

Christian Polz

Der Wissensmanager als Leader

Digitales Leadership – oft ist damit lediglich die Integration digitaler Medien in den Führungsprozess gemeint. Es genügt jedoch nicht, wenn digitale Wissensmanager mit ihren Mitarbeitern über WhatsApp oder digitale Führungstools kommunizieren. Entscheidend ist vielmehr die Überzeugung des Wissensmanagers, dass im Mittelpunkt der Führungsarbeit immer noch der Mensch steht.

→ Im Dickicht der Versionsbezeichnungen

Kunde 3.0, Verkauf 4.0, Arbeitswelt 4.0, Servicewelt 4.0, Recruiting 3.0, Training 4.0: So manche Führungskraft verliert im Dschungel der Versionsbezeichnungen den Überblick. Es gilt als innovativ, wichtige Begrifflichkeiten mit Versionsbezeichnungen zu kombinieren, wie sie in der Software-Produktion üblich sind. So wird suggeriert, es sei zu einem Paradigmenwechsel gekommen, zu einer Revolution oder zumindest einer evolutionären Entwicklung. Kaum hat man diagnostiziert, in der Kommunikation mit den Mitarbeitern habe die E-Mail ausgedient und es sei nun der Austausch über ein neues Chat-Programm unumgängliches Nonplusultra, wird eine neue „Version“ der Führung ausgerufen. Aus Führung 3.0 wird Führung 4.0. Am Führungshorizont kündigt sich schon die Führung 5.0 an.

Geht es nicht etwas bescheidener? Genügt es nicht, zu verdeutlichen, dass sich nicht Führung an sich verändert,

sondern nur eine von vielen Rahmenbedingungen verschoben hat?

→ Alter Wein in neuen Schläuchen

Die Managementdiskussion war und ist schon immer geprägt von einem Hype um alten Wein, der in neuen Schläuchen präsentiert wird. Nehmen wir als Beispiel den Begriff „Agilität“. Agile Unternehmen und Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, sich rasch und flexibel an wechselnde Rahmenbedingungen anzupassen. Die Frage sei erlaubt: Gab es jemals Zeiten, zu denen sich Unternehmer und Führungskräfte nicht flexibel verhalten mussten – und damit agil? Sicherlich gibt es Weiterentwicklungen, die es legitim erscheinen lassen, mit neuen Begriffen zu agieren. Aber sind deswegen neue Versionsbezeichnungen gerechtfertigt, die den Umsturz des Vorhandenen unterstellen?

Ein weiteres Beispiel: Führungskräfte mussten schon immer mit dem Unerwarteten und Unerwartbaren zurechtkommen. Das allein schon, weil am Füh-

rungsprozess Individuen beteiligt sind, die meistens emotional und wenig rational handeln. Brauchen wir tatsächlich „Antifragilität“, um das Unerwartete managen zu können? Genügen nicht der gesunde Menschenverstand und die praktische Lebenserfahrung, dass es oft anders kommt als gedacht und geplant?

→ Back to the Basics: Der menschliche Faktor

Der Begriff Leadership erleidet ein ähnliches Schicksal. Sind wir jetzt bei Leadership 2.0 oder schon bei Leadership 4.0 [1] angelangt? Ich plädiere dafür, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und der Frage zu widmen, was das Spezifische am Leadership-Konzept ist. Und das ist weniger die Integration der jeweils neuesten Führungsinstrumente – beim Digital Leadership der Einbezug der digitalen Technologien –, sondern ein ganzheitlicher Führungsansatz, in dessen Mittelpunkt die Führungspersönlichkeit steht, deren Führungskonzept bei sich selbst ansetzt, an der Entwicklung der Persönlichkeit.

Darum soll in Anlehnung an Lindinger und Zeisel „Leadership“ definiert werden als die Zielsetzung einer Führungspersönlichkeit, „Ergebnisse mit Menschen in einem inspirierenden und Sinn stiftenden Umfeld zu erzielen und dabei sich selbst, andere Menschen, Prozesse, den Markt und das Business“ wertschätzend weiterzuentwickeln. [2] Das ist Leadership 1.0 – die Tatsache, ob ein Leader in Face-to-Face-Gesprächen, mithilfe von E-Mails oder mit der Kommunikation via Smartphone Sinn stiftet, ist unerheblich und rechtfertigt keine neue Versionsbezeichnung wie Leadership 2.0 oder gar Leadership 4.0. Entscheidend sind andere Faktoren, vor allem der menschliche Faktor.

→ Selbstreflexive Persönlichkeit ist entscheidend

Führungskräfte und Manager konzentrieren sich auf die Verbesserung von Prozessen und Abläufen, sie verstehen sich als Verwalter und Organisatoren von Systemen und Strukturen. Führungspersönlichkeiten und Leader hingegen konzentrieren sich auf sich selbst und die Menschen und Mitarbeiter, auf

die Teams, die sie dabei unterstützen wollen, die Unternehmensziele zu erreichen. Diese Fokussierung ist die Grundlage für das Ziel, in einem komplexen Markt- und Kundenumfeld unternehmerische Prozesse zu einem gewünschten Ergebnis zu führen.

Die eigene Persönlichkeit – die Menschen und Mitarbeiter – (dann auch) die Prozesse – der Kunde und der Markt: In diesem Kontext wollen Leader erfolgreich sein. Ihrem Selbstverständnis nach agieren sie als Vorbilder und Menschenentwickler, als Beziehungsmanager, Unterstützer, Ratgeber und Hersteller von Vereinbarungen im Konsens, um das große Ziel „Unternehmensvision“ nicht aus den Augen zu verlieren. Darum streben sie die Verknüpfung von Menschen- und Aufgabenorientierung an. Sie wollen Menschen entwickeln – zunächst sich selbst, dann die Mitarbeiter – und das Unternehmen voranbringen. Wenn es eine Innovation wie die digitale Revolution gibt, hinterfragen Leader ihre Führungsrolle und steigen in einen intensiven Selbstreflexionsprozess ein:

- „Was bedeutet das für meine Tätigkeit als Führungspersönlichkeit und Menschenentwickler?“
- Wie gelingt es auf der Basis einer wertschätzenden Führung, neue Tools so einzusetzen, dass ich meinen Zielen – Menschenorientierung und Aufgabenorientierung – noch besser gerecht werde?“

→ Potenzialentwicklung als Wertschätzung

Als Führungspersönlichkeit geht es dem Wissensmanager nicht primär um Tools, sondern um Sinnstiftung, Werte, Vertrauen und „das große Ganze“. Natürlich will und muss er die Konsequenzen der digitalen Transformation reflektieren. Das heißt aber nicht, sich vollkommen neu erfinden und die bewährten Führungsinstrumente über Bord werfen zu müssen. Seine Intention ist es, neue Tools und Instrumente in seinen wertschätzenden Führungskoffer zu integrieren. Voraussetzung sind ein Grundvertrauen in die Mitarbeiter und ein eher optimistisch-positives Menschenbild, das davon ausgeht, Menschen würden gern etwas leisten

und sich freiwillig für das Unternehmen einsetzen.

Dazu passt ein weiteres Ziel: Der Leader will die Menschen, für die er Verantwortung trägt, inspirieren, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit zu aktualisieren. Er weiß jedoch: Inspiration allein reicht nicht aus. Und darum agiert er als Potenzialentdecker und Potenzialbeschleuniger: Er überprüft, welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen ein Mitarbeiter benötigt, um seinen Tätigkeitsbereich optimal auszufüllen, und welche Kompetenzen tatsächlich vorhanden sind. Er bleibt bei der Analyse nicht stehen, sondern will die Kompetenz-Gaps durch Weiterbildung schließen. Ergebnis- und mitarbeiterorientiertes Leadership bedeutet für ihn, Arbeitsplatzanforderungen und Mitarbeiterqualifikationen so in Übereinstimmung zu bringen, dass sich Menschen an ihren Arbeitsplätzen glücklich und zufrieden fühlen und zugleich die erforderlichen Aufgaben bestmöglich erfüllen.

→ Situative Sinnstiftung im Daily Meeting

Sinn suchen, Sinn geben, Sinn stiften: Leader wissen, dass das Sinnbedürfnis der wirkmächtigste Motivationstreiber für Menschen ist. Wenn es einem Mitarbeiter verwehrt bleibt, einen Sinn in seiner Tätigkeit zu sehen, nützen die beste Bezahlung und die tollsten Anreizprogramme wenig, zumindest langfristig. Darum versuchen Wissensmanager, aktuelle Mitarbeitererwartungen schnell aufzugreifen und in den Führungsalltag zu integrieren. Das funktioniert durch den täglichen Austausch, etwa in täglich stattfindenden Meetings.

In vielen Meetings werden jedoch unwichtige Selbstverständlichkeiten reflektiert. Zielführender ist es, sich in den Daily Meetings mit den entscheidenden Fragen zu beschäftigen:

- Ist der Mitarbeiter auf dem richtigen Weg?
- Wie sieht er das selbst?
- Was kann der Leader unterstützend beitragen?
- Wie sorgt der Leader für ein Umfeld, in dem Mitarbeiter als Menschen wachsen wollen und wachsen können?

In den Daily Meetings wird also kurz und bündig auch die Frage thematisiert, in welchem Kontext die derzeitige Aufgabe oder das derzeitige Projekt mit dem „großen Ganzen“ und der Unternehmensvision steht. Der Leader stellt die entsprechenden Fragen, die Mitarbeiter geben ihre individuellen Antworten. Mitarbeiter wissen am besten, was sie brauchen und was nicht.

→ Fazit

Es ist nicht alles neu in der agilen Führungswelt. Im Gegenteil: Die Unternehmensrealität war schon immer „VUKA“, also volatil-sprunghaft, unsicher und unklar, komplex und kompliziert, ambivalent und vieldeutig. Entscheidend ist und bleibt auch in Zeiten der digitalen Transformation die Persönlichkeit des Wissensmanagers, der als Leader mit Menschenliebe, Einfühlungsvermögen und wertschätzender Zuwendung die ihm anvertrauten Mitarbeiter und Teams zu den Ergebnissen führt, die ihnen und dem Unternehmen nützen.

→ Anmerkungen

[1] managerSeminare 222, September 2016

[2] Lindinger, Christoph; Zeisel Nora: Spitzenleistung durch Leadership. Springer Gabler 2013, S. 4.

→ Der Autor



Christian Polz ist Inhaber der 3P-Leadership in Weilerswist. Seit über zwölf Jahren coacht und trainiert er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen. Zudem ist der 8-fache Deutsche Meister im Judo Experte für Outdoor-, Führungs-, Teambildungs- und Changemanagement-Trainings.

✉ polz@wissensmanagement.net