

# Führen im digitalen Zeitalter



**VON ALBRECHT  
MÜLLERSCHÖN**

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzeln (Baden-Württemberg). Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Universität Tübingen.

[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

## Die Digitalisierung erfordert in vielen Unternehmen eine neue Form der Führung. Sechs Hinweise können bei diesem Kulturwandel helfen.

Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitern die notwendige Orientierung und den erforderlichen Halt geben. Sie sollen der Fels in der Brandung sein. Diese Funktion wahrzunehmen, fällt vielen Führungskräften in der von rascher Veränderung geprägten Welt schwer.

Denn heute sind die Führungskräfte mit neuen Anforderungen konfrontiert – auch im (zwischen-)menschlichen Bereich. Durch die digitale Transformation verändern sich Arbeitsbeziehungen und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen; außerdem die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter und die Herausforderungen, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen. Also muss sich auch das Führungsverhalten ändern.

Führungskräfte sollten künftig zum Beispiel, gerade weil die Planungen und Strategien permanent auf dem Prüfstand stehen, Souveränität, Zuversicht und Zuverlässigkeit ausstrahlen – denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern die gewünschte Orientierung und den benötigten Halt bieten. Das ist oft keine leichte Aufgabe! Zudem sollte ihr Führungsverhalten flexibler werden, um den sich ständig ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Auch dies ist eine echte Herausforderung! Außerdem müssen sie, wenn sie von ihren Mitarbeiter mehr Eigeninitiative erwarten, ihnen größere (Entscheidungs- und Gestaltungs-) Freiräume einräumen. Sie müssen 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 sie heutige Defizite im Bereich Führung kaum noch kompensieren, und sie haben weitreichendere negative Konsequenzen – nicht nur weil sich die Marktanforderungen schneller ändern, sondern auch weil die Mitarbeiter selbstbewusster und zu Recht fordernder sind. Sie erwarten von ihren Vorgesetzten eine kompetente und sie als Person wertschätzende Führung. Sechs Hinweise können bei der zukunftsorientierten Führung im digitalen Zeitalter helfen.

### **1. Ziele klar formulieren und bei Bedarf neu justieren**

Erfolg setzt (gemeinsame) Ziele voraus, die klar, verständlich und transparent sind. Doch wie solche Ziele formulieren, wenn sich die Rahmenbedingungen permanent ändern? Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder die Möglichkeiten zur Zielerreichung und überprüfen Sie, inwieweit die Ziele eventuell neu definiert werden sollten. Denn nur wenn die Ziele zwar anspruchsvoll, jedoch realistisch sind, werden sie von den Mitarbeitern akzeptiert und bewahren Sie Ihre Glaubwürdigkeit.

### **2. Partizipation ermöglichen, informieren und integrieren**

Menschen wollen mitreden und mitentscheiden. Das gilt insbesondere für hochqualifizierte Mitarbeiter – von denen Sie Eigenverantwortung erwarten. Das setzt neben einer umfassenden, zeitnahen Information einen partizipativen Führungsstil voraus, der auf die Kompetenz der Mitarbeiter baut und vertraut. Durch das aktive Einbringen

der eigenen Person findet eine permanente Weiterqualifizierung der Mitarbeiter statt; zudem steigen ihre Identifikation mit den Entscheidungen, ihre Motivation und ihr Verantwortungsgefühl.

### 3. Vorbild sein und Sinn stiften

Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem ihrer Vorgesetzten. Leben Sie ihnen deshalb als Führungskraft vor, was Sie von ihnen erwarten. Thematisieren Sie die Werte der Firma sowie Ihre persönlichen Werte, und stellen Sie sicher, dass diese in Ihrem alltäglichen (Führungs-) Handeln erfahrbar sind. Denn nur dann sind Sie glaubwürdig und Ihre Mitarbeiter folgen Ihnen gerne – auch mit ihrem Verhalten.

zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln; zudem sprechen sie nur dann Fehler, Versäumnisse und Defizite offen an, die als Hebel für ein Steigern der Qualität genutzt werden können.

Oder auch mal länger dableiben, wenn es brennt. Denn dies sind keine Selbstverständlichkeiten, selbst wenn man das als Führungskraft oft denkt.

### 5. Feedback geben und das Lernen fördern

Mitarbeiter 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 gewertschätzt. Das schmälert ihre Motivation und mindert ihre Identifikation mit ihrer Arbeit (und Ihnen). Zudem mindert es ihre Chance zu lernen.

### 6. Sich selbst und die eigene Rolle reflektieren

Nicht nur die Mitarbeiter, 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?

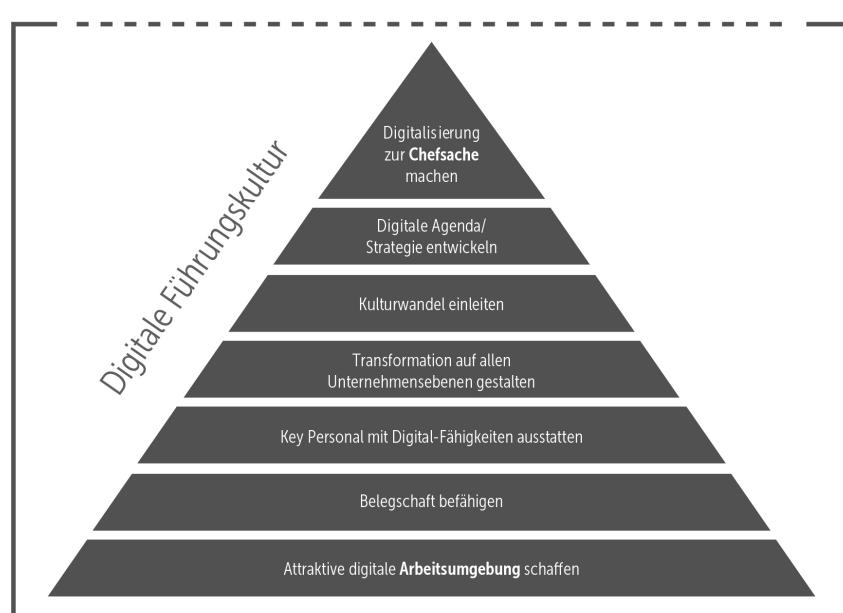
Auch diesbezüglich – also bezogen auf ihre Lernbereitschaft – haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Nehmen Sie sich also regelmäßig mehr oder minder lange Auszeiten von der Hektik des Arbeits- und Betriebsalltag, um sich hierüber klar zu werden – damit Sie sozusagen einen Kompass für Ihre persönliche Entwicklung haben.

Reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten und Ihre persönliche Haltung anderen Menschen, dem Unternehmen und dessen gesellschaftlichen Umfeld gegenüber gegebenenfalls mit einer Ihnen vertrauten Person oder einem Coach. Denn nur so schaffen Sie es, sich treu zu bleiben, und Ihre (Führungs-) Persönlichkeit immer weiter zu entwickeln. ■

### 4. Neue Wege und Fehler zulassen

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

Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, wie und wann sie ein Feedback über ihre Leistung, ihr Arbeitsverhalten usw. wünschen. Und denken Sie daran: Nicht nur für außergewöhnliche Leistungen kann man Mitarbeiter loben, sondern auch für scheinbare Selbstverständlichkeiten – zum Beispiel dafür, dass sie mitdenken. Oder regelmäßig das Gespräch suchen.



Die Digitalisierung erfordert in vielen Organisationen einen Kulturwandel in der Führung.

Quelle: Führung in Zeiten der Digitalisierung. Hg.: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e. V. www.bdu.de