Beziehungen einzugehen. Was aber,

Wir prüfen mit allen Sinnen, ob wir jemandem trauen können.

wenn wir nicht alle Sinne einsetzen können, um zu prüfen, ob der Gesprächspartner zu uns passt?

Wenn wir mit Menschen am Tisch sitzen und persönlich kommunizieren, haben wir direkt die Möglichkeit, die Signale der anderen vollständig zu erfassen. So können wir erkennen, dass wir dem Gegenüber vertrauen können. Diese Signale sind nur in einer realen Begegnung komplett zu erfassen, da der Bildschirm, die technische Übertragung der Stimme, die digitale Übertragung der Mimik und vieles mehr nie das vollständige Gesamtbild liefern können, auf das wir evolutionär programmiert sind. Alle unsere Sinne können wir nur zuverlässig einsetzen, wenn das Gegenüber real vor uns sitzt.

Für dieses Buch habe ich Interviews mit Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen geführt. Einer davon, ein HR-Verantwortlicher eines international aufgestellten Unternehmens mit über 3000 Angestellten, erklärte mir:

»Die digitalen Möglichkeiten erleichtern vieles. Unsere Mitarbeiter kommunizieren über den gesamten Erdball hinweg und führen Telefonkonferenzen, bei denen die Asiaten extra länger aufbleiben, damit alle Teilnehmer zum Beispiel einen gemeinsamen Termin zum Telefonieren finden. Dennoch kommen wir um die Einplanung von Reisekosten nicht herum, denn Mitarbeiter können auch im digitalen Zeitalter nicht ausschließlich virtuell und digital geführt werden. Die persönliche Beziehung muss real gepflegt werden.«

Ein Beispiel aus meinem Alltag: Üblicherweise ist ein Institut einer Universität angegliedert, dem ein ordentlicher Professor mit entsprechendem Fachbereich vorsteht. Dieser hat so die Möglichkeit, einfach auf Studenten zuzugreifen. Nicht so bei uns am Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter: Wir forschen zwar ebenfalls kontinuierlich hinsichtlich der Herausforderungen des digitalen Wandels auf die Führungskultur und benötigen vielleicht mehr als andere Institute die Zusammenarbeit und den Austausch mit Studenten, weil wir die Denke der Digital Natives verstehen und

in unsere Arbeit integrieren möchten. Doch wir sind keiner Universität angegliedert und können nicht automatisch auf Studenten zugreifen. Hinzu kommt, dass wir aktuell interdisziplinär arbeiten und nicht täglich von 8 bis 18 Uhr vor Ort sind.

Wir hatten also mit zwei Herausforderungen zu kämpfen: Wie kommen wir ins »relevant set« der Studenten, und wie setzen wir eine Zusammenarbeit in der Praxis um?

Anhand unserer Aktivitäten, einer Studie und mehrerer Umfragen ist es uns gelungen, auch bei Studenten Aufmerksamkeit zu erlangen. Die Studenten, die regelmäßig auf uns zukommen und die Ergebnisse unserer Studie nutzen wollen, sind allerdings deutschlandweit verstreut. Oft schaffen wir es, sie für unser Institut zu begeistern.

So schufen wir die Funktion des virtuellen Praktikanten: Die Studenten arbeiten dabei von dort, wo sie wohnen, und unsere Zusammenarbeit basiert etwa zu 90 Prozent auf virtueller Kommunikation. Das Institut führt einen komplexen Projektplan, der die jeweiligen Projekte beschreibt. Die jungen Mitarbeiter bestimmen nicht nur selbst ihre monatliche Verfügbarkeit für das Institut, sondern suchen sich auch die Projekte selbst aus, die sie bearbeiten möchten. Sie pflegen mit Senior-Experten aus dem Institut den digitalen, telefonischen und falls möglich auch den persönlichen Austausch. Nach Ablauf ihres Praktikums erhalten sie ein Zertifikat vom Institut, das sie auszeichnet, an den entsprechenden Projekten mitgewirkt zu haben.

Interessanterweise kam das Anliegen, sich persönlich ein Bild voneinander zu machen, zuerst von den Digital Natives – unseren Studenten. Wir haben uns nicht lange bitten lassen. Wir nehmen dafür jede Gelegenheit wahr, die sich uns bietet.

Führung von Menschen ist Beziehungsarbeit. Sie bleibt auch im digitalen Zeitalter an Persönlichkeit gebunden. Wir benötigen Füh-

**Führung ist Beziehungs-
arbeit – noch mehr
im digitalen Zeitalter.**

rungskräfte, die Veränderungen vorantreiben, das Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters erkennen und fördern, für ein harmonisches Miteinander unter den Kollegen sorgen, Entscheidungen treffen und Orientierung geben. Inspiration, Innovation und Motivation können nur durch Persönlichkeit und persönliche Interaktion entstehen. Wir brauchen Menschen, um Vertrauen aufzubauen.

Fakt ist: Wir sind noch nicht so digital, wie unsere Umgebung es uns glauben machen will. Der Mensch ist ein soziales Wesen und darauf angewiesen, seine Artgenossen persönlich wahrzunehmen – und nicht nur deren digital reduzierte Abbilder.

Der Mensch und seine Beziehung zu anderen Menschen ist im digitalen Zeitalter nicht weniger wichtig, sondern tritt vielmehr noch stärker in den Vordergrund.

Für alle Menschen in operativer Verantwortung, für jedes Unternehmen gleich welchen Geschäftsmodells, für jeden Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kann das nur eines bedeuten: führen – jetzt erst recht.

KAPITEL 2

Führung ist Beziehung

Ich bin auf dem Land aufgewachsen, in einem kleinen Dorf im Saarland. Unweit der französischen Grenze und von Luxemburg gelegen, ist das Saarland eines der kleinsten Bundesländer, etwas verschlafen, aber sehr grün, im botanischen Sinne. Da ich keine Geschwister hatte, wünschte ich mir als Kind nichts sehnlicher als einen Begleiter. So schenkten meine Eltern mir einen Hund, eine Collie-Dame namens Bessie. Einen britischen Hütehund also, der täglich viel Auslauf brauchte. Da wir unweit eines Waldes mit vielen reizvollen Strecken wohnten, war ich täglich bei Wind und Wetter mit Bessie unterwegs. Wir waren unzertrennlich und gingen miteinander durch dick und dünn. Der Collie ist ein intelligenter und sensibler Hund, der sich unterschiedlichen Menschen anzupassen vermag. Er braucht viel Liebe und Verständnis. Er mag keine unangebrachte Härte, und vor allem: Ein launischer Charakter verunsichert ihn.

Einige meiner Freunde hatten auch Hunde, doch bei keinem von ihnen herrschte ein solches Einverständnis wie zwischen Bessie und mir. Bei den meisten Hund-Mensch-Beziehungen handelt es sich längst nicht mehr um das archaische Duo von Jäger und Jagd-gehilfe, sondern um eine eng verstrickte und sich wechselseitig beeinflussende Beziehung. So wahrscheinlich, wie uns Hunde positiv beeinflussen, üben wir bewusst oder unbewusst einen ebensolchen Einfluss auf unsere tierischen Begleiter aus.

Bei Bessie und mir war diese Wechselwirkung besonders intensiv. Der Unterschied zwischen unserer Beziehung und der, die viele

meine Freunde zu ihren Vierbeinern hatten, bestand darin, dass die anderen den Hund als eine Art lebendiges Spielzeug nutzten. Oft ließen sie das Tier ihre Launen spüren. Dadurch waren sie für das Tier unberechenbar. Sie benutzten ihre Tiere als Untergebene, mit denen sie beliebig experimentieren konnten: Wie weit kann ich gehen, bis das Tier nicht mehr mitspielt? Wann hört es auf zu tun, was ich will? Wie reagiert es, wenn ich zu weit gehe? Und wie weit ist zu weit? Sie handelten nach dem Motto: Das ist doch bloß ein Tier.

Damals lernte ich Führung.

Führung: Ist das noch Kunst oder kann das weg?

Oft beobachte ich Vorgesetzte, die ähnlich mit ihren Mitarbeitern verfahren wie manche meiner Freunde damals mit ihren Hunden. Das klingt nach einem böartigen Vergleich, aber mal ehrlich: Fällt Ihnen nicht auf Antrieb mindestens eine Führungskraft ein, die gern an der kurzen Leine führt? Diese Chefs agieren nicht auf Augenhöhe. Sie sehen sich selbst als »höheres Wesen«. Sie zeigen keine oder wenig Wertschätzung für den anderen, weil er laut Organigramm auf der nächstniedrigeren Ebene steht. Vielleicht werfen sie ihren Leuten mal ein Leckerli zu, aber ansonsten lautet das Prinzip noch immer »Weisung und Gehorsam« – allen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Fortbildungsmöglichkeiten der letzten Jahrzehnte zum Trotz.

Sind Mitarbeiter im digitalen Zeitalter schwerer oder leichter dressierbar?

Führung ist für manche eine Art pervertierte Evolutionstheorie. Die Grenzen der Machbarkeit und der Leistungsbereitschaft werden immer wieder ausgereizt und getestet, fast wie bei der Tierdressur.

Wird das im digitalen Zeitalter schlimmer oder besser werden? Sind Mitarbeiter schwerer oder leichter dressierbar, wenn sie nicht mehr unbedingt jeden Tag von neun bis fünf

im Büro aufschlagen? Und ist das überhaupt noch Führung? Ist das noch die große Kunst, an deren Verfeinerung sich schon Generationen (oft vergeblich) abgearbeitet haben, oder kann das weg, weil schon bald sowieso jeder Unternehmer seiner eigenen Arbeitskraft ist?

Die Digitalisierung sorgt unter Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen für Verunsicherung. Viele Fragen drängen sich auf, eine komplexer als die andere. Ich glaube: Auch eine »digitale« Führungskultur kann nur von der einen grundlegenden Überlegung ausgehen: Was macht Führung aus?

Unterhält man sich mit Personalverantwortlichen – egal, welcher Couleur und welcher Unternehmensgröße –, ist die einhellige Meinung: Führung kann man lernen, sie wird aber nicht gelehrt. Natürlich gibt es schon seit langer Zeit Fortbildungsmaßnahmen zuhauf, die Führungskräfte auf der Mikroebene abholen: Wie führt man Zielvereinbarungsgespräche, wie rekrutiert man die richtigen Leute und hält sie im Unternehmen, wie beugt man Burnouts vor, wie stellt man ein schlagkräftiges Team auf ... Doch Führung als Beruf und als Gesamtkunstwerk wird nirgendwo in seiner ganzen Komplexität gelehrt. Deshalb gibt es auch nicht den einen Typ Führungskraft, das eine Role Model, dessen Bildnis wir uns alle als Reminder an die Wand hängen könnten. Zum Glück.

Führungskraft wird man also nicht durch eine Ausbildung, sondern auf ganz anderen Wegen. Die meisten Führungskräfte in deutschen Unternehmen sind zunächst einmal Fachexperten. Sie kommen qua Dauer der Firmenzugehörigkeit, Lebenslauf und / oder eigenem Vermarktungsgeschick in ihre Position, und zwar unabhängig davon, ob sie auch Menschen mögen und mit Menschen interagieren können, und unabhängig davon, wie viele Schwachpunkte sie mitbringen und ob sie mit ihrer Persönlichkeit im Reinen sind. Hapert es an Letzterem, stellt das meiner Ansicht nach übrigens das größte Übel dar, wenn jemand Menschen führen möchte. Wer mit sich selbst nicht im Reinen ist, sich selbst nicht leiden und auch nicht

führen kann, ist nicht in der Lage, andere wertschätzend, motivierend und erfolgreich zum Ziel zu leiten.

**Orientierung geben ist heute
in der Führung ein Muss.**

Denn vorrangig ist Führung Haltung: das Einnehmen einer Position auf Augenhöhe mit dem Gegenüber. Und nein, Sie verlieren dabei nicht an Souveränität, wenn Sie gleichzeitig selbst wissen, wofür

Sie stehen und was Sie ausmacht. Und das ist heute nicht weniger, sondern sogar ganz besonders bedeutsam: Nie war Führung so ausschlaggebend für Glück und Erfolg wie im digitalen Zeitalter. Warum? Weil angesichts der großen Unsicherheit darüber, was die digitalen Errungenschaften bei uns bewirken, von den Führungskräften vor allem eines erwartet wird: Orientierung, Halt und Sicherheit zu geben. Schon immer war das ein *Wunsch* an Führung, den Vorgesetzte je nach Persönlichkeitsmuster und Führungsstil erfüllen konnten oder auch nicht. Heute ist es mehr als das: eine vordringliche Führungsaufgabe. Wer sie nicht erfüllen kann, kann kaum noch führen.

In jedem Zeitalter hat es Menschen gegeben, die eher zur Führung geeignet waren, die das »Zepter« gerne in der Hand hatten und etwas nach vorne bringen wollten. Und auf der anderen Seite auch solche, die gerne in zweiter oder gar dritter Reihe standen.

Ist das heute anders? Klar, ein Teil der Digital Natives legt großen Wert auf Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Auf den ersten Blick könnte man glauben, sie sind nicht mehr in derselben Weise führbar wie die Generationen vor ihnen. Ich glaube: Je unabhängiger Mitarbeiter denken und handeln, desto wichtiger ist es, allen durch Führung gerecht zu werden, damit Unternehmensziele erreicht werden können. Das ist die eigentliche Aufgabe von Führung, und im digitalen Zeitalter tritt sie endlich in den Vordergrund: dafür zu sorgen, dass Menschen begeistert dem Ziel entgegensteuern und Spaß an der Arbeit haben.

Die Durchmischung der Generationen am Arbeitsmarkt, die die nächsten Jahre und sogar noch Jahrzehnte prägen wird, macht Führung in höherem Maße als zuvor zu einer Art Mediatoren-Tätigkeit: die Führungskraft als ausgleichendes Element zwischen analogen und digitalen Mitarbeitern, wenn Sie so wollen. Beide haben ihre Berechtigung, beide werden gebraucht. Und ich glaube, dass die Digital Immigrants einiges von den Digital Natives lernen können und werden – zum Beispiel über die Integration von Arbeit und Privatleben.

Leadership im digitalen Zeitalter

»It's not about how to get started; it's about how to get noticed.«¹ –
»Es geht nicht darum, wie man startet, es geht darum, wie man wahrgenommen wird.« Dieses Zitat von Steve Case, amerikanischer Unternehmer und Gründer von America Online, einem amerikanischen Medienkonzern, bringt in meinen Augen vieles auf den Punkt. Es fasst zum Beispiel zusammen, was ich antworte, wenn ich gefragt werde: Kommen heute nur noch 30-Jährige als CEO infrage?

Natürlich hat die gesellschaftliche Entwicklung, einschließlich der demografischen, Auswirkungen auf Unternehmen. Oft höre ich die besorgte Frage: Wie sollen CEOs der analogen Generation es schaffen, den Anforderungen der neuen Kunden, der digitalen Transformation und der Mitarbeiter aller Generationen gleichzeitig gerecht zu werden? Können Innovationen nur noch von Digital Natives hervorgebracht werden? Müssen alle analogen Geschäftsführer ihren Hut nehmen und das Feld den Digital Natives überlassen? Oder muss sich jeder analoge CEO, jeder Digital Immigrant in einen digitalen CEO verwandeln?

Berechtigte Fragen, aber sie treffen nicht den Kern des Problems. Es geht nicht darum, dass sich der analoge Geschäftsführer in die

digitale eierlegende Wollmilchsau verwandelt, sondern darum, dass er es weiterhin schafft, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Konnten denn in der Vergangenheit alle Geschäftsführer alles? Hat-ten sie etwa keine Experten für unterschiedliche Anforderungen an der Hand? Schon immer war es so, dass jene CEOs und Führungs-kräfte die erfolgreichsten waren, die die Mitarbeiter vergleichbar einer Fußballmannschaft optimal aufstellten. Das heißt: jeden Spie-ler entsprechend seiner Fähigkeiten. Alle zusammen ergeben ein schlagkräftiges Team.

**Je analoger ich bin,
desto mehr Digital Natives
brauche ich im Team.**

Für die Führung im digitalen Zeitalter heißt das: Ich brauche einen vernünftigen Anteil an Digital Natives in meinem Un-ternehmen, in meiner Abteilung, in mei-nem Team, besonders als analoger CEO, da ich das Spezialwissen – das Handling und oft die »Denke« der digitalen Medien – nicht in ausreichen-dem Maße beherrsche. Als analoger CEO kann – und muss – ich dem digitalen Zeitalter zunächst einmal dadurch begegnen, dass ich Menschen mit genau den Fähigkeiten einsetze, die ich benötige, um die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens sicherzustellen.

Damals, als von Handarbeit auf maschinelle Produktion umgestellt wurde, war es nicht anders, und auch, als automatisiert wurde, als computerisiert wurde. Führung bedeutet schon immer: die richti-gen Menschen zusammenbringen und zu einem funktionierenden Team machen, um ein spezifisches Ziel zu erreichen. Diese klassi-sche Führungskompetenz wird durch die Digitalisierung nur noch bedeutsamer.

Derzeit erleben wir eine revolutionäre Dekade, die geprägt ist von immer kürzeren Entscheidungszyklen, dem enormen Informations-überfluss, der Schwierigkeit, die richtigen Prioritäten zu setzen, der Omnipräsenz der Medien und der aberwitzigen Flut von neuen

Ideen, aber auch Konkurrenten. In diesem Klima ist es umso wichtiger, das große Ganze im Blick zu haben und sich stets die Frage zu stellen: Welche Kernkompetenzen zeichnen uns aus? Worauf basiert unser jetziger Erfolg? Und wodurch wird dies in naher Zukunft gefährdet?

Das sind allerdings Fragen, mit denen sich ein ausgeschlafener Geschäftsführer schon immer herumgeschlagen hat. Nur hatte er es vielleicht mit weniger Informationen und mit weniger schnellen Entscheidungszyklen zu tun. Und ja, es geht nicht nur um Produktoptimierungen oder Prozessverbesserungen, sondern immer öfter um ganz neue Geschäftsmodelle. Doch die gehen auch mit neuen digitalen Hilfsmitteln einher, die der Führung erlauben, mit der Evolution des Wirtschaftens Schritt zu halten.

Ein CEO, der im digitalen Zeitalter Erfolg haben möchte, muss nicht selbst ein Digital Native sein. Viel dringender benötigt er Fähigkeiten, die die besten Leader schon immer ausgezeichnet haben: Neugier, Mut, die Bereitschaft zum Querdenken. Was heute unter anderem auch heißt, mit den Digital Natives auf Augenhöhe zu agieren. Das ist die dringlichste Anforderung an Führung im digitalen Zeitalter.

Digitalisierung hin oder her: Es sind immer noch Menschen, die wir führen, nicht Maschinen.

Führung heißt: den Menschen erreichen

Der Mensch ist nicht das einzige emotionale Lebewesen auf dem Planeten, aber keine Kreatur ist so emotional wie der Mensch. Wenn man also Menschen erreichen möchte mit Botschaften, mit Visionen, mit Handlungsimpulsen, sollte man es verstehen, sie zu emotionalisieren. Denn Menschen führen heißt: bei Menschen Begeisterung entfachen, Visionen vermitteln. Und das unabhängig

Die Digital Natives sind auch nur Menschen.

davon, welcher Generation sie angehören. Wenn ich es als Führungskraft bisher nicht geschafft habe, Menschen von meinen Ideen und Visionen zu begeistern, dann schaffe ich es auch nicht im digitalen Zeitalter. Die Digital Natives sind auch nur Menschen. Noch trägt keiner einen Chip im Gehirn. Die neuen Generationen sind genauso von Grund auf emotional gesteuert wie wir.

Bei den Interviews mit Personalverantwortlichen, die ich für dieses Buch geführt habe, kristallisierte sich immer wieder heraus, dass die digitalen Medien zwar interessante neue Wege in der Zusammenarbeit eröffnen, letztlich aber nach wie vor gilt: Menschen können nur durch Menschen, durch persönliche Beziehungen erfolgreich geführt werden.

Scheinbar spart uns das Internet viel Zeit und macht uns effizienter. Eine WhatsApp-Nachricht oder eine E-Mail mag schneller geschrieben sein, als ein Anruf dauern würde, wenn es Anweisungen zu verteilen gilt. Doch Persönlichkeit lässt sich nicht vollends digital abbilden. Wir Menschen sind es gewohnt und darauf trainiert, unser Gegenüber mit all unseren Sinnen zu erfassen. Nehmen wir mal die Tonalität der Stimme: Bei einer Skype-Konferenz werden unzählige Nuancen abgeschnitten, die ein Teil der Persönlichkeit des Sprechers sind. Unsere Stimme mit all ihren Nuancen ist ein persönliches Erkennungsmerkmal. Die Art, wie wir sie durch Tonfall und Sprachmuster prägen, ebenfalls. Wenn wir die Stimme erkennen, sind wir normalerweise sicher, es auch mit der zugehörigen Person zu tun zu haben, mit demjenigen, der uns »sein Wort gibt«. Unsere Stimme macht uns unverwechselbar, ähnlich wie ein Fingerabdruck. Es dürfte keinen anderen Menschen geben, der genau Ihre Stimme hat.

Und unsere Persönlichkeit behält ihre Macht auch und gerade im digitalen Zeitalter. Wir sind dafür geschaffen, den Menschen mit all seinen Facetten – und nicht sein reduziertes digitales Abbild – zu

erfassen. Ohne diese Fülle verlieren wir die Fähigkeit, unser Gegenüber einzuschätzen.

Mit dem Gebrauch der digitalen Medien ist es ähnlich wie mit dem Navigationssystem. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber bei mir ist das so: Ich steige ins Auto und schalte das Gerät ein, egal, ob ich die Strecke kenne oder nicht. Plötzlich bin ich total irritiert, weil das System mich über eine völlig unsinnige Route ans Ziel leitet. Trotzdem folge ich ihm. Es steuert mich quer durch die Frankfurter Innenstadt, trotz besserer Alternativen. Das hätte ich vermeiden können, wenn ich nicht, ohne zu überlegen, dem Navi gefolgt wäre.

Ähnlich wie beim Navi gilt: Nutzen wir digitale Medien, lässt durch »Nichtgebrauch« unsere Fähigkeit nach, den Menschen einzuschätzen, dem wir gegenüberstehen. Wir sind irritiert, aber nicht irritiert genug, um uns zu widersetzen und korrigierend einzugreifen. Es sei denn, wir entscheiden uns bewusst dagegen, uns steuern zu lassen.

Es liegt in unserer Hand, ob uns die hilfreichen digitalen Tools zum Erfolg verhelfen oder uns am Erfolg hindern. Denn diese Tools dienen dazu, Menschen zu vernetzen. Und Menschen bestehen nicht aus Bits und Bytes, sondern aus Fleisch und Blut. Sie haben Gedanken, Träume, Gefühle und Visionen. Sie brauchen Sicherheit und Anerkennung. Und sie können, wie eh und je, durch Führung emotional angesprochen werden. Mit digitaler Unterstützung, aber im besten Fall immer noch: von Angesicht zu Angesicht.

Führung muss den Menschen emotional ansprechen.

Empathie – die Zauberformel der Führung?

Der Begriff Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Ihr Eindruck davon, was Empathie ist, lässt sich etwa so zusammenfassen: Wenn mein Gegenüber lacht oder weint, muss ich es auch tun. Ganz so einfach ist es aber nicht. Ein solches Verhalten kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Experten unterscheiden zwischen kognitiver und emotionaler Empathie. Kognitive Empathie bezeichnet das Erkennen des Gefühlszustandes des Gegenübers, während die emotionale Empathie mich fühlen lässt, was der andere fühlt. Das »Mitleiden« bringt mich dazu, dem anderen helfen zu wollen. Derjenige, der empathisch zu handeln versteht, schätzt die Gemütsverfassung des Gegenübers richtig ein, erkennt, was diesem wichtig ist, und besitzt darüber hinaus noch die Fähigkeit, sich entsprechend zu verhalten: Er nimmt den Menschen in seiner Ganzheit wahr und an. Aus der hieraus erwachsenden Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen signalisieren, dass er wertgeschätzt wird und dass ihn jemand unterstützt.

Es gibt keine spezifisch digitale Empathie.

An dieser Definition von Empathie hat sich durch die Digitalisierung nichts geändert. Es gibt keine spezifisch digitale Empathie. Das ist gleichermaßen eine Erleichterung und ein Problem. Denn Empathie funktioniert auf digitalen Wegen nur bedingt.

Vor ein paar Monaten hielt ich ein Seminar in einem Mittelstandsunternehmen, das seinen acht Topmitarbeitern mehr Vertriebsintelligenz vermitteln wollte. Das Unternehmen war bis dato sehr verwöhnt. Es war in der äußerst luxuriösen Lage, kaum aktiv Vertrieb machen zu müssen, da es starke Kooperationspartner besaß, die ihm regelmäßig Neukunden bescherten. Nun drehte sich langsam der Wind, und externe Experten wurden eingesetzt, um für intel-

ligenten Netzwerkaufbau und Vertrieb zu sorgen. Nachdem wir die Prozesse im Unternehmen analysiert hatten, kamen wir auf die Idee, eine Seminarreihe mit dem Titel »Den Menschen im Kunden erkennen« zu etablieren.

Am ersten Seminartag stellte ich mich vor das Team und wollte mit einem herzlichen Willkommen starten. Doch einer der Teilnehmer kam mir zuvor: »Frau Liebermeister, fangen Sie endlich an. Mein Wochenende ist sowieso versaut, weil mir dieses Seminar aufgedrückt wurde. Ich bin ein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch und halte von Marketing und Kommunikation gar nichts.«

Wow, dachte ich bei mir, welch sympathischer Empfang. Und ich startete mit den Worten: »Ich begrüße Sie auch recht herzlich zu unserem gemeinsamen Seminar! Dann beginnen wir doch mal mit Ihnen: Mit welchem Ihrer Kunden hatten Sie kürzlich Probleme? Oder sehen Sie sich derzeit mit irgendwelchen zwischenmenschlichen Herausforderungen konfrontiert?«

Er antwortete: »Mit keinem, und nein. Meine Performance stimmt – Sie können sich meine KPIs alle ansehen.« Aber ich ließ nicht locker und hakte nach: »Es kam also noch nie in der Beziehung zu einem Ihrer Kunden zu irgendwelchen Missverständnissen?«

»Klar. Mein jetziger Hauptkunde zum Beispiel – da geht am Ende jedes Monats eine Diskussion um den Rechnungsumfang los. Dann heißt es: Das kann nicht sein, waren wirklich so viele Mitarbeiter von Ihrer Firma im Projekt? Mussten tatsächlich so viele Stunden abgeleistet werden?«

Ich entgegnete: »Was wissen Sie von Ihrem Kunden denn alles? Was ist er für ein Typ?« »Er ist der Firmeninhaber, leitet ein mittelständisches Unternehmen, auch ein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch wie ich. Deshalb harmonieren wir ja auch so gut innerhalb des Projekts.«

»Nein, ich meine, was wissen Sie von ihm als Mensch?« Mein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch kam in die Bredouille. Nach kurzem Überlegen ergänzte er: »Ihm gehört, wie schon gesagt, die Firma, er ist verheiratet, hat glaube ich ein Kind. Sonst weiß ich nichts, ist ja auch unerheblich für die Zusammenarbeit. Wir klären sowieso alles via Mail oder in Einzelfällen sogar via WhatsApp. In Stoßzeiten erhalte ich bis zu 20 Mails am Tag von meinem Kunden. Selbst am Wochenende kann es passieren, dass er mal schnell eine Mail sendet.«

Ich erklärte ihm, dass ein Baustein unseres Seminars sich mit dem Thema Smalltalk beschäftigen würde. Und nein, Smalltalk hätte nichts mit Smallbrain zu tun! Beim Smalltalk teste man seine Sozialkompetenz. Ich wünschte mir von ihm, dass er diesen Part bei seinem Kunden demnächst in die Tat umsetzt.

Drei Monate später kam er ins Folgeseminar, strahlte mich an und meinte: »Frau Liebermeister, ich muss Ihnen etwas erzählen: Sie erinnern sich an meinen Hauptkunden und daran, was Sie mir rieten? Ich bin Ihrem Rat gefolgt und habe mich zum ersten Mal im Leben bewusst im Smalltalk versucht. So habe ich im persönlichen Gespräch herausgefunden, dass der Kunde in seiner Freizeit Paintball spielt. Und ich habe mich mit ihm dazu verabredet. An diesem Nachmittag habe ich dann erfahren, dass er Heuschnupfen hat. Vor dem nächsten Meeting mit ihm stoppte ich an einer Apotheke und brachte ihm ein Antiallergikum mit. Und wissen Sie was? Seit dieser Zeit gibt es keine Diskussionen mehr um die monatlichen Rechnungen.«

Gefühle können Zahlen schreiben.

Meine Beobachtungen in der Praxis zeigen immer wieder, dass die kleinen Dinge die größte Wirkung haben. Daran lässt sich ablesen, dass mehr Menschlichkeit den unternehmerischen Erfolg stützt. Ge-

fühle können Zahlen schreiben.

Viele Menschen sind immer noch der irrigen Ansicht, dass man Empathie nicht lernen könne. Eine Bremer Oberschule hat dazu ein spannendes Projekt aufgesetzt: »Roots of Empathy«.² Die Schüler trainieren dabei ihre Spiegelneuronen. Das sind die Nervenzellen, die dafür sorgen, dass wir mitgähnen, wenn ein anderer gähnt. Oder die weißen Ohrhörer besitzen wollen, die wir auf Plakaten sehen – bevor Apple die einführte, gab es nämlich keine weißen Ohrhörer. Experten vermuten einen Zusammenhang zwischen Spiegelneuronen und Empathie.

Ein Klassenlehrer legte im Rahmen dieses Projekts ein Baby auf einer Woldecke mitten ins Klassenzimmer und beobachtete, was passierte. Sie denken, die Schüler griffen zuerst nach ihren Smartphones? Machten zuerst Fotos von allen Seiten und stellten diese in Facebook ein? Mitnichten! Die Smartphones blieben in den Taschen. Bereits nach kurzer Zeit machten sich die Schüler Gedanken um den kleinen Menschen: Wie steht es um die Stimmung des Babys? Sind wir schuld, wenn es weint? Was können wir anders machen, damit es nicht weint? Sie agierten von Mensch zu Mensch, orientierten sich an menschlichen Befindlichkeiten. Im nächsten Schritt waren die Jugendlichen angehalten, sich den Mitschülern auf dem Schulhof gegenüber genauso achtsam und wertschätzend zu verhalten.

Dieses Programm kommt aus Amerika und ist mittlerweile weltweit im Einsatz. Es wurde erstmals in Kanada in Kindergärten und Schulen mit dem Ziel initiiert, Schüler mehr Verantwortung für andere zu lehren, damit die zukünftigen Generationen menschlicher und verantwortungsvoller agieren.

Die Empathie hat es als entscheidende zwischenmenschliche Kompetenz also sogar schon auf die Lehrpläne geschafft. Nur in der Führung mangelt es seltsamerweise immer noch oft daran.

Die Nutzung digitaler Medien schließt empathisches Verhalten übrigens keineswegs aus, im Gegenteil: Überlegen Sie mal, wie auf-

wendig es noch vor einigen Jahren war, ein Foto zu machen! Heute drehen wir mal eben ein Video mit dem Smartphone. Im Nu ist es online, und wir holen uns umgehend von Freunden und Kollegen Feedback ein. So können wir die digitalen Medien dazu nutzen, auf der menschlichen Ebene weiterzukommen.

Auch darauf hat die Bildung bereits reagiert: Derzeit hält die Methode des sogenannten »Microteaching« Einzug in die Schulen. Sie dient dazu, die Leistung der Lehrer zu optimieren. Das funktioniert so: Die Lehrer beobachten sich anhand von selbst erstellten Videos beim Unterricht. Bei der Analyse stellen sie sich dann Fragen wie: Erkläre ich den Stoff so, dass die Schüler mich verstehen können? Halte ich den Spannungsbogen bis zum Schluss des Unterrichts? Wie aufmerksam oder motiviert ist die Klasse?

Für John Hattie, den derzeitigen Guru der pädagogischen Forschungsszene, zählt Microteaching zu den nachhaltigsten Methoden, wie Pädagogen ihren Unterricht verbessern können.³ Vielleicht sollte man diesen Ansatz auch bei Führungskräften einführen. Das eigene Verhalten auf diese Weise vor Augen geführt zu bekommen, ist zu Beginn vielleicht sehr unangenehm. Doch es ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, um die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und im nächsten Schritt zu optimieren. So könnte man den Einzug der Empathie in die Führungsetagen möglicherweise beschleunigen. Denn bisher geht es in diesem Bereich nach meiner Erfahrung, trotz erwiesener Effektivität der Empathie, sehr langsam voran.

Empathie ist weit mehr, als in den Schuhen anderer herumzulaufen. Empathie ist der stärkste Input, den wir anderen bieten können. Sie ist ein starkes, enorm wirkungsvolles Führungsinstrument. Empathisches Verhalten erhöht die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, und es hilft dabei, Informationen in den Kontext zu setzen und Hinweise aus der Umgebung mit einzubeziehen. Empathie baut sogar Ängste ab – ein sehr wichtiger Schritt in Change-Prozessen, die die Digitalisierung in den meis-

ten Unternehmen mit sich bringt. Die Anforderungen, die damit einhergehen, sind so unfassbar komplex, dass wir sie nicht allein bewältigen können

Deshalb macht die Digitalisierung es geradezu erforderlich, Teams empathisch zu führen. Die Führung im digitalen Zeitalter braucht empathische Momente und Emotionen. Denn sind Ihre Mitarbeiter positiv gestimmt, weil sie sich bei Ihnen wohl und wertgeschätzt fühlen, ist die wichtigste Voraussetzung für Innovation erfüllt – und der Boden für deren Umsetzung bereitet.

**Führung im digitalen Zeitalter
braucht empathische Momente.**

Anmerkungen

Kapitel 1: Wie digital sind wir wirklich?

- 1 Axel Weidemann: David Gelernter in Berlin: Hört auf, den Computer zu lieben! FAZ.net, 25.02.2016. www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/david-gelernter-warnt-vor-der-liebe-zum-computer-14088699.html
- 2 Go-Smart-Studie 2012: Always-in-touch. Studie zur Smartphone-Nutzung 2012. www.trendbuero.com/wp-content/uploads/2013/12/Trendbuero_Go_Smart_2012-Always_in_touch.pdf
- 3 Bundesagentur für Arbeit: Führungskompass. Handbuch für Führungskräfte. www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mduy/~edisp/l6019022dstbai419862.pdf
- 4 War games: McCain caught playing poker on iPhone during Syria debate. 04.09.2013. www.theguardian.com/world/2013/sep/04/john-mccain-poker-iphone-syria-debate
- 5 Helmut Martin-Jung: Wenn der Mensch zum bloßen Datenlieferanten wird. SZ.de, 30.01.2016. www.sueddeutsche.de/digital/kommentar-daten-sind-nicht-alles-1.2840186
- 6 Holger Schmidt: Die Tipping-Points der Digitalisierung. 03.11.2015. www.netzoekonom.de/2015/11/03/die-tipping-points-der-digitalisierung/

- 7 Alexander Markowetz: Digitaler Burnout. München: Droemer Knaur, 2015. S. 12.
- 8 Ebd.
- 9 DAK-Umfrage: Deutsche verzichten lieber auf Alkohol als auf das Internet. Focus Online, 09.02.2016. www.focus.de/gesundheit/diverses/gesundheits-dak-umfrage-wenig-bereitschaft-zum-online-fasten_id_5268359.html
- 10 Niels Boeing: Der Mensch ist noch nicht fertig. Zeit Online, 03.12.2013. www.zeit.de/zeit-wissen/2014/01/mensch-evolution-zukunft
- 11 Ebd.

Kapitel 2: Führung ist Beziehung

- 1 Zitat von Steve Case. Gefunden auf: www.business.com/quotes/it-s-not-about-how-to-get-started-it-s-about-how-to-get-noticed/
 - 2 Es handelt sich um ein Projekt an der Bremer Oberschule am Leibnizplatz (OSL). www.leibnizplatz.de/wichtig-roots-of-empathy/
 - 3 Martin Spiewak: »Bin ich das wirklich?« Zeit Online, 27.02.2016. www.zeit.de/2016/10/schule-video-lehrer-unterricht-filmaufnahme
-

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Ihnen die Leseprobe gefallen und Ihr Interesse geweckt hat, freuen Sie sich auf die Bucherscheinung von **Digital ist egal** im Februar 2017.

Wenn Sie mögen, mailen Sie uns gerne Ihr Feedback, Ihre Meinung, Ihre Gedanken zum Buch an: andschana.gad@gabal-verlag.de.

Viele Grüße von Ihrem GABAL Verlag

PS: Weitere Infos zum Buch und zur Autorin finden Sie unter: **www.gabal-verlag.de**