



Es ist wichtig, Mitarbeitende mitentscheiden zu lassen und ihnen zu vertrauen.

FLEXIBEL UND SOUVERÄN

FÜHREN IM DIGITALEN ZEITALTER

von Dr. Albrecht Müllerschön

Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden Orientierung und Halt geben. Sie sollen sozusagen ein Fels in der Brandung sein. Diese Funktion wahrzunehmen, fällt vielen Führungskräften in der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt schwer.

Durch die digitale Transformation verändern sich Arbeitsbeziehungen und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen, die Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden und die Herausforderungen, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen. Führungskräfte sind mit teils neuen Anforderungen konfrontiert – auch im (zwischen-)menschlichen Bereich. Dementsprechend muss sich ihr Führungsverhalten ändern.

Führungskräfte sollten künftig zum Beispiel, gerade weil die Planungen und Strategien

sozusagen permanent auf dem Prüfstand stehen, Souveränität, Zuversicht und Zuverlässigkeit ausstrahlen – denn nur dann können sie ihren Mitarbeitenden die gewünschte Orientierung und den benötigten Halt bieten. Das ist oft keine leichte Aufgabe. Zudem sollte ihr Führungsverhalten flexibler werden, um sich den ständig ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen anpassen zu können. Sie müssen, wenn sie von ihren Mitarbeitenden mehr Eigeninitiative erwarten, grössere (Entscheidungs- und Gestaltungs-)Freiräume

gewähren und verstärkt auf ihre Kompetenz vertrauen. Das erfordert häufig eine Einstellungs- und Verhaltensänderung.

Gänzlich neu sind diese Anforderungen an Führungskräfte nicht – zumindest in den Unternehmen, in denen in der Vergangenheit bereits die Team- und Projektarbeit dominierte und die für ihre Kunden komplexe Problemlösungen entwerfen. Doch anders als früher lassen sich heute Defizite im Bereich Führung kaum noch kompensieren, und sie haben weitreichendere negative Conse-

quenzen – nicht nur weil sich die Marktanforderungen schneller ändern, sondern auch weil die Mitarbeitenden selbstbewusster und zu Recht fordernder sind. Sie erwarten von ihren Vorgesetzten eine kompetente und sie als Person wertschätzende Führung. Deshalb hier einige Tipps für eine zukunftsorientierte Führung im digitalen Zeitalter.

1. ZIELE KLAR FORMULIEREN

Erfolg setzt (gemeinsame) Ziele voraus, die klar, verständlich und transparent sind. Doch wie solche Ziele formulieren, wenn sich die Rahmenbedingungen permanent ändern? Gemeinsam mit den Mitarbeitenden müssen Führungskräfte immer wieder Möglichkeiten zur Zielerreichung diskutieren und überprüfen, inwieweit die Ziele eventuell neu definiert werden sollten. Denn Mitarbeitende akzeptieren nur Ziele, die zwar anspruchsvoll, jedoch auch realistisch sind.

2. PARTIZIPATION ERMÖGLICHEN

Menschen wollen mitreden und mitentscheiden. Das gilt insbesondere für hoch qualifizierte, eigenverantwortliche Mitarbeitende. Das setzt neben einer umfassenden, zeitnahen Information einen partizipativen Führungsstil voraus, der auf die Kompetenz der Mitarbeitenden baut und vertraut. Durch das aktive Einbringen der eigenen Person findet eine permanente Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden statt; zudem steigen ihre Identifikation mit den Entscheidungen, ihre Motivation und ihr Verantwortungsgefühl.

3. VORBILD SEIN

Mitarbeitende orientieren ihr Verhalten an dem ihrer Vorgesetzten. Eine Führungskraft muss deshalb das vorleben, was sie von den Mitarbeitenden erwartet. Die Werte der Firma sowie persönliche Werte müssen im alltäglichen (Führungs-)Handeln erfahrbar sein. Denn nur dann ist ein Vorgesetzter glaubwürdig, und die Mitarbeitenden folgen mit ihrem Verhalten.

4. NEUE WEGE UND FEHLER ZULASSEN

Beim Bemühen, Top-Qualität zu «produzieren» und hierfür auch mal neue Wege zu gehen, müssen Fehler erlaubt sein. Denn nur dann trauen sich Mitarbeitende, auch mal begründet vom tradierten Vorgehen abzuweichen und etwas Neues auszuprobieren, um zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln.

5. FEEDBACK GEBEN

Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen beklagen, dass sie wenig Rückmeldung

und selten ein Lob erhalten. Das heisst: Sie fühlen sich als Person mit ihrer Leistung nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt. Das schmälert ihre Motivation und mindert ihre Identifikation mit ihrer Arbeit und der Führungskraft. Zudem mindert es ihre Chance zu lernen.

Ein Vorgesetzter sollte mit den Mitarbeitenden klären, wie und wann sie ein Feedback über ihre Leistung und ihr Arbeitsverhalten wünschen. Und dabei dran denken: Nicht nur für aussergewöhnliche Leistungen kann man Mitarbeitende loben. Sondern auch für scheinbare Selbstverständlichkeiten – zum Beispiel dafür, dass sie mitdenken, regelmässig das Gespräch suchen oder auch mal länger dableiben, wenn es brennt.

6. SICH SELBST REFLEKTIEREN

Nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch deren Führungskräfte sollten regelmässig ihr Verhalten reflektieren und sich zum Beispiel fragen: Ist mein (Führungs-) Verhalten noch der Situation angemessen? Wie kann ich mehr Wirkung entfalten? Wo besteht bei mir ein Lern- beziehungsweise Entwicklungsbedarf?

Auch bezogen auf die Lernbereitschaft haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Auch sie sollten sich regelmässig Auszeiten von der Hektik des Arbeits- und Betriebsalltag nehmen, um sich hierüber klar zu werden. So sollten sie ihr Führungsverhalten und ihre persönliche Haltung anderen Menschen, dem Unternehmen und dessen gesellschaftlichen Umfeld gegenüber gegebenenfalls mit einer vertrauten Person oder einem Coach reflektieren. Denn nur so schaffen sie es, sich treu zu bleiben und die (Führungs-)Persönlichkeit weiterzuentwickeln. ■



**DR. ALBRECHT
MÜLLERSCHÖN**

ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Wirtschaftspsychologin und Lehrcoach an der Uni Tübingen.

www.muellerschoen-beratung.de