

Führung ist erwünscht

KOMPETENZEN – 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 Mitarbeitende nach Halt und Orientierung.** Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Gerade deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung wichtig.



Wiesbaden – 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 kaum: der Mensch Mitarbeiter:in. Er bzw. sie wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je instabiler das Arbeits- und Lebensumfeld wird.

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

Führung muss sich verändern

Zugleich muss 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

Führungskräfte müssen über Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz verfügen, dann werden ihnen andere Menschen gerne folgen.

haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeitenden und ihr Tun. Sie müssen diese 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:innen koordinieren.

Hinzu kommt: Die für die Kundenschaft 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:innen angewiesen.

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:innen effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter:innen zu inspirieren, so dass 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 Teams. 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 IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie belegt. Für Personen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gern folgen, lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden.

1. Persönlichkeitsintelligenz: Dieser Kompetenzbereich umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist dadurch geprägt, dass Führungskräfte keinen Allmachtsfantasien huldigen, sondern sich als Lernende verstehen. Sie hinterfragen also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickeln sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind 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, wozu auch die künstliche Intelligenz zählt, in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist. Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise am besten programmiert oder am eifrigsten die KI-Tools nutzt. 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 Persön-

lichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter:innen und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person eine vertrauenswürdige Marke werden

Eine Marke kennzeichnen unter anderem folgende zwei Faktoren:

1. Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
2. Sie gibt ein klares Leistungsversprechen.

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 Schönewettertagen, son-

dern auch wenn es im Unternehmen oder Markt stürmt, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Führungskräfte brauchen eine aktive Unterstützung

Bei dieser Entwicklung zu einer solchen Persönlichkeitsmarke bzw. einem digitalen Leader brauchen die Führungskräfte nicht nur eine aktive Unterstützung, sie wünschen sich diese auch. Faktisch liegt die Führungskräfteentwicklung in vielen (Groß-)Unternehmen jedoch zurzeit weitgehend auf Eis, da diese zwar wissen, dass ihre Führungskräfte künftig ein teils anderes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil brauchen, doch welches, ist ihnen noch unklar. Deshalb stellten viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Management- und Führungskräfteentwicklungsprogramme, auf die sie ehemals so stolz waren, „vorübergehend“ ein.

Eine Folge hiervon ist: Eine wachsende Zahl von Führungskräften fühlt sich „in schwierigen Zeiten“ alleine gelassen, weshalb sich bei ihnen Frust anstaut. Sie fühlen sich zudem nicht selten überfordert. Das registrieren auch ihre Mitarbeiter:innen. Die nachrückenden, jungen Führungskräfte, die bereits Digital Natives sind und den Generationen X, Y und Z angehören, nehmen ihre älteren Führungskräftekollegen oft als „Lähmschicht“ wahr.

Es scheint in vielen Unternehmen ein latenter Generationenkonflikt zu bestehen, zwischen den jungen, auf- und vorwärts strebenden Führungskräften, die sich mehr Dynamik bei der Veränderung wünschen, einerseits, und den etablierten Führungskräften andererseits, die den Elan der „Nachrücker:innen“ bremsen – eventuell sogar zurecht, weil sie wissen: Bei allem berechtigten Veränderungsstreben muss auch noch das Alltagsgeschäft gemanagt werden.

Auch bei Führungskräfteentwicklung iterativ vorgehen

In diesem schwierigen und komplexen Umfeld für sich den richtigen Kurs zu finden, fällt offensichtlich sowohl jungen als auch erfahrenen Führungskräften oft schwer. Deshalb wäre eine systematische Führungskräfteentwicklung gerade jetzt wichtig – selbst wenn die Unternehmen aktuell noch nicht genau wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Führungskräfte künftig brauchen.

Bei anderen Themen wie „technische Innovation“ legen die Unternehmen wegen solcher Unsicherheiten ja auch nicht die Hände in den Schoß. Bei ihnen propagieren sie vielmehr, wenn der Lösungsweg noch unbekannt ist, ein iteratives Vorgehen: also zunächst einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die hierbei gesammelten Erfahrungen reflektieren und dann die Maßnahmen neu oder nachjustieren. Ein solches Vorgehen sollten die Unternehmen auch bei der Führungskräfteentwicklung praktizieren, damit ihre Führungskräfte nicht zunehmend das Gefühl haben: Die lassen uns im Regen stehen.

Barbara Liebermeister



DIE AUTORIN leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.