



### Digitalisierung

# Digital ist egal: Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeitenden nach Halt und Orientierung.

Von Barbara Liebermeister

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch/die Mitarbeitenden. Sie wünschen 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 Menschen/den Mitarbeitenden dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf die Mitarbeitenden bauen und vertrauen können.

### Führung muss und wird sich verändern

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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitenden.

Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden seltener sagen «Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was die richtige Lösung sein könnte, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

### Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzige 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 Mitarbeitenden effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeitenden zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) 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 Mitarbeitende mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

### Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

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.

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 al-



Digitalintelligenz und Zukunftsblick sind für Führungskräfte künftig wichtige Kompetenzen.

so 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.

### Ziel: Ein emotionaler Leader werden

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 sich hieraus 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.

### Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts 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 müs-

sen 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.

### Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeitenden 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.



#### Autorin

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».