



Es braucht verschiedene Formen der Intelligenz.

# ALPHA MIT INHALT FÜLLEN

## KRITERIEN FÜR DIGITAL LEADER VON HEUTE

von Barbara Liebermeister

**Im digitalen Zeitalter wird Führung für den Erfolg immer wichtiger, denn: Je mehr sich in den Unternehmen und ihrem Umfeld verändert, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung.**

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

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

### FÜHRUNG MUSS SICH VERÄNDERN

Zugleich muss sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmens-

erfolg 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 an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Zudem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Hinzu kommt: Die für die Kunden erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind die Führungskräfte beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen – auch weil ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen: «Tue dies und das, dann haben wir Erfolg.» Sie müssen vielmehr mit ihnen

Versuchsbällons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### BEZIEHUNGS- UND NETZ-MANAGER WERDEN

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

Viele Führungskräfte haben dies in der Vergangenheit schon getan, doch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den modernen High-Performance-Organisationen sind die Unternehmensbereiche jedoch eng miteinander verwoben, sie kooperieren



zudem in der Regel mit einer Vielzahl externer Partner, die für sie wichtige Teilaufgaben erfüllen. Deshalb müssen die Führungskräfte ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften der Unternehmen heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, und, und, und – und dies in einem von permanenter Veränderung geprägten Umfeld, in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

## FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN NEUE KOMPETENZEN

Das Fähigkeitenbündel, über das Führungskräfte hierfür verfügen müssen, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff «Alpha Intelligence» belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die «Alpha-Tiere» der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen.

Die Kompetenzbereiche lassen sich hierbei unterscheiden:

### 1. Persönlichkeitsintelligenz

Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Fantasien huldigt, sondern

sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmässig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

### 2. Beziehungsentelligenz

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

### 3. Digitalintelligenz

Ein zentrales Element dieses Kompetenzbereichs ist der sogenannte Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die hieraus sich ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie 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 vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – allein oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben, und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist.

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

## EINE VERTRAUENSWÜRDIGE MARKE WERDEN

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

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

2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren» tut.

Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn hieraus erwächst das erforderliche Selbstverständnis für ihre mögliche Wirkung. Dieses Bewusstsein hilft Führungskräften wiederum nicht nur an 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.

## GLAUBWÜRDIG, BERECHENBAR UND ZUVERLÄSSIG SEIN

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (Volatilität – Volatility, Unsicherheit – Uncertainty, Komplexität – Complexity und Vieldeutigkeit – Ambiguity) sehr wichtig. Also 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. ■



**BARBARA LIEBERMEISTER**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt/M. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».

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