

Führung im digitalen Zeitalter braucht Kommunikation statt Autorität

Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein. Das setzt Empathie sowie soziale und kommunikative Kompetenz voraus. Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts.

Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent „voll und ganz“ und 31 Prozent teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und der Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung, weil der „Entscheidungs- und Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst“. Fast zwei Drittel der Befragten bejahten „voll und ganz“ die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig „eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung“ - 31 Prozent stimmten dieser These teilweise zu.

Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), ist davon nicht überrascht. Es passe zu dem Ergebnis, wonach über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnen wird. Ähnlich eindeutig fällt die Zustimmung zu der Aussage aus, dass die Entscheidungsfindung der Führungskräfte zunehmend auf das Feedback der Mitarbeiter angewiesen sei. Und vier von fünf Führungskräfte glauben zudem, dass die Meinungen und Ideen von Kunden stärker in ihre Produktentwicklung und Prozessgestaltung einfließen werden.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte nach Meinung der meisten Befragten viel Sozialkompetenz - insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei nötig, um die Individuen und Generationen untereinander zu vernetzen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Es fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexen Strukturen in den Konzernen es schwierig machen, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und sie emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem sei für die Mitarbeiter aufgrund der extremen Arbeitsteilung oft der Sinn und Nutzen ihres Tuns kaum erkennbar. Also müssten die Führungskräfte ihnen den Zusammenhang vermitteln.

Hat die Rückbesinnung auf Hierarchien als Führungswerkzeug ausgedient? Hier zeigt die Umfrage ein ambivalentes Bild. Die Hälfte der Befragten stimmt dieser Aussage „voll und ganz“ oder zumindest teilweise zu; ebenso vie-

Teams und Netzwerke reichen über die Unternehmensgrenzen hinaus

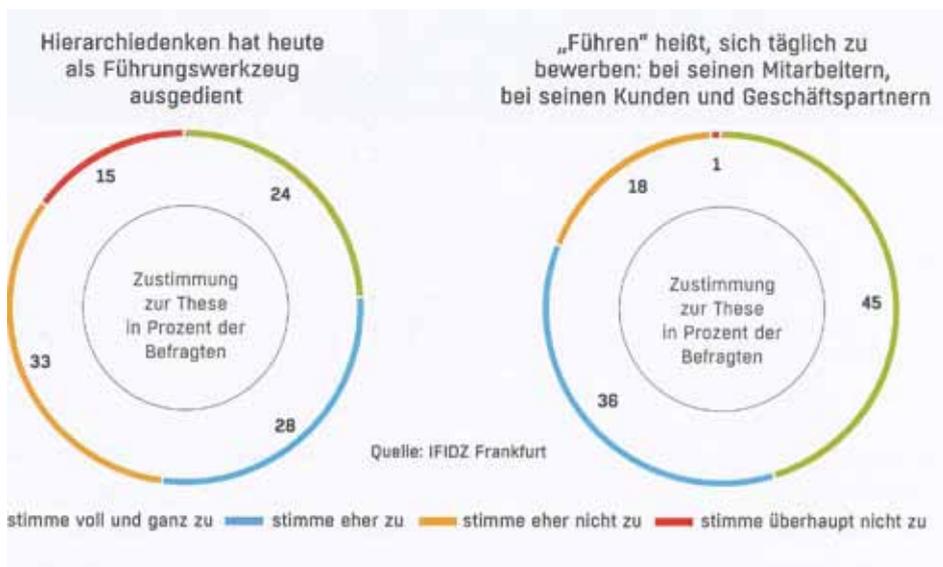
Weil Projektarbeit zunimmt, wird das Arbeiten in Teams immer wichtiger. Für Manager bedeutet das, dass sie soziale und kommunikative Kompetenzen brauchen.



Angaben in Prozent; erwartete Veränderungen durch den digitalen Wandel; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: IFIDZ Frankfurt

Geteilte Meinung zum Thema Hierarchien

Führungskräfte wissen heute, dass sie auf ihre Mitarbeiter stärker zugehen müssen. Doch an eine Zukunft ohne Hierarchien glaubt nur gut die Hälfte



le sind jedoch der gegenteiligen Ansicht - darunter auffallend viele Führungskräfte aus Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister wohl die Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen - „sonst sind sie nicht managebar“. Das setzt allerdings dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen der autoritäre Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen dieser Aussage zu. Führen heiße heute, „sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern“.

Kultur der konstruktiven Kritik gewünscht

Weitgehend einig sind sich die Befragten auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass Kommunikation das A und O ist. Ein Manager muss „regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten“, und er muss „Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären“. Danach werden Faktoren als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ erachtet, die darauf hinweisen, dass die Führungskraft den richtigen Werten folgt. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse „wahrhaftig und glaubhaft auftreten“, und immerhin fast 90 Prozent betonen, sie müsse „die Individualität der Mitarbeiter achten“.

Liebermeister ist angesichts der Studienergebnisse überzeugt, dass in den Chefetagen heute klar ist, wie sich Führung im digitalen Zeitalter wandeln muss. Konsens bestehe auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen die soziale und emotionale Intelligenz über den Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber

noch darüber, was dies für das Handeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Wunsch der Mitarbeiter, stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden, mit den in Konzernen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Information regelmäßig weitergegeben und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer offeneren und transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind. Demzufolge sehen die jüngeren Führungskräfte auch einen höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

(hk)



Barbara Liebermeister, IFIDZ: „Das Feedback der Mitarbeiter wird für Führungskräfte wichtiger.“

Der Chef von morgen

Für die Studie mit dem Titel „Alpha Intelligence - Was Führungskräfte von morgen brauchen“ wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene von Unternehmen mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens befragt, 70 Prozent der Teilnehmer arbeiten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Die Hälfte der Firmen zählt zur fertigen Industrie. Die anderen Betriebe sind mehrheitlich in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zu Hause.

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind unter: www.ifidz.de; E-Mail: info@ifidz.de.