

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Future Leadership – der Start-up-Chef als Mentor, Enabler und Beziehungsmanager

Text: Michael Lorenz Fotos: Harald Eichsteller



Digitalisierung revolutioniert Führung: Leadership der Zukunft basiert mehr denn je auf Vertrauen, Motivation und Flexibilität. Wo eingesessene Unternehmen ihre Führungskultur mühsam umformen müssen, können Start-ups von Beginn an auf Neuzeit setzen. Dafür braucht es jedoch ein modernes Verständnis von Leadership und besondere Kompetenzen beim Chef.

Chefs von morgen sind Mentoren, Enabler und Beziehungsmanager.

Leadership in digitalen Zeiten bedeutet zum einen, Mitarbeiter eher zu führen, statt zu steuern. Startupper, die diesen Unterschied verstehen, haben bereits einen entscheidenden Schritt zum zukünftigen Business-Erfolg getan. Wer steuert, will Menschen dazu bringen, Teile ihrer Selbstbestimmung einer Aufgabe unterzuordnen. Steuerung funktioniert top down über Befehle, Regeln, Standards, Prozesse und Verträge, aber auch über Incentives und KPIs. Wenn Mitarbeiter dauerhaft gesteuert werden, sinkt jedoch ihre Bereitschaft für Verantwortung, sie werden reaktiv. Bei Führung hingegen gibt der Mitarbeiter seine Freiwilligkeit nicht auf. Sie funktioniert über Argumente, Ratschläge, Beratung und Coaching. Hier locken Anreize, Belohnung, Kompromisse und Deals.

Wer seine Mitarbeiter gut steuern will, braucht entsprechendes Wissen. Genau das ist die Krux an der Sache. In Zukunft arbeiten Start-ups mit Menschen, die viel besser qualifiziert sein werden als heute.

Gründer, Chefs und Geschäftsführer agieren mit Spezialisten, deren Expertise sie nicht mal in Bruchteilen verstehen. Steuerung stößt so an ihre Grenzen und die Rolle der Führungskraft verlagert sich auf das Facilitating. Chefs von morgen sind Mentoren, Enabler von selbststeuernden Teams und Beziehungsmanager. Kern ihres Jobs ist es, Beziehungsnetzwerke aufzubauen, sodass die Fachprofis innerhalb dieser virtuellen Strukturen selbstständig arbeiten können.

So bleiben Mitarbeiter im Unternehmen

Die Digitalisierung verändert auch das Recruiting. Menschen sind in Zukunft problemlos in der Lage, ihr Können und Wissen auf dem Arbeitsmarkt selbst anzubieten. Schon heute existieren dafür Plattformen in fast allen Branchen. Talente warten also nicht auf Ihre Neugründung, Start-ups aber brauchen deren Qualifikation und Kompetenz. Denken Sie daran: Besonders junge Unternehmen stehen und fallen damit, ob die Mannschaft motiviert und leistungsfähig ist und sich gut aufgehoben fühlt. Menschen bleiben einer Führungskraft – und nicht etwa einer Firma! – verbunden.

Damit Mitarbeiter sich geschätzt fühlen und sich einbringen, braucht es eine verlässlich gelebte Wertewelt – es geht um Vertrauen, ein offenes Ohr, Ehrlichkeit und aktive Verantwortungsübergabe. Wer sich Expertise ins junge Boot holt, sollte auch auf sie hören. Das bedeutet Beteiligung. Gründer sind meist hoch motiviert und entflammt für ihr „Baby“. Doch sie müssen auch ihrem Team das Ge-



fühl geben, an der neuen Mission mitzuarbeiten. An etwas (potenziell) Großem, für das sich Einsatz lohnt. Die gemeinsam zu überwindenden Hürden sind genauso wichtig wie ein gutes Mentoring und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Karriere und Persönlichkeit.

Vom Wissen zum Können

Nicht nur das Expertenwissen wird für Führungskräfte in Zukunft weniger überschaubar. Ein zweiter Trend der VUCA-Welt zeigt sich in der Verlagerung vom Expertentum zum Könnertum. Während früher Wissen einen wesentlichen Unterschied machen konnte, ist es heute immer mehr das Können. Denn durch die Digitalisierung kann sich jeder mit Hilfe von Wikipedia, YouTube-Tutorials, Foren usw. in kurze Zeit Insiderwissen aneignen. Die Nase vorn haben jedoch diejenigen, die dieses Wissen auch zielsicher anwenden können.

Da Digital Leader auf das Könnertum ihrer Mannschaft angewiesen sind, verlangt das nach Postheroismus – weg vom Chef als Held, hin zur aufgeteilten Führung. In einem Jungunternehmen ist es gar nicht anders möglich, als den Fokus auf Zusammenarbeit zu setzen. Nur so lassen sich Vielfalt und Komplexität managen. Das Prinzip dieser agilen, flexiblen Führung setzt also bewusst auf mehr Verantwortung für Mitarbeiter und schnellerer Reaktionszeiten. Um das zu realisieren, brauchen Chefs einen ganzen Strauß an Kompetenzen: Selbstführung und Changeability, Kommunikationsfähigkeiten und Sozialkompetenzen, Gestaltungs- und Veränderungswille, ganzheitliches Denken, Team- und Netzwerkfähigkeit, Methoden- sowie Persönlichkeitskompetenz und ein ausgeprägtes Talent zur Mitarbeitermotivation und -befähigung.

Geteilte Führung

Diese Palette vermittelt eine gute Vorstellung davon, dass Gründer sich – neben ihrem fachlichen Know-how in ihrer Nische – zukünftig viel intensiver der Weiterentwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten widmen müssen. Wer neu auf dem Spielbrett „Digitale Wirtschaft“ ist, hält nur mit einem ehrlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern durch. Chefs müssen ihrem Team vertrauen, Projekte aus den Händen geben und der Mannschaft Rückhalt und Selbstvertrauen vermitteln, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. So bringen junge Unternehmer nicht nur ihren Betrieb an den Start, sondern bewegen sich auch nachhaltig gemeinsam mit ihren Mitstreitern durch die sich ständig verändernde Unternehmenswelt. ■

Wer sich Expertise ins Boot holt, sollte auch auf sie hören.



Michael Lorenz

Michael Lorenz ist Berater, Trainer, Coach bei der grow.up. Managementberatung. Seit 1988 berät er internationale Kunden in Strategie, Personalentwicklung und Management-Diagnostik. www.grow-up.de