

# Emotional in die Zukunft

**Neue Arbeitswelt** Im digitalen Zeitalter, das von Veränderungen in der Arbeitswelt geprägt ist, ist eine gute Führung entscheidend für das Wohlergehen der Mitarbeiter. Wichtiger denn je werden Beziehungsmanager mit emotionalem Führungsverhalten.

**Barbara Liebermeister\***

Die digitale Transformation verändert viele Unternehmen, doch eines nicht: den Mensch als Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Doch wer soll dem Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist für Mitarbeiter eine Führungskraft wichtig, auf die sie bauen und vertrauen können.

Zugleich muss und wird 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 haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend 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. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern und stehen beim Er-

bringen der gewünschten Leistung immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie und ihre Bereiche noch keine Lösung haben.

## Von der Führungskraft zum Beziehungsmanager werden

Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist. Wie

ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Ein möglicher 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 gemeinsamen Ziele engagieren. Viele Führungskräfte haben



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

das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen soll eine Führungskraft führen

und inspirieren. Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, 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 gerne folgen.

#### **Ziel: Ein emotionaler Leader werden**

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien 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 sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und

Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz.

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

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich viel-

mehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine 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 sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, 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.

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke 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 erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses 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. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

#### **Führungskraft zu einer Marke ausbilden**

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. [kun]



Bild: © Truefelpix - stock.adobe.com