

# Führungskräfte als Cyborgs?

Das Zeitalter der Digitalisierung stellt besondere Anforderungen an die Führung. Der Zyklus der beschleunigten Entwicklung von Persönlichkeit schafft Abhilfe.



**Gastautor**

**Clemens Widhalm**

ist Geschäftsführer von  
und Trainer bei Dale  
Carnegie Austria.  
[www.dale-carnegie.at](http://www.dale-carnegie.at)

**DIGITALISIERUNG BESTIMMT DAS** Geschäftsleben immer stärker – kaum ein Geschäftsprozess kommt ohne eine Abbildung in einem IT-System aus. Die digitale Revolution kann vieles beschleunigen und die Effizienz der Zusammenarbeit erhöhen – auch in länderübergreifenden, multikulturellen Teams, in denen verschiedene Führungskulturen aufeinanderprallen. Digital Excellence ist heute ein Muss.

Andererseits lauten zwei Kernaussagen der Dale Carnegie Global Leadership Study 2016, durchgeführt in 14 Ländern auf 4 Kontinenten: »Gute Führungskräfte entwickeln sich selbst und fördern die Entwicklung ihrer Belegschaft, und das authentische Verhalten der unmittelbar Vorgesetzten ist entscheidend für Mitarbeiterzufriedenheit und Retention – egal auf welchem Erdteil.« Führungspersönlichkeit wird dabei in der immer komplexeren und schnelleren Welt immer wesentlicher. Wir brauchen also Wunderwuzis oder Cyborgs, die beide Bereiche gut beherrschen.

## Der Bug – digitaler Widerspruch

Gleichzeitig lässt sich in vielen Organisationen beobachten, dass der Fokus auf digitalisierte Prozesse genau beim Führungsverhalten zu Engpässen führt. Denn die wenigsten Steuerungssysteme berücksichtigen effektive Leadership Skills. Sichtbar wird dies beispielsweise bei Studien von Organisationen wie Great Place to Work. Die wahrgenommene Führungsleistung hinkt den Anforderungen oft deutlich hinter-

her. Menschen, die sich mitunter Jahrzehnte auf Digitalisierung konzentrieren, haben das Update zur Führungspersönlichkeit verpasst.

## Zyklus der Selbstentwicklung

Entwicklung funktioniert hier ähnlich wie in einem neuronalen Netzwerk – durch Verstärkung erfolgreicher Muster. Am Anfang entsteht der Wunsch nach Entwicklung, bevor Wissen zu Führungsprinzipien, Prozessen und Werkzeugen bereitwillig aufgenommen werden kann. Der Zauber liegt dann im hochfrequenten Erleben erfolgreicher Erfahrungen. Hier setzt das »Real-Time-Coaching« von Dale Carnegie an. Im Stile eines Sport-Coachs werden die Teilnehmenden in fokussierten Übungen mit raschen direkten Interventionen zu neuen Verhaltensweisen geführt und erleben neue Facetten ihrer Persönlichkeit. In einer kurzen Reflexion danach wird punktgenau herausgearbeitet, welche Kompetenz eben verstärkt sichtbar wurde. Durch das oftmalige Durchlaufen dieses Zyklus wird neues Verhalten im Einklang mit dem Mindset etabliert – wie eine Gedankenautobahn im zentralen Nervensystem. Menschen kommen in einen positiven »Flow«. Das Real-Time-Coaching ist zentraler Bestandteil der Dale Carnegie Trainerausbildung.

## Das Roll-out

Die Änderung von Verhalten und gar Gewohnheiten benötigt Zeit. Daher empfiehlt sich ein Trainingsprogramm mit einigen Präsenzeinheiten und Transferintervallen, wie der Dale Carnegie-Kurs für Kommunikation und gewinnende Persönlichkeit. Eine Begleitung durch Einzelcoaching und auch E-Learning wirkt verstärkend. Insgesamt ein quasi kybernetischer Ansatz. Ein positives Praxisbeispiel zur Entwicklung der Führungs- und Zusammenarbeitskultur in der REWE IT-Zentrale wird bei der »Personalentwicklung Pur« von Business Circle vorgestellt. **T**

### Info

**Praxisbeispiel auf der PEP** – Personalentwicklung pur, Konferenz von Business Circle vom 6. bis 7. Oktober 2016 in Wien »Führungs- und Zusammenarbeitskultur unter dem REWE-Bogen« – Leadership im digitalen Zeitalter  
Lisa Edlinger (HR-Management IT, REWE International AG) und Clemens Widhalm (Dale Carnegie).  
[www.dale-carnegie.at](http://www.dale-carnegie.at)  
[www.businesscircle.at/pep](http://www.businesscircle.at/pep)