

INUR-Newsletter

Digitale Führungskompetenz

Diese Fähigkeiten machen Chefs im digitalen Zeitalter erfolgreich¹

Auch in Zeiten der Digitalisierung führen wir keine Roboter, sondern Menschen. Doch dafür brauchen Chefs heute andere Führungskompetenzen als früher.

Die Digitalisierung verändert fast jedes Unternehmen. Die gute Nachricht ist: Man muss selbst keine Programmierkenntnisse haben, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Worauf es stattdessen ankommt.

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

In den Unternehmen verändert sich aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch, genauer gesagt: der Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld ist.

Doch wer soll Mitarbeitern 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 Mitarbeiter bauen und vertrauen können.***

Führung muss und wird sich verändern

Führung muss und wird sich im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern. Führungskräfte haben seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. ***Sie müssen ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren.***

Für Kunden erbrachte Lösungen setzen außerdem immer mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung sozusagen existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter angewiesen.

Außerdem stehen sie immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie selbst noch keine Lösung haben. Darum können Führungskräfte ihren Mitarbeitern 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.

¹ Zeitschrift Impulse, 10. April 2017, ein Gastbeitrag von Barbara Liebermeister

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Aber wie ist eine erfolgreiche Führung möglich – wenn die Führungskräfte, salopp formuliert, auch oft nicht schlauer als ihre Mitarbeiter sind? Der einzige Lösungsweg ist: **Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Außerdem sollten sie sich als emotionale Leader begreifen, die ihre Mitarbeiter inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.**

Führungskräfte müssen zugleich ein immer komplexeres Netzwerk führen. Das erfordert von ihnen eine Haltung, die von einer hohen Wertschätzung für andere Menschen geprägt ist – und vom Bewusstsein, dass die Menschen unterschiedlich sind. „Digital natives“ müssen mit „digital immigrants“ kooperieren,

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Als Führungskraft genügt es nicht mehr, fachlich fit zu sein und das kleine Einmaleins der Führung zu beherrschen. Vielmehr muss sich das erforderliche Management-Know-how mit einer hohen analytischen und emotionalen Intelligenz paaren. Das Bündel an Fähigkeiten, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligenz“ belegt. Was zeichnet die Alpha-Tiere der Zukunft aus – also die Personen in Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen?

Hierbei sind vor allem drei Kompetenzen wichtig. Zum einen die **Persönlichkeitsintelligenz**. Sie umfasst primär das eigene Selbstverständnis. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt 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 – jedoch stets getragen von einer stabilen Wertebasis.

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**. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und die sich daraus ergebenden Chancen aktiv genutzt werden sollten. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Menschen sehnen sich nach emotionalen Leadern

Eine Führungskraft muss aber nicht der beste Programmierer sein. Sie zeigt sich vielmehr 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 sie 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, der man vertrauen kann

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen.

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.

Vertrauen ist in einer Welt, die von Veränderungen, Ungewissheit und Komplexität geprägt ist, für den Führungserfolg 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.

Ihr



Jens-Uwe Richter

Sie finden uns auch im Internet: www.inur.de
bei XING: https://www.xing.com/profile/JensUwe_Richter2?sc_o=mx_b_p
bei Facebook: <http://www.facebook.com/pages/INUR-eV/212275765471115>
oder Twitter: <https://twitter.com/INUReV>