

vernachlässigt wird: »Führungskräfte müssen sich einen persönlichen Digitalisierungsschub verpassen, um Kommunikation gestalten zu können.« Virtuelle Meetings brauchen ein anderes Setting, um Diskussionen zu ermöglichen. Mehr denn je ist im Leadership Empathie gefragt, so Achtleitner: »Es ist ein wichtiger Teil der Führungsarbeit, sich für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu interessieren.«

Für Gerlinde Macho, Gesellschafterin der MP2 IT-Solution GmbH, zählt »ein digitales Mindset, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht«, zu den Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Führen in der Arbeitswelt 4.0: »Digitalisierung ist längst kein rein technisches Thema mehr, sondern muss als Prozess verstanden werden, der Mensch und Technologie betrifft.« Digital Leadership sei als Führungsstil zu verstehen, der »Innovation vorantreibt und Workflows agiler sowie flexibler gestaltet«, so Macho: »Digital Leaders entwickeln eine innovative, digitale Kultur im Unternehmen und können das Team davon begeistern. Dafür sind Digitalisierungsexpertise und professionelles Change-Management gefragt. Und natürlich spielt der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle. Führung bedeutet organisatorische und soziale Verantwortung und betrifft die gesamte Unternehmenskultur.«

>> Wertewandel <<

Es erstaunt nicht, dass vor allem jene Unternehmen zu den Produktivitätsgewinnern zählen, die den Kulturwandel zur New Work bereits vollzogen haben. Vertrauen, Kooperationsfähigkeit und Achtsamkeit sind für sie keine leeren Bekenntnisse in Unternehmensleitbildern. Die räumliche Distanz führt in diesen Organisationen nicht zu sozialer Isolation. Gerade in der Krise zeige sich, so Leadership-Experte Franz Kühmayer, »dass Arbeit an der Führungskultur kein Schönwetterprogramm ist«: »Nach Corona werden wir uns nicht nur daran erinnern, wie wir die Krise bewältigt haben, sondern auch mit wem. Und das bedeutet auch: mit wem wir unsere Zukunft gestalten wollen.«

Etlche Unternehmen formulierten in den vergangenen Jahren einen höheren Zweck – »Purpose« – als Leitbild für Teamgeist und Kundenorientierung. Wo es gelang, diese Sinnfrage schlüssig und ohne das übliche hohle Marketingvokabular zu beantworten, können konjunkturelle Unwägbarkeiten tatsächlich besser bewältigt werden. Die Sinnfrage wird künftig für alle Unternehmen zum zentralen Element. ■



Vom Saulus zum Paulus

Covid-19 verändert viele Lebensbereiche fundamental. Auch solche, an die man zuerst gar nicht denken würde. Manchmal hilft so eine Extremsituation aber auch, eigene Vorurteile abzulegen. Ein persönlicher Erfahrungsbericht, wie Coaching von einem Virus gerade neu kalibriert wird.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Executive Coaching ist realiter wahrscheinlich die wirkungsvollste Unterstützung für Führungskräfte. In einer immer weniger planbaren VUCA-Welt (ein Akronym aus Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous) hat es besondere Meriten: Es ist kompakt, konkret, zielorientiert und mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Mit beschränktem zeitlichen und finanziellen Aufwand ermöglicht es ein Maximum an hilfreicher Lösungsfindung und persönlicher Weiterentwicklung.

Gleichzeitig stellt es aber auch eine sehr subtile Herausforderung dar. Immerhin braucht es neben fachlicher Coaching-Expertise auch eine stimmige Chemie und ein gewachsenes Vertrauen zwischen Coach und Führungskraft. Aus leicht nachvollziehbaren Gründen war es bisher weitgehend akzeptierter Standard, dass diese notwendige Vertrautheit eigentlich nur bei physischen Treffen entstehen könne. Auch ich hatte mich in Fachartikeln immer vehement dafür ausgesprochen. Und – mea culpa! – digitale Coaching-Formen hatte ich gedanklich in die Nähe von »Teufelswerk« gerückt. Aber Vorurteile sind eben immer nur »Urteile vor Kenntnis«.

Executive Coaching funktioniert nämlich auch virtuell ausgezeichnet, ohne merkliche qualitative Einbußen. Chemie und Vertrauen lassen sich mit ein bisschen Übung und Rücksichtnahme auf technische Gegebenheiten auch online erstaunlich gut adressieren. Dafür steigt die zeitliche und örtliche Flexibilität für beide Seiten exponentiell an. Ein großer Vorteil in der schnellen VUCA-Welt.

Zum Glück durfte ich zu dieser

(Selbst-) Erkenntnis noch knapp vor Beginn von Corona durch das Werben eines internationalen Coaching-Plattformbetreibers kommen. Da alle vermittelten Top-Executives weit verstreut sind, ist die virtuelle Begleitung hier die einzig mögliche Option. Und siehe da, nach den ersten Zoom-Meetings waren alle meine Bedenken weg!

Die coronabedingte Digitalisierungswelle hat selbst bei einem solch intimen Thema wie Coaching binnen weniger Monate zu einem echten Paradigmenwechsel geführt: Online-Coaching ist jetzt »State of the Art«. Das ist nicht ganz freiwillig passiert, aber virtuelle Kommunikation ist heute akzeptiertes Gemeingut geworden und erweitert unterm Strich die Möglichkeiten ganz ungemein. Deshalb wird wohl Executive Coaching mit digitalen Mitteln auch nach Corona seinen neuen Stellenwert behalten. »Form follows function« gilt sogar in einem so höchstpersönlichen Bereich, sofern der Bodensatz der allgemeinen Akzeptanz einmal groß genug geworden ist.

Übrigens, für die nicht so bibelfeste p. t. Leserschaft: Aus dem grimmigen Christengegner Saulus wurde 34 n. Chr. nach einem plötzlichen Bekehrungserlebnis ein glühender Anhänger der neuen Lehre. Er änderte daraufhin sogar seinen Namen in Paulus. So werde ich persönlich aber wohl doch nicht gehen.

Info: www.herbertstrobl.cc

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.