

„Bis man allen Leuten gesagt hat, was der Trend ist, ist dieser Trend meistens schon wieder vorbei.“  
(unbekannt)



Liebe Leserinnen,  
Liebe Leser.

## Die Ära nach der Digitalisierung!

Jeder Trend erzeugt einen Gegentrend. Wundern Sie sich auch, warum Schallplatten auf einmal Rekordumsätze haben, wieso analoge Kameras ein Revival erfahren und Möbel, die bei den Großeltern standen, plötzlich als „Vintage“ zurück sind und modernen Plastikmöbeln Konkurrenz machen?

Nach der Digitalisierung ist nicht das Ende der Digitalisierung, aber das Ende der **Dominanz der Digitalisierung**. Digitale Systeme können manches leisten – Mobilität in entlegenen Gegenden, vielleicht die Berechnung gesunder Lebenszeit für neue Versicherungskonzepte. Aber kein KI-System wird die Überfüllung von Städten mit Autos „lösen“ können. Das erfordert menschliche Entscheidungen mit Werten und Prioritäten jenseits von Optimierung.

Nach der Digitalisierung heißt auch, sich vom **Mythos der bedingungslosen Disruptionen** zu verabschieden. Wir müssen wieder differenzieren lernen zwischen „besser“ und „richtig“ – zwischen Innovations-Aktionismus und wirklichem, gewollten Fortschritt. Digitalisierung will uns weis machen, dass unser Leben ständig verbessert werden muss. Ist das so? Wenn in der Küche der Roboter kocht, macht das sinnliche Kochen dann noch Spaß?

Nach der Digitalisierung bedeutet: kluge **Allokation des Digitalen**. Ökologie und Nachhaltigkeit bieten sich da an. Big Data hilft, wenn es um standardisierte Diagnose-Prozesse von Krankheiten geht. Nichts ersetzt den einfühlsamen Arzt. Heilung beruht auf menschlicher Beziehung: Wer keine sozialen Beziehungen hat, wird nicht gesund. Pflegeroboter sind da eine brutale Fantasie, weil gerade dann, wenn wir schwach sind, menschliche Gegenwart am wichtigsten ist.

Nach der Digitalisierung heißt das **Erlernen neuer Kultur und Soziotechniken**. In der digitalen Emanzipation geht es um Selbstwirksamkeit und Medienkompetenz. Das ist vor allem digitale Achtsamkeit - verbunden, aber nicht gefangen, vernetzt, aber nicht verstrickt. Das fängt schon an bei der Fähigkeit, sein Smartphone mal auszuschalten.

Nach der Digitalisierung bedeutet zu verstehen, dass der **digitale Effizienzwahn eine Sackgasse** ist. Viele Unternehmen nutzen ihn als Ersatz für Sinnfragen. Viele träumen davon, eine ökonomische Kampfmaschine zu sein. Kunden hält man sich mit Apps und SB vom Leib, alle Funktionen sind automatisiert. Solche Firmen haben keine Seele und zerstören sich selbst.

Nach der Digitalisierung heißt auch: eine **aktive Rolle des Menschlichen im technologischen Entwicklungsprozess**. Steve Jobs trat einst an mit dem Versprechen, menschengerechte Computer zu bauen – und nicht computergerechte Menschen zu erzwingen.

Das Internet ist der Spiegel, in dem wir uns selbst erkennen können – und müssen. Genau das wollen die Pioniere der neuen digitalen Emanzipation. Es geht um humanen Gewinn. Hier hat Yuval Noah Harari recht: **„Der beste Schutz vor unserer Entmündigung durch Algorithmen (die uns besser kennen als wir uns selbst) besteht darin, uns selbst besser zu verstehen als jeder Algorithmus.“**

Ihr Helmut Muthers  
Herausgeber



## 12 Grundgedanken zur Führung in digitalen Zeiten (1/2)

Digitalisierung hin oder her: Auch in der Zukunft werden menschliche Führungskräfte Menschen – und keine Roboter und/oder Algorithmen – führen. Das sollten sich die Führungskräfte immer wieder klar machen. Dann gelingt ihnen auch die Führung im weiteren digitalen Zeitalter.

### **1: Die Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren.**

Menschen werden Menschen bleiben. Daran ändern auch künftig die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Im Gegenteil: Die anwachsende Digitalisierung erfordert sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie – denn den Mitarbeitern fehlen in der von großen Veränderungen und geringer Planbarkeit geprägten Zeit immer mehr Halt und Orientierung.

### **2: Menschen werden nur durch Menschen geführt.**

WhatsApp, Smartphone und Co. vereinfachen zwar oft unser Leben, keine App und kein Computer ersetzen jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die ihnen anvertrauten Menschen Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

### **3: Führungskraft – Menschenkenner oder Fachexperte.**

Anders als früher haben heute die Führungskräfte keinen Wissensvorsprung mehr vor ihren Mitarbeitern. Ob sie es wollen oder nicht, sie müssen auf deren Expertise - und ihre Loyalität - vertrauen. Die Kernaufgabe von Führung ist es stattdessen, Spezialisten bzw. Mitarbeiter mit Expertenwissen in Teams einzubinden und die individuellen Stärken zu fördern.

### **4: Kreativität lässt sich nicht programmieren.**

Kreativität ist die Voraussetzung für Innovationen und eine besondere Fähigkeit, die den Menschen von den Maschinen unterscheidet. Teamgeist entwickeln, Konflikte lösen und Identifikation mit dem Job schaffen: Bei diesen so wichtigen Aufgaben helfen nur geschickte Führungspersönlichkeiten, keine Nullen und Einsen.



### **5: Befehl und Gehorsam haben ausgedient.**

Heutige Führungskräfte sind keine „Ich-weiß-alles-besser-Wisser“, und Anordnungen wie „Mache dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

### **6: Die richtige Antwort auf die Technisierung lautet: Mehr emotionale Intelligenz.**

Je mehr Technik zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen Führungskräfte aktiv und initiativ den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg steigt nachhaltig.

## Was bringt Ihnen die Realisierung dieses Tipps?

Gerade in Zeiten zunehmender VUKA-Realität (Volatilität. Unsicherheit. Komplexität. Ambiguität/Ambivalenz) erhält die menschliche Führung eine herausragende Bedeutung. Führungskräfte, die dies erkennen, verinnerlichen und sich entsprechend weiterentwickeln, gehören zu den Gewinnern der großen strategischen Veränderungsprozesse.

## 12 Grundgedanken zur Führung in digitalen Zeiten (2/2)

Digitalisierung hin oder her: Auch in der Zukunft werden menschliche Führungskräfte Menschen – und keine Roboter und/oder Algorithmen – führen. Das sollten sich die Führungskräfte immer wieder klar machen. Dann gelingt ihnen auch die Führung im weiteren digitalen Zeitalter.

### **7: Führung muss Orientierung und Sicherheit geben.**

Je diffuser und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich Mitarbeiter nach Orientierung, Halt und Sicherheit. Dieses Bedürfnis können nur ihre Führungskräfte befriedigen. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.



### **8: Führung ist Beziehung – Menschen aus Fleisch und Blut sind gefordert.**

Zeit haben und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist besser als eine emotionslose E-Mail – da ist die Führungskraft nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind vorprogrammiert.

### **9: Führung heißt Menschen erreichen und Sinn stiften.**

Die Generation Y lässt sich durch die Aussicht auf Prestige und Status kaum noch beeindrucken und emotional binden. Für die Leistungsträger von morgen stehen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den heutigen Leistungsträgern, die „digital immigrants“. Gefragt sind kreative Führungsstile, die individuelle, Bedürfnisse berücksichtigen.

### **10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen.**

Sich in die Gefühle des Gegenübers zu versetzen, ist enorm wichtig. Nur wenn sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, sind sie bereit, sich zu engagieren.

### **11: Führungskräfte müssen eine „Marke“ sein.**

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Fähigkeiten bewusst sein und diese kommunizieren. So werden sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“. Nur wer authentisch ist und zu seinen Überzeugungen steht, gewinnt Vertrauen.

### **12: Ohne Vernetzung läuft gar nichts.**

2000 Facebook-Freunde zu haben ist keine Leistung. Erfolgsentscheidend ist es, sich offline zu vernetzen. Kontakte können online angeknüpft werden, aber Vertrauen setzt immer noch persönliche Begegnungen voraus. Professionelles Netzwerken braucht das Beste aus beiden Welten – online und offline.

Was bringt Ihnen die Realisierung dieses Tipps?

Menschliche Führung ist und wird hoffentlich nie ersetzbar – weder durch Künstliche Intelligenz noch durch eine App auf dem Smartphone. Sie bleibt erkennbar von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Führungskräfte sollten sich ihre Bedeutung für Ihre Mitarbeiter immer wieder klar machen und sich entsprechend verhalten.