



Führungskraft als Marke

Im digitalen Zeitalter brauchen Führungskräfte teils neue Fähigkeiten und Eigenschaften, um ihren Mitarbeiter den gewünschten Halt und die nötige Orientierung zu geben, weiß **Barbara Liebermeister**

In den Unternehmen verändert sich zurzeit vieles – unter anderem aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Eines verändert sich jedoch kaum: der Mensch Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung und zwar umso mehr, je instabiler sein Arbeits- und Lebensumfeld wird. 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 jedoch Führung verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen heute weitgehend

von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden sowie hybriden oder gar virtuellen Teams erbracht werden. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter verstärkt an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Dies auch, weil die für die Kunden erbrachten Lösungen immer mehr Spezialwissen voraussetzen, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Also sind diese beim Erbringen der gewünschten Leistung stärker auf das Können und die Eigenmotivation ihrer 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

Foto: unsplash.com

dies und das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen Versuchsballons 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, 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 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 immer 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 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 vertrauen.

Drei 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 Allmachtsphantasien 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. Beziehungsintelligenz. 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 Zu-

kunftsblick. 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 der beste Programmierer oder eifrigste Nutzer von KI-Tools 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 instabilen Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter 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 Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:


2. Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen.

Ähnlich verhält es sich bei 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 „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Dies signalisiert wiederum ihrer Umwelt: Dieser Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist Vertrauen in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt sehr wichtig. Also sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und ihr Beziehungsnetzwerk 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).

 **Klick! www.ifidz.de**