

# Barbara Liebermeister

PRESSEMAPPE 2015

#### SONDERVERÖFFENTLICHUNG

**JOBWECHSEL** 

# "Alter Hase" sucht neue Stelle

Älteren Arbeitnehmern fällt es oft schwer, sich erfolgreich um neue Stellen zu bewerben – denn ihre schon vergilbten Zeugnisse sagen meist wenig über ihr aktuelles Können aus.

Fast alle Bewerbungsratgeber wenden sich primär an Schulabgänger. Sucht man hingegen einen Ratgeber für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte, dann lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Ratgeber streifen ihre Situation. "Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern sehr verschieden", betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frischgebackenen Betriebswirt oder Jurist stehen noch fast alle Wege offen. "Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre Berufserfahrung haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt." Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein.

Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der frischgebackenen Hochschulabsolventen die Druckerschwärze oft noch feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. "Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus", stellt Walz nüchtern fest. "Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein."

#### Alarmsignale wahrnehmen

Ein weiterer Unterschied: Für Singles, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken. Trotzdem müssen gerade sie sich oft bundesweit bewerben. "Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren, umso rarer sind die Jobs, die ihrem Profil entsprechen", betont Walz.

Deshalb rät er gerade älteren Arbeitnehmern, genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen be-



Arbeitszeugnisse gehören in die Bewerbungsmappe. Allerdings ist für viele Personaler die Beurteilung des alten Arbeitgebers kaum maßgebend.

Archivfoto: dpa

ruflichen Perspektive naht. "Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene Gehaltserhöhung bleibt aus", erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön aus Starzein.

#### Gefahr nicht verdrängen

Auch Managementberaterin Barbara Liebermeister aus Frankfurt betont: "Hört die Signale." Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Stelle haben, "meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal "arbeitslos' ziert." Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)Jobinhaber selbstbewusster.

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. "Und Ar-

beitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten", betont Berater Walz. Zudem schenken viele Personaler ihnen wenig Vertrauen. Denn sie wissen nicht, ob der alte Arbeitgeber das Zeugnis so positiv formulierte, um die Abfindung zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze ist.

#### Erfahrungen analysieren

Hier helfen oft Beschreibungen, Welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. "Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöseschritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent", betont Unternehmensberater Dr. Georg Kraus aus Bruchsal.

Insgesamt gilt: Von "alten Hasen" erwarten Unternehmen aussagekräftigere Bewerbungen als von Berufsanfängern. Von Berufserfahrenen erwarten die Betriebe präzisere Aussagen darüber, warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarbeiter wären.

### 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.

on 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.

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.

- Teamorientiertes Arbeiten wird wichtiger
- Stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich der Risiken von Social Media
  - Das Feedback der Mitarbeiter gewinnt für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte an Bedeutung
  - Die Meinungen und Ideen von Kunden werden stärker in die Produkt- und Prozessentwicklung einfließen
  - Flexiblere Gestaltung des Arbeitslebens wie zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit, mobile Arbeitsplätze
- Partnemetzwerke gewinnen an Bedeutung
- Mitarbeiterführung wird offener und transparenter
- Eigene Wertvorstellungen der Führungskräfte werden klarer und deutlicher vermittelt
- Der persönliche Kontakt zu Kunden und Lieferanten wird abnehmen

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

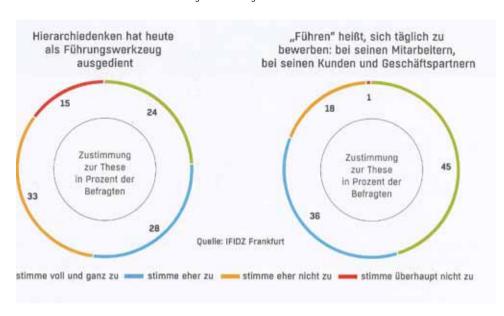
Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte nach Meinung der meisten Befragten viel Sozialkompetenz - insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei nötig, um die Individuen und Generationen untereinander zu vernetzen, das Vertrauen der Mitarbeiter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

#### 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 0 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 fertigenden 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.

Franken aktuell Lichtenfelser Wochenblatt

# Fragen, fragen, fragen

#### Networking für Berufseinsteiger

re erste Stelle antreten, kennen lingt. sie meist niemanden im Betrieb. profilieren.

"Ich war völlig unsicher", gesteht die 18-jährige Auszubilnicht, wie ich mich verhalten Eindruck. sollte." Ähnlich geht es fast al-(Hoch-)Schulabsolventen am ersten Arbeitstag. Sie komtreffen auf Kollegen, die oft seit der Startphase aufmerksam beäugt, denn jeder möchte sich ein Bild davon machen: Wie ist der wichtig ist es für Berufseinstei-

#### Über die Autorin

Die Unternehmensberaterin Barbara Liebermeister ist Autorin des Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

Wenn (Hoch-)Schulabgänger ih- Einige Tipps, wie Ihnen dies ge-

Tipp 1: Offen auf die Kollegen Also gilt es, Beziehungen zu den zugehen! Dass Sie am ersten neuen Kollegen aufzubauen und Tag unsicher sind, ist normal. nen für ihn interessieren. Gehen sich als angenehmer Kollege zu Geben Sie sich trotzdem auf Ihre künftigen Kollegen aktiv zu. Ge-Mit Grauen denkt Janne Frieben Sie ihnen die Hand, sagen be an ihren ersten Arbeitstag. Sie ihnen, wer Sie sind und eventuell: "Ich freue mich auf die Zusammenarbeit. Sie köndende zur Bürokauffrau. "Ich nen mir sicher viel erklären." kannte niemanden und wusste Das macht einen guten ersten

Tipp 2: Augen und Ohren aufsperren! In jedem Betrieb gibt es ungeschriebene Regeln; des men in ein fremdes Umfeld und Weiteren ein feines Geflecht von Beziehungen, die aus kei-Jahren zusammenarbeiten. Und nem Organigramm hervorgevon diesen werden sie gerade in hen. Fahren Sie also Ihre Antennen aus. Achten Sie zum Beispiel darauf: Wie sehen die Schreibtische der Kollegen aus? oder die Neue? Entsprechend Wer ergreift bei Besprechungen das Wort? Wer kann mit wem? ger, in den ersten Tagen einen Das senkt die Wahrscheinlichguten Eindruck zu hinterlassen. keit, dass Sie unbewusst in Fettnäpfchen treten.

> Tipp 3: Fragen, fragen, fragen! Wer neu ist, kann noch nicht alles wissen. Doch er sollte Interesse zeigen. Stellen Sie also Fragen. Zum Beispiel: Wie ist die Ablage strukturiert? Was soll ich tun, wenn ich etwas brauche? Erkundigen Sie sich auch nach solchen Dinge wie: Wie ist das mit dem Kaffee hier geregelt? Wer räumt die Spülmaschine ein und aus? Denn gerade an solchen Kleinigkeiten entzünden sich oft Reibereien.

> Tipp 4: Interesse für die Kollegen zeigen! Jeder Mensch freut sich, wenn sich andere Perso-

**Ausbildungs**messe Lichtenfels

Sie deshalb, wenn hierfür Zeit ist, auf Ihre Kollegen zu und sagen Sie zum Beispiel: "Mich interessiert, was Sie machen. Können Sie mir das mal erklären?" Und wenn Ihre Kollegen dies tun, dann äußern sie auch mal ein Lob: "Das ist ja irre, wie schnell Sie tippen." Über solche Feedbacks freut sich jeder, und Sie haben wieder einen Pluspunkt gesammelt. Auch private Fragen sind erlaubt. Steht zum Beispiel ein Kinderfoto auf dem Schreibtisch? Dann können Sie durchaus fragen: "Ist das Ihre Tochter? Die ist aber hübsch."

Tipp 5: Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren! Wer hilfsbereit ist, ist immer gern gesehen. Bieten Sie deshalb Kollegen Ihre Unterstützung an, wenn diese im Stress sind. Übernehmen Sie zum Beispiel die Dateneingabe oder den Gang zum Kopierer. Und wenn der Feierabend naht? Dann machen Sie sich nicht einfach aus dem Staub. Fragen Sie Ihre Kollegen und insbesondere Ihren Chef zuvor: "Ist noch was zu erledigen, oder kann ich gehen?"

Tipp 6: Den persönlichen Kontakt suchen! Verstecken Sie sich nicht, zeigen Sie sich. Angenommen Sie haben eine Frage an einen Kollegen. Dann versenden Sie nicht stets interne Mails.

Greifen Sie auch mal zum Telefon oder gehen Sie in das Büro. Barbara Liebermeister

### Management: Interne und externe Netzwerke machen den Unterschied

Der offene Umgang mit anderen Abteilungen und Geschäftspartnern ist künftig eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Wir sprachen darüber mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts.

#### Erfolgsfaktor Netzwerke

Manager wissen, dass sie abteilungs- und firmenübergreifend agieren müssen, wenn sie Erfolg haben wollen.





CW: Eine zentrale Aussage Ihrer Studie ist: Im digitalen Zeitalter müssen Chefs empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Geht es um einen möglichst geschickten Umgang mit sozialen Medien?

LIEBERMEISTER: Diese Fähigkeit werden Manager tatsächlich brauchen, weil diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Damit würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### CW: Was meinen Sie damit?

LIEBERMEISTER: Arbeitsstrukturen und -beziehungen verändern sich radikal. Heute erbringen die Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt stark davon ab, wie gut er mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht mehr an der Grenze der eigenen Abteilung enden. Es geht darum, sich zu öffnen und so mit anderen Bereichen zu vernetzen, dass alle Topleistungen erbringen. Das setzt aber voraus, dass ein Manager nicht nur die eigenen, sondern auch die anderen Mitarbeiter und deren Vorgesetzte von seinen Zielen überzeugt.

CW: Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen? LIEBERMEISTER: Sollte es, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der internen Schnittstellen reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass keine Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent der Studienteilnehmer diese Aussage teilweise.

CW: Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

LIEBERMEISTER: Nein, auch auf das Vernetzen zwischen Unternehmen. Betrachten Sie einmal die Hightech-Firmen: Wie erbringen die heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Partnerebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute auf eine Großbaustelle gehen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Sub-Sub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer gelingt, die richtigen Partner auszuwählen und sie so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Topleistung erbringen.

**CW**: Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

LIEBERMEISTER: Richtig. Solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Auch im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt oder

eine neue Lösung entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Know-how sie faktisch abhängig sind, wenn das Endprodukt Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen.

CW: Agieren in solchen Netzwerken alle Beteiligten auf Augenhöhe?

LIEBERMEISTER: Sie sollten es zumindest - weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist das teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und bald verschwinden.

#### CW: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

LIEBERMEISTER: Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln. Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, da aus ihrem Know-how die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

CW: Dass Führungskräfte künftig Netzwerker Menschen bereitwillig folgen - ein entspresein müssen, ist nachvollziehbar. Doch warum chendes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil "empathische"?

LIEBERMEISTER: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Management-Beraterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit

dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie funktioniert die Kommunikation? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahrund ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne eine gewisse Mehrleistung, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, bin auch ich für ihre Interessen offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und somit die Ergebnisse auswirkt. Dadurch wird unsere Beziehung stabiler und tragfähiger. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

CW: Ihnen geht es also um die viel zitierte emotionale Intelligenz?

LIEBERMEISTER: Das greift mir fast zu kurz. Fachliche Kompetenz muss sich mit analytischer und emotionaler Intelligenz paaren, damit die größte Wirksamkeit entstehen kann. Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein entsprechendes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

CW: Für das Gestalten der Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute deutlich mehr Medien beziehungsweise Kanäle zur Verfügung als früher.



#### Barbara Liebermeister...

... leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ], Frankfurt am Main. Die Management-Beraterin und Rednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

#### Führungskultur

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ], Frankfurt am Main, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind.

Informationen unter www.ifidz.de; Kontakt: info@ifidz.de.

"Eine der größten Management-Herausforderungen im Unternehmen ist es, die Schnittstellen zu reduzieren."



• LIEBERMEISTER: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind. Unsere Studie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen heiße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft in Zukunft neben den klassischen Management-Skills braucht, um erfolgreich zu sein.

#### CW: Und welche wären das?

LIEBERMEISTER: Es handelt sich weitgehend um kommunikative Eigenschaften. In der Studie bejahten die Befragten vor allem zwei Aussagen: Eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten", und sie hat "Konflikte offen anzusprechen und mit allen Beteiligten zu klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

CW: Das deutet doch daraufhin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

LIEBERMEISTER: Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams.

CW; Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

LIEBERMEISTER: Unter anderem eine Diskrepanz zwischen den Antworten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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.

CW: Demnach stehen jüngere Führungskräfte der Technik, wenn es um Vernetzung und Integration geht, kritischer gegenüber als ihre älteren Kollegen.

LIEBERMEISTER: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

#### CW: Wie erklären Sie sich diesen Befund?

LIEBERMEISTER: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, die mit Collaboration und Social Networking aufgewachsen sind, offenbar ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie in der Regel tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb machen sie im Betriebsalltag häufig die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter in der elektronischen Kommunikation auf Kopie, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Topdown-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. [hk]

# Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

von Barbara Liebermeister

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.



Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

hrungskräfte brauchen meiner Erfahrung nach andere Fähigkeiten im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum? Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

In unserer Studie erkennen wir, dass Führungskräfte in Zukunft empathische Netzwerker sein müssen. Das heißt nicht nur, dass sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können müssen (auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn

diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben).

Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### 1. Bereichsübergreifende Netzwerke schaffen

Gehen wir zunächst einmal davon aus - wie eingangs schon erwähnt -, dass sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert haben: Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Gren-

ze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt, welche Interessen die anderen Bereiche und deren

> Mitarbeiter haben. Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

# 2. Aus Schnittstellen

Im Prinzip sollte es ja selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen. Das ist

es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (siehe Abb. 1 nächste Seite).

Und das bezieht sich meiner Meinung nach nicht nur auf die Vernetzung von Mitarbeitern und Bereichen, sondern auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

#### Warum?

In ungerer Studie erkennen wir, dass Führungskräfte in Zukunft empathische

Netzwerker jein müjjen.

Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im

#### DRAUSSEN IN DER PRAXIS 2

Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richti-

große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richti
Die Performance eines Bereichs hängt stark mit davon ab, wie gut dieser mit

gen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen - sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

#### 3. Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

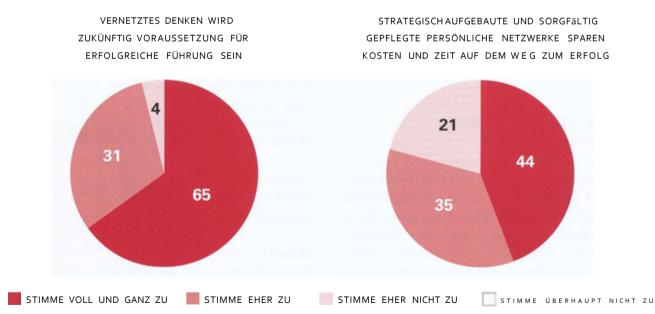
Leistungserbringungs-Gemeinschaften wie das Projekt "Flughafen Berlin" gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute

in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft

#### ABB.1: ERFOLGSFAKTOR NETZWERKE

den anderen Bereichen Kooperiert.

#### ZUSTIMMUNG ZUR THESE IN % DER BEFRAGTEN



QUELLE: IFIDZ FRANKFURT

abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

Dabei sollten in den Netzwerken die Partner stets auf Augenhöhe agieren - zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr

erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

Ein Beispiel dazu aus der Automobil-Produktion:

Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stär-

kere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht - weshalb das Gerücht grassiert, Google beab-

sichtige, selbst Autos zu bauen - oder anders formuliert: Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten.

Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen

ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

#### 4. Die "Chemie" zwischen den Partnern muss stimmen

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische? Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern:

Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenom-

men? Wie verbindlich sind

ne Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn

Absprachen? Und, und, und... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und mei-

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere.

Wie gut thre Leistung ist,

hängt auch stark davon

ab, wie sie die Beziehung

zu Ihren Kunden gestalten.

die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den

#### DRAUSSEN IN DER PRAXIS 2

ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

#### 5. Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Die fachliche Kompetenz der Führungskräfte und Top-Manager von morgen muss sich meiner Überlegung nach mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt erst einmal recht akademisch - deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung - das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

Unsere Studie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es sich weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind



Mehr verfügbare Medien und Kanäle als früher zu haben bedeutet noch lange nicht, dass die Führungskräfte bessere Netzwerker sind.

# 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte erachten als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben und nicht als Herrschaftswissen zwückgehalten werden.

zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

## 6. Nötig ist ein mentaler Turnaround

Das deutet darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind - aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams.

Das erkenne ich unter anderem in der Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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 transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Das heißt, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn es um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber: Ihnen ist scheinbar stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts

ändert, so lange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Ich erkläre mir das so, dass zum einen die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür haben, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein, dass die jüngeren Führungskräfte in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt sind. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

#### **SERVICE**

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind.

Weiterführende Homepage

www.ifidz.de

E-Mail

info@ifidz.de

# Führen im digitalen Zeitalter

IFIDZ-Studie zeigt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte emphatische Netzwerker sein, um ihre Aufgaben zu meistern.

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

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 Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe waren überwiegend in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zuhause.

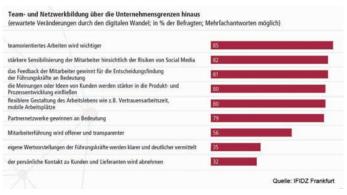
Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent "voll und ganz" und 31 Prozent teilweise der These zu, die zuneh-





mende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung - weil der "Entscheidungs- und Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst". Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" - zudem 31 Prozent teilweise.

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.



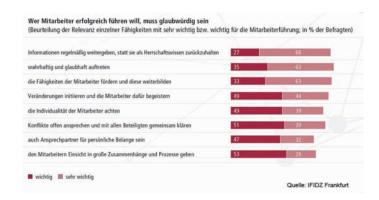
Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz - insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen - "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".



Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".



Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen den jüngeren und den älteren Führungskräften. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden 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 deutlich höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

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

#### Voraussetzung für erfolgreiche Führung:

# Der Manager von morgen – ein empathischer Netzwerker

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse kommentiert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### Inwiefern?

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht

werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

### Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

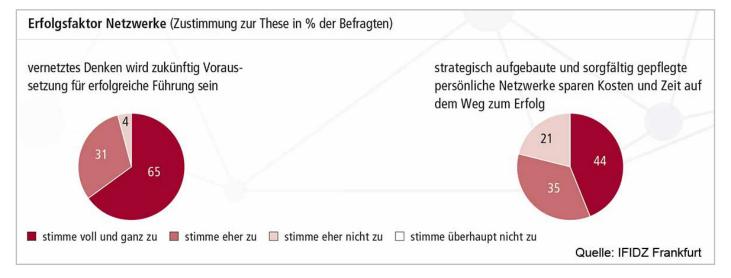
Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (Grafik 1).

### Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

#### Inwiefern?

Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Neh-





#### Interview

# Vernetztes Denken und Handeln

#### Führungskultur im digitalen Zeitalter

ernetztes Denken und Handeln wird künftig zur Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts, in einem Interview.

**All about Sourcing:** Welche Gründe hatte das IFIDZ für seine Studie, in der die Fähigkeiten von Führungskräften im digitalen Zeitalter zu ermitteln waren, Mitarbeiter und Umfeld mit Erfolg zu führen?

**Barbara Liebermeister:** In der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich mittlerweile Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt. Das hat auch Auswirkungen auf die Führungsebene.

Sourcing: Im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein, so eine zentrale Aussage des Studienberichts. Bedeutet das, künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umzugehen?

Liebermeister: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die so genannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Verhaltensebene gestreift. Vielmehr ist ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

Heute erbringen Unternehmen ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden.

**Sourcing:** Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am einem Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es, ist es aber nicht. Es



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

bleibt eine der größten Herausforderungen für Unternehmen, die Zahl der Schnittstellen zu reduzieren oder aus ihnen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen. Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

Sourcing: Das bezieht sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen. Betrachten Sie einmal die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Sie erbringen heute ihre Leistungen meist im Dialog mit ihren Kunden. Wie gut ihre Leistung ist, hängt stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene.

Auf dem IT-Sektor etwa werden Heerscharen externer Softwareentwickler beschäftigt und Teilaufträge an hoch qualifizierte Spezialisten vergeben, von deren Expertise sie abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze werden soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die eben solche hohen Leistungen erbringen.

Sourcing: Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Liebermeister: Sie sollten es - zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

Nehmen Sie zum Beispiel die Automobilproduktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck, die Elektronikhersteller säßen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

**Sourcing:** Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen scheint jetzt klarer, doch warum empathische?

Liebermeister: Als Managementberaterin arbeite ich für manche Kunden gern, für andere weniger. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, sondern damit, wie die Kommunikation untereinander funktioniert. Und ob ich mich als Person wahr- und ernst genommen fühle, und wie verbindlich die Absprachen sind usw. Stimmt die Chemie, erbringe ich auch gerne Mehrleistungen, weil ich mich mit den Kunden und ihren Zielen identifizieren kann.

Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big Business: Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren, sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, werden aus ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das erfordert von den Partnern allerdings viel Gespür für ihr Gegenüber.

Sourcing: Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Ihre fachliche Kompetenz muss

sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben. Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese Symbiose den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig diejenigen Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen, ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

**Sourcing:** Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Liebermeister: Ja, aber deshalb sind sie nicht die besseren Netzwerker. Unsere Studie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der kommunikativen Eigenschaften wie: eine Führungskraft müsse "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären".

**Sourcing:** Deutet das darauf hin dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind? Liebermeister: Auf rationaler Erkenntnisebene ja. Viele haben aber das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams. Das war anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass man Informationen regelmäßig weiter gibt und nicht als Herrschaftswissen zurückhält. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der Jüngeren, dass die digitale Vernetzung automatisch in eine transparente Führung übergeht, während 60 Prozent der Älteren Kräfte davon überzeugt sind.

Das Gespräch führte Bernhard Kuntz.



www.ifidz.de

Fortsetzung von Seite 4 men Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

### Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

#### Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

#### Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

#### Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

### Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und... Stimmt die Chemie, dann

erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere.

Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

### Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

#### Wie?

Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

#### Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität Fortsetzung auf Seite 6 der Mitarbeiter achten".

#### Fortsetzung von Seite 5

### Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

#### Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

#### Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Das Interview führte Bernhard Kuntz

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Internet: <a href="www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>; Email: <a href="mailto:info@ifidz.de">info@ifidz.de</a>).

### Zur Interviewpartnerin: Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs



"Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

Studie: Führungskultur

# Warum Manager von morgen empathische Netzwerker sein müssen

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

#### Das Gespräch führte Bernhard Kuntz

#### Frau Liebermeister, das IFIDZ hat eine Studie durchgeführt, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informationsund Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

#### Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist, dass im digitalen Zeitalter Führungskräfte empathische Netzwerker sein müssen. Was heisst das konkret? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene ge-

streift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### **Inwiefern?**

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heisst, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft ausser ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

#### Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage «voll und ganz» bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (Grafik).

#### Bezieht sich diese Aussage ausschliesslich auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

#### Wie das?

Nun, betrachten Sie die Hightechunternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zu Hause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heisst: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Grossbaustelle besuchen. dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das grosse Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

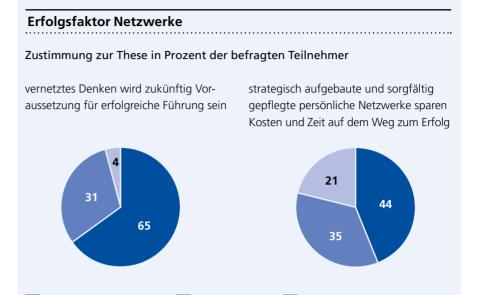
Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele grosse Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

#### Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobilproduktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

#### Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Dar-



stimme voll und ganz zu stimme eher zu stimme eher nicht zu

aus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

stimme überhaupt nicht zu

#### Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und. sStimmt die Chemie. dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft – Mitarbeiter, Unternehmensbereich – Unternehmensbereich oder Unternehmen – Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

Quelle: IFIDZ Frankfurt

#### Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

#### Wie?

Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die grösste Wirksamkeit haben.

#### Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese «Symbiose» den Begriff «Alpha Intelligence», da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

#### Was führt Sie zu diesem Schluss?

Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hiesse heute, «sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern». Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es sich weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie eine Führungskraft muss «Informationen weitergeben, statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten» und «Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären». Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse «wahrhaftig und glaubhaft auftreten», und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse «die Individualität der Mitarbeiter achten».

#### Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

#### Worauf ist diese Erkenntnis zurückzuführen?

Unter anderem auf eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmässig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

#### Heisst das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

# Wie ist dieser Unterschied zwischen jüngeren und älteren Führungskräften zu erklären?

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heisst: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. «



#### **Porträt**



#### Barbara Liebermeister Institutsleiterin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs «Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthal-

tige Geschäftsbeziehung entwickeln».

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind.



#### Kontakt

info@ifidz.de www.ifidz.de



Die Führungskultur hat sich durch die digitale Welt verändert. Was das für Manager von morgen bedeutet, weiß **Barbara Liebermeister**.

Aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt. Hierdurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Künftig müssen Führungskräfte "empathische Netzwerker" sein – zu diesem Ergebnis kommt die Führungsstudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Das bedeutet auch: Führungskräfte sollten künftig mit dem Internet und den sozialen Medien virtuos umgehen können, weil diese für die Information und Kommunikation eine Bedeutung gewinnen. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche gestreift. In den meisten Unternehmen wird die Leistung heute zumindest in deren Kernbereichen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Folglich hängt die Performance eines Bereichs auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbei-

ter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Aus Schnittstellen Nahtstellen machen

In einem Unternehmen sollten alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen. Im Betriebsalltag lautet jedoch immer noch eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen in unserer Organisation möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, sodass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

#### **Vorreiter Hightech-Industrie**

Dies vor folgenden Hintergrund: Viele Un- »

ternehmen - speziell aus dem Hightech-Bereich – erbringen heute ihre Leistung im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Als Beispiel hierfür kann der IT-Sektor dienen. In ihm agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das bedeutet, sie engagieren Heerscharen externer Software-Entwickler und vergeben Teilaufträge an hoch qualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

In diesen Beziehungsnetzen haben sich zudem die Macht- beziehungsweise Abhängigkeitsverhältnisse verändert. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele Hightech-Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen.

Als Beispiel hierfür kann die Automobilproduktion dienen. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbünden der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese

wiederum für Kunden attraktiv macht. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut. Ohne ein ausgeprägtes Gespür für die Bedürfnisse anderen Personen und Organisationen gelingt dies nicht.

#### Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Auch hierfür ein Beispiel. Bei meiner Arbeit als Managementberaterin merke ich immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernst genommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich mit den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird.

Ebenso verhält es sich im Big-Business beziehungsweise in der Zusammenarbeit großer Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

Konkret heißt dies: Die fachliche Kompetenz der Führungskräfte muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben. Diese "Symbiose" bezeichnen wir in der IFIDZ- Studie als "Alpha Intelligence", da unserer Warte künftig die echten Leader in den Unternehmen – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Heute stehen den Führungskräften mehr Kommunikationskanäle als früher zur Verfügung, die sie meist auch aktiv nutzen. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie empathische Netzwerker sind. Denn viele Führungskräfte nutzen die neuen Medien zwar intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top down"-Kategorien.

In der IFIDZ-Studie verdeutlicht dies die Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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 transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

#### Ein mentaler Turnaround ist nötig

Den jungen Führungskräften ist offensichtlich stärker bewusst, dass sich allein dadurch, dass den Führungskräften mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, qualitativ nichts ändert, so lange kein mentaler Turnaround in den Köpfen erfolgt. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand. Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins Cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".



Seite 4

# Eine Bewusstseinsveränderung

#### Die Führungskräfte von morgen

von Barbara Liebermeister

Die Manager von morgen werden «empathische Netzwerker» sein. Das ist die Kernthese einer Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt (D). Was heisst dies in der Praxis? Im folgenden Beitrag beantwortet Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, diese Frage.



as digitale Zeitalter ist angebrochen, und auch Führungskräfte müssen sich neu erfinden. Der Siegeszug der modernen Informationsund Kommunikationstechnologie und die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben haben sich radikal gewandelt. Aus diesem Grund haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Ein konservativer Stillstand ist in dieser Situation schlicht das falsche Rezept.

Wir gehen von dem empathischen Netzwerker als Leitbild aus. Führungskräfte müssen mit Internet und den sozialen Medien umgehen können. Information und Kommunikation bekommen eine immer wichtigere Bedeutung. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift. Heute wird

in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heisst, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Dabei sollten in allen Bereichen alle Mitarbeiter am selben Strang ziehen. Diese These ist aber theoretisches Wunschdenken, das mit der Praxis wenig zu tun hat. Faktisch bleibt es eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, sodass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage «voll und ganz» bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

#### Das Beispiel der IT-Branche

Springen wir in die Praxis, um die Unterscheide besser fassen zu können. Betrachten wir zum Beispiel die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, in welcher Branche sie zu Hause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heisst: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das bedeutet, sie engagieren Heerscharen externer Software-Entwickler und vergeben Teilaufträge an hoch qualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

Dabei sollten die Beteiligten auf Augenhöhe agieren. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele grosse Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

#### Das Beispiel der Automobilbranche

Wenden wir uns der Automobilproduktion zu. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

Daher grassiert das Gerücht, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen. Die Argumentationsfigur kommt in der Öffentlichkeit nur durch, da die Experten, dies als möglich erachten. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

#### Netzwerker und empathisch

An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie zu dem Begriff Netzwerker der Begriff empathisch dazukommt. Auch hier hilft ein Beispiel. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernst genommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich mit den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

#### «Alpha Intelligence»

Die fachliche Kompetenz der Führungskräfte muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die grösste Wirksamkeit haben. Um dies deutlicher in der Praxis herausstellen zu können, verwenden wir in unserer Studie für diese «Symbiose» den Begriff «Alpha Intelligence», da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung zu haben, bedeutet aber noch lange nicht automatisch, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten «top down»-Kategorien.

In unserer Studie verdeutlicht dies die Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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 transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

#### **Ein mentaler Turnaround**

Jungen Führungskräften ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turnaround in den Köpfen stattfindet. Die Gründe liegen auf der Hand. Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins Cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heisst: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. ■



Top-down-Kommunikation ist von gestern.



**Barbara Liebermeister** 

i

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Interessierte können kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind

www.ifidz.de

# Aus Kontakten Kontrakte machen

Vielen Verkäufern und Key-Accountern gelingt es nicht, persönliche Beziehungen zu ihren Zielkunden aufzubauen. Deshalb erkalten ihre lauwarmen Kontakte schnell wieder.

iele Unternehmen knüpfen zahlreiche Kontakte zu potenziellen Kunden. Doch leider erkalten die lauwarmen Kontakte schnell wieder - unter anderem, weil sie nicht systematisch gepflegt werden. Also werden aus den Kontakten auch keine Kontrakte - sprich Aufträge und wertvolle Geschäftsbeziehungen.

Nachfolgend einige Tipps, wie der Beziehungsaufbau zu Personen, aber auch Organisationen gelingt.

#### 1. Achtsam sein

Für fast alle Menschen gilt: Sie ticken nicht so rational, wie sie sich gebärden. Sie haben auch Wünsche und Bedürfnisse, Ängste und Befürchtungen, die sie zumindest verbal nicht artikulieren. Trotzdem beeinflussen sie ihre Entscheidung «Mit dieser Person oder Organisation gehe ich eine (Geschäfts-)Beziehung ein».

Denn: Gute Produkte und Dienstleister gibt es viele. Deshalb spielen bei der Entscheidung «Mit diesem Partner kooperiere ich» stets auch emotionale oder irrationale Faktoren eine Rolle. Entsprechend achtsam sollten Verkäufer, (Kunden-)Berater und Key-Accounter im Kontakt mit

#### **711R ATITORIN**

Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie ist Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs «Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln» (www.barbara-liebermeister.com).

(potenziellen) Kunden sein. Sie sollten all ihre Antennen ausfahren, um zu registrieren: Was signalisiert mir mein Gegenüber zum Beispiel durch seine Körpersprache, Mimik und Gestik? Was verrät er mir seine Wortwahl über seine Motive? Und was sagt er mir aufgrund seiner Betonung und Sprechweise durch die Blume? Denn dann können Sie mit ihrer (Körper-)Sprache hierauf reagieren und zum Beispiel nachfragen: «Ist meine Vermutung richtig, dass Sie ...?» So gelangen Sie an Infos, die der Kunde nicht jedem Verkäufer gibt. Und ihr Gesprächspartner hat das Gefühl: Ich spreche mit einer Person, die mir zuhört und mich versteht.

### 2. Persönliches Interesse

Jeder Mensch will auch als Individuum wahr- und ernstgenommen werden - und nicht nur als (möglicher) Umsatzbringer. Also sollten Sie als Verkäufer oder Kundenberater Ihrem Partner auch signalisieren: Ich nehme Sie als Person wahr. Achten Sie im Kontakt darauf: Was könnten Aufhänger für ein persönliches Gespräch sein?

Doch Vorsicht! Zwei Punkte gilt es hierbei zu beachten. Erstens: Heucheln Sie kein Interesse an der Person, wenn Sie es nicht verspüren.

Denn dies spürt Ihr Gegenüber sofort. Sorgen Sie vielmehr dafür, dass Sie entspannt und relaxt - und nicht unter Zeit- und Umsatzdruck stehend - in das Gespräch gehen. Denn nur dann

sind Sie offen für Ihr Gegenüber und strahlen dies auch aus.

Und zweitens: Machen Sie sich nach dem Gespräch Notizen. Zum Beispiel: «... hat eine achtjährige Tochter namens Laura», «... hat sich einen neuen BMW gekauft», «... bereitet sich auf einen Marathon vor.» Denn dann können Sie Ihren Partner beim nächsten Gespräch positiv überraschen - zum Beispiel, indem Sie ihn fragen: «Und wie fährt Ihr neuer BMW?» Oder: «Und wie war Ihr Marathon?» Und schon

sind sie wieder in einem persönlichen Gespräch.

#### 3. Persönlichkeit zeigen

Für viele Verkäufer, Kundenberater und -betreuer gilt: Sie gleichen sich wie ein Ei dem anderen. Weniger weil ihnen ihr Arbeitgeber ein Dresscode vorgab, sondern weil sie meist ähnliche, wenn nicht gar dieselben Schulungen durchlaufen haben. Also stellen sie dieselben Fragen. Auch ihr Gesprächsaufbau ist weitgehend identisch. Entsprechend langweilig und als Person uninteressant wirken sie oft auf ihr Gegenüber.

Versuchen Sie sich von solchen 08/15-Verkäufern abzuheben - weniger durch Äusserlichkeiten, als dadurch, wie Sie sich verhalten. Zum Beispiel, indem Sie für den Kunden überraschende Fragen stellen. Oder indem Sie ihm, nachdem er eine Frage stellte, erst mal drei, vier Sekunden in



Eine persönliche Beziehung zu Ihrem Gegenüber aufbauen

die Augen schauen und schweigen. Oder indem Sie überraschend die Gesprächsebene wechseln und ins Gespräch eine persönliche Bemerkung oder ein Kompliment einfliessen

#### 4. Für eine angenehme Atmosphäre sorgen

Profi-Verkäufer setzen sich für ihre Kundengespräche Ziele - doch leider meist nur rationale wie: «Ich will danach wissen, welches Umsatzpotenzial der Kunde hat.» Oder: «Ich möchte einen Erstauftrag erhalten.» Entsprechend sachlich nüchtern verlaufen die Gespräche.

Anders agieren echte Spitzen-Verkäufer und Topkontakter: Sie setzen sich für ihre Gespräche auch emotionale Ziele. Zum Beispiel: «Ich will mit dem Kunden mindestens einmal laut lachen» - weil Lachen verbindet und Vertrauen schafft. Oder: «Ich möchte in dem Gespräch etwas neues Persönliches über Herrn Mayer (oder Frau Müller) erfahren» - um einen Aufhänger für künftige Gespräche zu haben. Oder: «Ich will den Kunden mindestens einmal positiv überraschen» - zum Beispiel, indem ich ihm klar sage, dass wir für die Leistung x nicht der beste Anbieter sind und ihm einen Mitbewerber empfehle.

#### 5. Grosszügig sein

Mit «Erbsenzählern» und «Pfennigfuchsern» arbeitet fast niemand gern zusammen - schon gar nicht längerfristig auf der Basis von Kontrakten. Versuchen Sie sich deshalb im Kundenkontakt als grosszügiger und unkomplizierter Partner zu profilieren, mit dem man gerne kooperiert. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch nicht die Probleme betonen, die gewisse Lösungen mit sich bringen - denn Probleme hat der Kunde genug; des Weiteren indem Sie nicht auf dem Mehraufwand «herumreiten», den das Erfüllen gewisser Kundenwünsche erfordert. Denn dann fangen beim Kunden die Alarmglocken an zu schrillen: Als wie umständlich und kompliziert wird sich dieser Anbieter erst in der alltäglichen Zusammenarbeit erweisen?

Erbringen Sie vielmehr gerne und bereitwillig Vorleistungen für den potenziellen Kunden und bieten Sie ihm diese auch aktiv an. Das lohnt sich für Sie auf jeden Fall - selbst wenn aus dem Kontakt keine lukrative Geschäftsbeziehung erwächst. Dann empfiehlt Sie Ihr Gegenüber jedoch als attraktiven Partner weiter.

#### 6. Verbindlich und zuverlässig sein

Die meisten Entscheidungsträger in Unternehmen haben Kontakt mit vielen Personen. Entsprechend schnell geraten Einzelpersonen in Vergessenheit. Deshalb sollten Sie sich etwa 72 Stunden, nachdem Sie eine Person - zum Beispiel auf einem Kongress oder Empfang - kennengelernt haben, bei dieser in Erinnerung bringen. Beispielsweise mit einer Mail oder einem Telefonat. Früher wirkt schnell zu engagiert.

Anders ist es, wenn Sie einer Person versprachen «Ich maile Ihnen morgen die Broschüre» oder «Ich rufe Sie dazu morgen an.» Dann müssen Sie dieses Versprechen selbstverständlich einhalten. Denn niemand möchte mit einem Dienstleister kooperieren, der unzuverlässig ist.

Doch Vorsicht! Beschränken Sie sich zum Beispiel beim Zusenden einer Broschüre nicht auf das Erfüllen Ihrer Pflicht. Formulieren Sie vielmehr im Begleitschreiben noch ein, zwei persönliche Sätze wie «Über Ihre Aussage <...> dachte ich noch lange nach, weil ...» Oder: «Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Marathon. Informieren Sie mich danach bitte über Ihre Zeit. Das würde mich sehr freuen.» Denn Ihr Ziel lautet, eine persönliche Beziehung zu Ihrem Gegenüber aufzubauen und sein Vertrauen zu gewinnen.

#### 7. Geduldig und gelassen sein

In Organisationen dauert es oft lange, bis Investitionsentscheidungen getroffen werden zum Beispiel, weil an der Entscheidung mehrere Personen beteiligt sind. Oder weil erst die Budgets freigegeben werden müssen. Oder weil die Organisation vertraglich noch an einen anderen Lieferanten gebunden ist.

Das wissen erfahrene Verkäufer. Entsprechend gelassen reagieren sie, wenn ein (potenzieller) Kunde ihnen nicht gleich bei den ersten Treffen einen Auftrag erteilt. Sie wissen aber auch: «Ich muss am Ball bleiben, damit der Kontakt nicht erkaltet.» Also bringen sie sich bei ihren Zielkunden regelmässig in Erinnerung - jedoch nicht, indem sie alle zwei, drei Tage anrufen und fragen: «Wie sieht es mit der Entscheidung aus?» Denn ein solches Verhalten erzeugt Druck beim Gegenüber und lässt ihn emotional auf Distanz gehen. Nein, sie bringen sich bei den Zielpersonen positiv in Erinnerung. Zum Beispiel, indem sie ihnen etwas senden, was ihnen einen echten Mehrwert bietet. Das kann ein Artikel über eine Studie über die Entwicklung der Branche des Zielkunden sein. Oder die Ankündigung einer neuen Oper - sofern die Kontaktperson sich für Opern interessiert. Oder eine Checkliste,

Indem Sie als Verkäufer oder Key-Accounter Ihrem Gegenüber so das Gefühl vermitteln «Da ist jemand, der an mich denkt und mich als Person schätzt», erwerben Sie schrittweise sein Vertrauen. Also entscheidet sich Ihre Kontaktperson, wenn die Entscheidung reif ist, für Sie als Partner.

# Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Frankfurt. Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, im Gespräch mit "wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte".

wm: Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

**BL:** Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

wm: Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

BL: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die so genannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche bzw. Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### wm: Inwiefern?

**BL:** Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das

Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele bzw. die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

wm: Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen? → Barbara Liebermeister fordert einen mentalen Tournaround in den Köpfen von Wissensarbeitern

**wm:** Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

BL: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen. Betrachten Sie z. B. die Hightech-Unternehmen. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung

→ Zitat

Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

BL: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren bzw. aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie z.B. ein neues Produkt entwickeln, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren Heerscharen externer Software-Entwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

**wm:** Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

BL: Sie sollten es - zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen. Nehmen Sie z. B. die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

**wm:** Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

**BL:** Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

**wm:** Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

**BL:** Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Außenseiter sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben. Das heißt auch: Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben. In unserer Studie verwenden wir für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

wm: Welche Rollen spielen die sozialen Medien in diesem Zusammenhang? Machen sie die Führungskräfte zu besseren Netzwerkern?

→ Zitat

...fast allen
Führungskräften [ist]
bewusst, wie wichtig das
Networking ist.

BL: Nein! Unsere Studie ergab u. a., dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten über 80 Prozent der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten". Die sozialen

Medien können diese Fähigkeiten nicht ersetzen.

**wm:** Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

BL: Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so speziell in virtuellen Teams. Das zeigt sich u.a. an einer Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

wm: Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn es um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

BL: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turnaround in den Köpfen erfolgt. Das ist auch nicht verwunderlich. Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

**wm:** Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.

# Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

von Barbara Liebermeister

Vernetztes und offenes Denken und Handeln sind künftig Voraussetzungen für erfolgreiche Führung - das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse beschreibt Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in ihrem Artikel.

as IFIDZ prüfte im Rahmen einer Studie, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen.

#### Warum?

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter empathische Netzwerker sein müssen: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung

Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### 1. Bereichsübergreifende Netzwerke schaffen

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender

#### DRAUSSEN IN DER PRAXIS 3

Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken ei-

Faktisch haben gerade jüngere Leader oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

ner Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Inter-

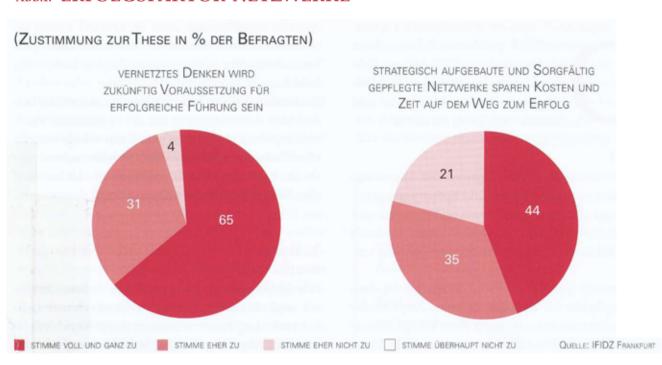
> essen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

# 2. Aus Schnittstellen Nahtstellen machen

Im Prinzip sollte es ja selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen - sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Heraus-

forderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräf-

#### ABB.1: ERFOLGSFAKTOR NETZWERKE



te die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (siehe Abbildung 1).

Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen, sondern auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

Dafür reicht es, wenn wir die Hightech-Unternehmen betrachten - unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

# 3. Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

In diesen Netzwerken sollten die Partner zumindest weitgehend auf Augenhöhe agieren.

Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt: Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.



Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

#### DRAUSSEN IN DER PRAXIS 3

Nehmen Sie die Automobil-Produktion als Beispiel: Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteiler, die die Fahrzeuge produzieren,

oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge re-

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewiße Mehr-Leistungen.

sultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht - weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Nun - wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

# 4. Die "Chemie" zwischen den Partnern muss stimmen

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist meines Erachtens nun klar.

Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern mit anderen Themen, z.B. Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern,

die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die

Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich

oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

# 5. Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Der Begriff "Emotional intelligence" greift mir hier fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren, nämlich dass sich ihre fachliche Kompetenz mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren muss, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt recht akademisch - deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Den Führungskräften stehen heute, also im digitalen Zeitalter, für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisatio-

nen mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind: Unsere Studie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

# 6. Nötig ist ein mentaler Turnaround

Das deutet zwar darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind - aber meiner Erkenntnis nach nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams.

Ich komme zu diesem Schluss vor allem aufgrund einer Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur

36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Das heißt, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber - ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Ich erkläre mir das so: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungsund Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

#### **SERVICE**

Weiterführende Homepage

www.ifidz.de

E-Mail

info@ifidz.de



## "Alter Hase" sucht neue Stelle

Älteren Arbeitnehmern fällt es oft schwer, sich erfolgreich um neue Stellen zu bewerben – denn ihre schon vergilbten Zeugnisse sagen meist wenig über ihr aktuelles Können aus.

Text: Andrei Winter

ast alle Bewerbungsratgeber wenden sich primär an Hoch- bzw. Schulabgänger. Sucht man hingegen einen Ratgeber für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte, dann lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Ratgeber streifen ihre Situation. "Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern sehr verschieden", betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frischgebackenen Betriebswirt stehen noch fast alle Wege offen. "Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre Berufserfahrung haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt." Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein. Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der frischgebackenen Hochschulabsolventen die Druckerschwärze oft noch feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. "Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus", stellt Walz nüchtern fest. "Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein."

## Alarmsignale wahrnehmen

Ein weiterer Unterschied: Für Singles, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken. Trotzdem müssen gerade sie sich oft bundes-

weit bewerben. "Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren. umso rarer sind die Johs, die ihrem Profil entsprechen", betont Walz. Deshalb rät er gerade älteren Arbeitnehmern, genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive naht. Diesen verpassen viele. Denn ein Student, der seine Bachelor- oder Masterarbeit schreibt, weiß genau: "In sechs Monaten ist mein Studium beendet. Also sollte ich allmählich Bewerbungsfotos machen." So harte Signale, dass die Zeit reif ist, sich neu zu orientieren, gibt es bei Berufstätigen oft nicht. "Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene Gehaltserhöhung bleibt aus", erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön.

## Gefahr nicht verdrängen

Fragt man ältere Arbeitslose, ob ihre Kündigung überraschend kam, dann gestehen viele: Sie war absehbar. Sie verdrängten die Bedrohung jedoch. Aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Managementberaterin Barbara Liebermeister aus Frankfurt betont: "Ältere Arbeitnehmer müssen, wenn sie ihre Stelle verlieren, oft ihre gesamte Lebensplanung überdenken." Deshalb lautet ihr Tipp für Berufstätige: "Hört die Signale statt die Augen zu verschließen." Denn Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Steile haben,

"meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal 'arbeitslos' ziert." Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)Jobinhaber selbstbewusster.

## Kompetenz nachweisen

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. "Und Arbeitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten", betont Berater Walz Zudem schenken viele Personaler ihnen wenig Vertrauen. Denn sie wissen nicht, ob der alte Arbeitgeber das Zeugnis so positiv formulierte, um die Abfindung zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze ist. Hier helfen oft Beschreibungen, welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. "Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöseschritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent", betont Unternehmensberater Dr. Georg Kraus. Insgesamt gilt: Von "alten Hasen" erwarten Unternehmen aussagekräftigere Bewerbungen als von Berufsanfängern.

## Zum Unternehmen passend

Warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarheiter wären fällt vielen herufserfahrenen Bewerhern schwer zu erklären. Denn sie wissen nicht: Welche "Pfunde" kann ich in die Waagschale werfen? Sie verweisen oft nur auf ihr fachliches Know-how und ihre Branchenkenntnis, "Unternehmen haben auch unterschiedliche Strukturen und Kulturen. Deshalb haben sie auch spezifische Probleme und Verfahren, diese zu lösen. Folglich brauchen sie auch unterschiedliche Mitarbeiter", erklärt Müllerschön. Ein Beispiel: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Betrieben benötigen meist eine breitere Qualifikation als Konzernmitarbeiter, denn in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht so viele Spezialisten zum Delegieren von Aufgaben. Außerdem dürfen sich ihre Mitarbeiter nicht "zu schade" sein, auch mal Briefe einzutüten. "Fin Stellensucher, der in einem kleinen Familienbetrieb arbeitet, kann just dies beim Bewerben in die Waagschale werfen - auch bei Großunternehmen, die ihre Organisation in kleinere, flexiblere Einheiten untergliedern möchten", erläutert Liebermeister,

Solche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen sollten ältere Arbeitsuchende bei sich ermitteln, damit sie sich gezielt bewerben können. Denn, dass sie berufserfahrene Experten sind, sollte sich auch in ihrem Vorgehen beim Bewerben widerspiegeln.

## Führen im digitalen Zeitalter

Die Manager von morgen werden «empathische Netzwerker» sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

## Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

## Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heisst das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

## Inwiefern?

Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heisst, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage «voll und ganz» bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31% diese Aussage teilweise.

## Bezieht sich das nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch von Unternehmen. Betrachten Sie zum Beispiel die Hightech-Unternehmen unabhängig davon, in welcher Branche sie zu Hause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heisst: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heisst, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hoch qualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele grosse Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

## Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im

Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

## Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die grösste Wirksamkeit haben.

## Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese «Symbiose» den Begriff «Alpha Intelligence», da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

## Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

Das stimmt. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten Topdown- sowie Chef-Mitarbeiter-Kategorien.

## Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 % der jüngeren, aber nur 63 % der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmässig weitergegeben und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 % der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 % der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Heisst das, die jüngeren Führungskräfte stehen der Informationstechnologie, wenn es um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

## Was sind die Ursachen hierfür?

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heisst: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. G

Interview: Bernhard Kuntz

Die Studienergebnisse sind kostenlos beim IFIDZ erhältlich: info@ifidz.de

## **Personal**wirtschaft

19.02.2015 | Personalmanagement

## Das digitale Zeitalter braucht empathische Chefs



Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und Untermehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Sie müssen vor allem emphatische Netzwerker sein. Das geht aus einer aktuellen Studie unter Führungskräften hervor.

46 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen voll und ganz der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen

Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung. 31 Prozent sagen, dies sei teilweise der Fall. Und fast zwei Drittel bejahen die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung, ebenso viele sind teilweise dieser Meinung.

Zudem sind über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt, dass künftig die Team- und Projektarbeit weiter an Bedeutung gewinnt, genauso wie das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte. Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und I deen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen. Das sind Ergebnisse der Studie "Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen", die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) durchgeführt hat. Dafür wurden hundert Führungskräfte der ersten und zweiten Unternehmensebene befragt.

## Gefragt: soziale und kommunikative Kompetenz

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben hoher Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz, insbesondere großes Einfühlungsvermögen. Vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) unterstreichen die Bedeutung der sozialen Kompetenz und insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg.

### Geteilte Meinungen beim Hierarchiedenken

Die Antworten auf die Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, zeigt sich ein sehr ambivalentes Bild. Etwa 50 Prozent stimmten voll und ganz oder zumindest teilweise zu. Unter jenen, die eine gegenteilige Auffassung vertreten, sind auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des IFIDZ, vermutlich die Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen, um gemanaged werden zu können, das setze dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen.

Ein autoritärer Führungsstil hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmten außerdem der Aussage zu, führen heiße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".

## Wahrhaftigkeit und Glaubhaftigkeit stehen hoch im Kurs

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei handelt es sich weitgehend um kommunikative Eigenschaften, etwa, eine Führungskraft müsse "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". 98 Prozent der Befragten sind überzeugt, eine Führungskraft müsse "währhaftig und glaubhaft auftreten", und fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Sie Studienergebnisse können hier per Mail angefordert werden.

© Personalwirtschaft.de, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 22.04.2015

1 von 1 22.04.2015 09:24

## Computerwelt: Aktuelle IT-News Österreich

21.02.2015 pi/Rudolf Felser

Führen im digitalen Zeitalter Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.



Chef zu sein alleine reicht nicht. Vernetzung und Kommunikation gehören unter anderem auch dazu.

© adam121 - Fotolia.com

Für die Studie mit dem Titel "Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen" wurden hundert Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene

von Unternehmen mit Hilfe eines strukturierten

Fragebogens befragt. 70 Prozent der Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe waren überwiegend in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zuhause.

Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent "voll und ganz" und 31 Prozent teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung – weil der "Entscheidungsund Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst". Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – zudem 31 Prozent teilweise.

## VERNETZTES UMFELD

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier

- Seite 1 -

insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

## HIERARCHIE: IN UND OUT

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungsund Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".

1 <u>2</u> ≥

## INHALTE DIESES ARTIKELS:

- 1 Digitalisierung verstärkt Druck auf Führung
- 2 Vernetzt und kommunikativ ist Trumpf

Sponsored Links:

0 Kommentare

- Seite 2 -

## Computerwelt: Aktuelle IT-News Österreich

21.02.2015 pi/Rudolf Felser

Führen im digitalen Zeitalter Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.



Chef zu sein alleine reicht nicht. Vernetzung und Kommunikation gehören unter anderem auch dazu. © adam121 - Fotolia.com

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um

künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen den jüngeren und den 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 werden 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 deutlich höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind. (pi)

 - Seite 3 -

career network, 20.02.2015

## Führung muss digitaler und wahrhaftiger werden

Alpha Intelligence In vernetzten Strukturen entscheidet zunehmend soziale & emotionale Intelligenz über den Erfolg

Rund vier Fünftel der "Chefs" sind der Auffassung, dass autoritäre Führung ausgedient hat.



Frankfurt. Welche Fähig- und Fertig-keiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer Studie. Demnach müssen Führungskräfte vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

Für die Studie "Alpha Intelligence – was Führungskräfte von morgen brauchen" wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene von Unternehmen mithilfe eines strukturierten Fragebogens befragt. 70% der Teilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30% für große Firmen. Zu 50% zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie, die restlichen Betriebe kamen weitgehend aus dem Dienstleistungssektor.

## Mehr Team- & Projektarbeit

Von den befragten Führungskräf-ten stimmten 46% "voll und ganz" und 31% teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kom-munikation verstärke den Druck auf die Führung. Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – zudem 31% teilweise. Dies überrascht laut BarbaraLiebermeister, Gründerin und Lei-terin des Instituts für Führungskultur, im digitalen Zeitalter (IFIDZ),nicht, weil mehr als 80% der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Team- und Projektarbeit weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80% sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in Produktentwicklung und Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73%) die

Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung der Nutzen und Sinn ihres Tuns schwerer erkennbar – also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang erst vermitteln.Gestützt wird diese These dadurch, dass sich z.B. beim Beantworten der Frage, inwieweit das Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50% der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managbar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen.Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte ein autoritärer Führungsstil ausgedient: Über 80% der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".

## Konflikte offen ansprechen

Weitgehend einig sind die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikati-ve Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen an-sprechen und mit allen Beteiligtenklären". So sind zum Beispiel 98% der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90% betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

www.ifidz.de

1 von 1 23.02.2015 10:45

Suche

SERVICE

Hausmitteilungen

Mediennartner

Mediadaten

Redaktion

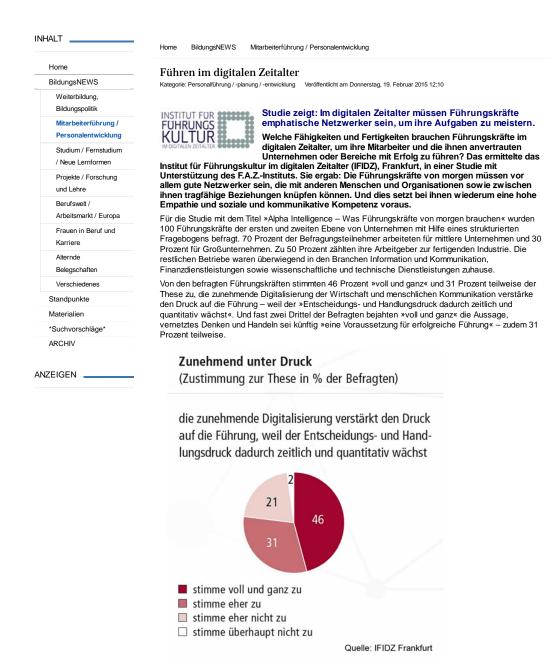
Impressum

Registrieren

Login

ANZEIGEN





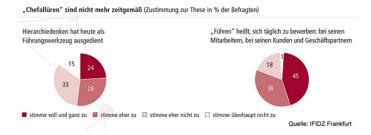
Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso »das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte«. Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

1 von 3 20.02.2015 09:57

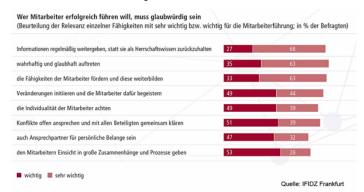
Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten »voll und ganz« oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – »sonst sind sie nicht managebar«. Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungsund Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, »sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern«.



Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss »regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten« und »Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären«. Danach werden Faktoren als »wichtig« oder sogar »sehr wichtig« erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskräft müsse »wahrhaftig und glaubhaft auftreten«, und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse »elie Individualität der Mitarbeiter achten«.



Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen den jüngeren und den 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 werden 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 deutlich höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters

2 von 3 20.02.2015 09:57

## entspricht.

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die

Links —	
•	
Gefällt mir { 0	
Siehe zu diesem Thema auch:	
» Mitarbeiterbefragung: Weniger als die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer ür effektiv	hält eigenes Top-Management
In Deutschland schätzen nur 43 Prozent der Arbeitnehmer die Leistung ihres Top-	Managements als effektiv ein.
Ähnlich unzufrieden sind die Mitarbeiter mit ihren direkten Vorgesetzten. Insbeson	dere bei der Unterstützung der
Entwicklung ihrer Mitarbeiter schneiden sie	[me.

Um einen Kommentar zu schreiben, melden Sie sich bitte an (Service-Menü)

JComments

20.02.2015 09:57 3 von 3

Experten-Analyse höhere Kompetenz Realität? verbessern Angebot

MAGAZIN, 18.02.2015



## Führen im digitalen Zeitalter: Was Führungskräfte von morgen brauchen

REDAKTION am 17. Februar 2015 um 17:33

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

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 Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe waren überwiegend in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zuhause.



Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent "voll und ganz" und 31 Prozent teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung – weil der "Entscheidungs- und Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst". Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine

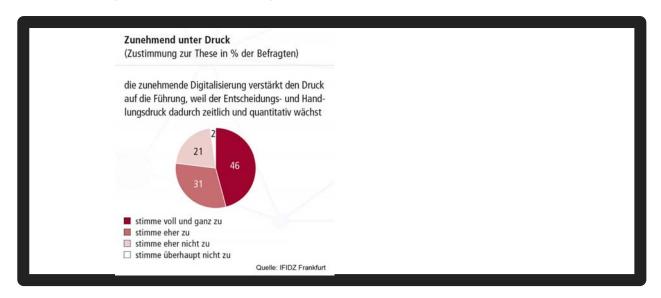
Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – zudem 31 Prozent teilweise.

## Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung

Dies überrascht laut **Barbara Liebermeister**, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.



Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".

## Führungskräfte brauchen kommunikative Eigenschaften

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen den jüngeren und den 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 werden 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 deutlich höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

Interessierte können beim **Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter** (IFIDZ) kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind: <a href="https://www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>



SIE SIND HIER: M HOME \* NEWS \* EINZELANSICHT

**NEWS** 

24.02.2015

## Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter?

Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte emphatische Netzwerker sein, um ihre Aufgaben zu meistern. Das ergab die eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Unter 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 Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe kamen weitgehend aus dem Dienstleistungssektor.

Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent "voll und ganz" und 31 Prozent teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung. Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – zudem 31 Prozent teilweise.

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Team- und Projektarbeit weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungsund Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen.

Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind.

Mehr Info

1 yon 2 25.02.2015 11:26

Artikel wurde in folgenden Themenkategorien gefunden: Fachthemen » Human Resources » Studien Zeitschriften » HR PERFORMANCE » News und Artikel » Studien

## Führen im digitalen Zeitalter



Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können.

Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus

Für die Studie mit dem Titel "Alpha Intelligence - Was Führungskräfte von morgen brauchen" wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene von Unternehmen befragt. 70 Prozent der Teilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe kamen weitgehend aus dem Dienstleistungssektor.

Von den befragten Führungskräften stimmten 46 Prozent "voll und ganz" und 31 Prozent teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung. Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" - zudem 31 Prozent teilweise.

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Team- und Projektarbeit weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz - insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht - darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen - "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen.

Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern"

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der

Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

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

06.03.2015 10:49 1 von 1



### PERSONAL

## Studie: Führung im digitalen Zeitalter

Am 22. Februar 2015 von <u>Onpulson Redaktion</u> <u>Noch kein Kommentar</u>

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts.

Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

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 Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 Prozent für Großunternehmen. Zu 50 Prozent zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe waren überwiegend in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zuhause.

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



Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

# Team- und Netzwerkbildung über die Unternehmensgrenzen hinaus (erwartete Veränderungen durch den digitalen Wandel; in % der Befragten; Mehrfachantworten möglich) teamorientiertes Arbeiten wird wichtiger stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich der Risiken von Social Media das Feedback der Mitarbeiter gewinnt für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte an Bedeutung die Meinungen oder Ideen von Kunden werden stärker in die Produkt- und Prozessentwicklung einließen flexiblere Gestaltung des Arbeitstebens wie z.B. Vertrauensarbeitszeit, mobile Arbeitsplätze Pannernetzwerke gewinnen an Bedeutung 79 Mitarbeiterführung wird offener und transparenter eigene Wertvorstellungen der Führungskräfte werden klarer und deutlicher vermittelt der persönliche Kontakt zu Kunden und Lieferanten wird abnehmen 32 Quelle: IFIDZ Frankfurt.

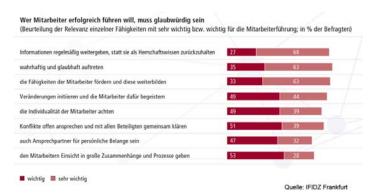
Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 Prozent) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungsund Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 Prozent der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".



Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".



Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen den jüngeren und den 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 werden 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 deutlich höheren Bedarf, die Führungskultur von Unternehmensseite aus aktiv so zu gestalten, dass sie den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

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

Q

## Professionell Kontakte knüpfen

Es braucht Zeit und Energie, geschäftliche Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Aber es lohnt sich! Deshalb sollten Selbstständige dabei systematisch vorgehen. Wir geben Ihnen neun Tipps fürs Netzwerken.



Beziehungen schaden nur dem, der keine hat." Dieses bekannte Sprichwort trifft vor allem im Geschäftsleben zu. Umgekehrt gilt: Für ein volles Auftragsbuch sorgt vor allem ein gutes Netzwerk. Ein paar Ratschläge zum Aufbau tragfähiger Geschäfts-Kontakte können da weiterhelfen.

- 1. Weniger Masse, mehr Klasse! Geschäftliche Beziehungen sind nie zweckfrei. Und ihr Aufbau und ihre Pflege erfordern Zeit. Vernetzen Sie sich deshalb nicht mit Gott und der Welt. Definieren Sie für sich Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen.
- 2. Zeit fürs Networking einplanen! Ein gutes Netzwerk müssen Sie sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Beziehungsauf- und -ausbau. Wer Bekannte nie einfach mal so anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen auch keine persönliche Beziehung auf.
- 3. Sich gut vorbereiten! "Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?" Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einem Kongress. Dabei kann die Kontaktaufnahme ganz einfach sein. Angenommen Ihre Zielperson ist ein Geschäftsführer. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebsite? Oder googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson steht. Vielleicht schrieb sie einen Fachartikel. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: "Herr Meyer, vor kurzem las ich einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich sehr inspiriert, weil ...." Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt jedem, und schon ist das Eis gebrochen.
- 4. Gute Laune ausstrahlen! Fragen Sie sich, bevor Sie jemanden kontaktieren: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, dann spürt dies Ihr Gegenüber sofort – anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Und besonders verräterisch sind Ihre Augen.
- 5. Wertschätzend kommunizieren! Beim Networken geht es nicht darum, kurzfristig einen Deal an Land zu ziehen, sondern tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Signalisieren Sie ihr: "Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant."
- 6. Zuerst geben, dann nehmen! Wer stets etwas will, aber selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.
- 7. Kontakte systematisch ausbauen! Einmal geknüpfte Kontakte zu pflegen, erfordert Zeit -

23.03.2015 13:09 1 von 2

- Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei wichtigen Personen zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: "Müller anrufen". Sonst wird der lauwarme Kontakt schnell wieder kalt.
- Vernetzen Sie Ihre Kontakte! Ein Netz besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen F\u00e4den. Wirken Sie daran mit, Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu kn\u00fcren.
- Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus! Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Text: Barbara Liebermeister. Die Autorin ist Expertin für Business-Relationship Management. Foto: 123rf

Buchtipp: Don Gabor: Menschen für sich gewinnen: Wie Sie ins Gespräch kommen, Kontakte knüpfen und Beziehungen aufbauen. mwg-Verlag 2012, 14,99 Euro Zu bestellen im VH-Buchshop bei Bärbel Nass, Tel.: 0211/3 90 98-64 oder E-Mail: nass@verlagsanstalt-handwerk.de

Knigge-Regeln fürs Geschäftsleben So können Sie Smalltalk lernen Reden halten: Peppig starten und feurig enden

## Es sind noch keine Kommentare vorhanden. Schreiben Sie den ersten Kommentar. Kommentar schreiben



 ${\tt IMPRESSUM} \mid {\tt KONTAKT} \mid {\tt VERLAG} \mid {\tt SITEMAP} \mid {\tt NEWSLETTER} \mid {\tt RSS} \mid {\tt MOBIL}$ 

handwerksblatt de

2 von 2 23.03.2015 13:09



Link: http://www.cio.de/a/neues-fuehren-im-digitalen-zeitalter,3104836

### Kommunikation statt Autorität

## Neues Führen im digitalen Zeitalter

Datum: 13.03.2015 Autor(en): Hans Königes

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**<sup>1</sup> 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**<sup>2</sup> 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.

[Hinweis auf Bildergalerie: Diese Soft Skills brauchen IT-Experten] gal1

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 viele 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

1 von 2 16.03.2015 12:06

Herrschaftswissen zurückgehalten werden.

Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer offeneren und transparenteren Mitarbeiterführung<sup>3</sup> 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.

[Hinweis auf Bildergalerie: 10 Tipps für den perfekten Chef] gal2

## 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 fertigenden 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<sup>4</sup>; E-Mail: info@ifizdz.de.

## Links im Artikel:

- <sup>1</sup> http://www.cio.de/a/4-tipps-fuers-arbeiten-in-verteilten-teams,2305417
- <sup>2</sup> http://www.cio.de/a/10-wichtige-soft-skills-fuer-it-jobs,2968847
- <sup>3</sup> http://www.cio.de/g/12-tipps-zur-mitarbeiterfuehrung,101627
- 4 http://www.ifidz.de

IDG Business Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten, Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte
und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende
Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlagges oder seiner Mitarbeiter in Betracht.
Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG
Business Media GmbH keine Verantwortung.

2 von 2 16.03.2015 12:06

## Computerwelt: Aktuelle IT-News Österreich



11.03.2015 :: <u>Printausgabe 4/2015</u> :: <u>Michaela Holy/pi</u>

## Führungskräfte im digitalen Zeitalter

Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die tragfähige Beziehungen knüpfen können.



Führungskräfte im digitalen Zeitalter müssen anders agieren.

© Führungskräfte im digitalen Zeitalter

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten
Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen,
um erfolgreich zu führen, hat sich das Institut
für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)
angesehen und die Studie "Alpha Intelligence –
Was Führungskräfte von morgen brauchen"
erstellt. Dabei ist fast die Hälfte der befragten
Führungskräfte der Meinung, dass die
zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und
menschlichen Kommunikation den Druck auf die
Führung verstärke, weil der "Entscheidungs- und
Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ
wächst". Und fast zwei Drittel der Befragten

bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – und 31 Prozent zumindest teilweise.

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des IFIDZ nicht, weil über 80 Prozent der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 Prozent sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz vor allem hohe soziale Kompetenz, und hier insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung der Nutzen und Sinn ihres Tuns oft schwerer erkennbar.

## FÜHRUNG MUSS SICH WANDELN

Laut Einschätzung von Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

1 yon 2 13.03.2015 09:00

Deutlich zeigt sich hier auch eine Diskrepanz zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. So erachten es z.B. 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Information regelmäßig weitergegeben und nicht zurückgehalten werden.

## Sponsored Links:

 Performance, Kapazität und Verfügbarkeit: mit der NetApp FAS2552A als AllFlash-Array!



2 von 2

pure Fachinhalte Y HR-Geflüster Y Branchen-Überblicke Y HRweb-Themen Y Essentielle Infos Y



## Alpha Intelligence – Was eine Führungskraft von morgen braucht

VON GASTAUTOR (HTTP://WWW.HRWEB.AT/AUTHOR/GASTAUTOR/) AM 3MRZ2015
STUDIEN (HTTP://WWW.HRWEB.AT/CATEGORY/PURE\_FACHINHALTE/STUDIEN/)

IFIDZ-Studie zeigt: Im digitalen Zeitalter muss eine Führungskraft emphatischer Netzwerker sein, um die Aufgaben zu meistern.

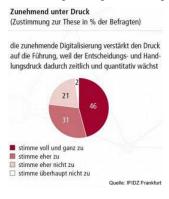
Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt eine Führungskraft im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie mit Unterstützung des F.A.Z.-Instituts. Sie ergab: Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

## Studienhintergrund

Für die Studie mit dem Titel "Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen" wurden 100 Führungskräfte der 1. und 2. Ebene von Unternehmen mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens befragt. 70 % der Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 % für Großunternehmen. Zu 50 % zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe waren überwiegend in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzdienstleistungen sowie wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zuhause.

## Die Ergebnisse

Von den Defragten Führungskräften stimmten 46 % "voll und ganz" und 31 % teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung – weil der "Entscheidungs- und Handlungsdruck dadurch zeitlich und quantitativ wächst". Und fast 2/3 der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" – zudem 31 % teilweise.



http://www.hrweb.at

Gastautoren treten in unregelmäßigen Abständen im HRweb auf - manchmal nur einmalig, häufig auch wiederholt. Artikel vom selben Autor finden Sie in unserer erweiterten Suche unter "Volltext".

Schlüsselwörter (http://www.hrweb.at/author/gastautor/)

Themen

Ähnliche Beiträge

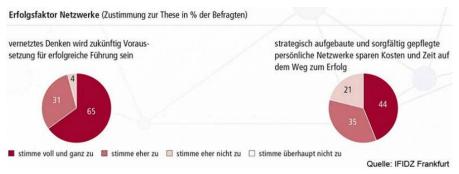
Werbung

(http://www.karrieremanufaktur.at)

Newsletter

Melden Sie sich an.

1 von 4 11.03.2015 10:27

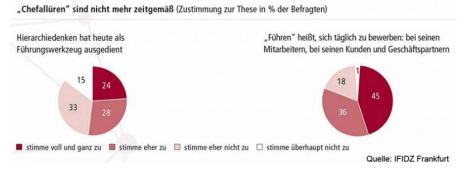


Das überrascht laut Barbara Liebermeister (Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter – IFIDZ), nicht, weil über 80 % der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Arbeit in Teams und Projekten weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 % sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in die Produktentwicklung und die Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei unter anderem nötig, um die Personen und Generationen zu vernetzen sowie das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu motivieren.

Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 %) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren und diese emotional ans Unternehmen zu binden. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchiedenken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 % der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen. Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung fast aller Führungskräfte auch von Großunternehmen ein autoritärer Führungsstil ausgedient. Über 80 % der befragten Führungskräfte stimmen denn auch der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden und Geschäftspartnern".



Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 % der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 % betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Email Anmelden

2 von 4 11.03.2015 10:27



Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht bei ihnen auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.

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

Detailinfo: Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (www.ifidz.de (http://www.ifidz.de), info@ifidz.de (mailto:info@ifidz.de)).

## Kontakt

HRweb e.U.
Bandgasse 20/1, 1070 Wien, Austria
office@HRweb.at (mailto:office@HRweb.at)
Ihre Ansprechpersonen (http://www.hrweb.at/hrweb-kontakt/)

FN 350290h | Handelsgericht Wien | UID ATU65898433

## Geschlechtsneutrale Schreibweise

In den Artikeln auf HRweb wird zu- gunsten der leichteren Lesbarkeit die geschlechtsneutrale Schreibweise verwendet, die für beide Geschlechter gilt. Daher "Mitarbeiter" statt "Mitarbeiter/ innen", "Mitarbeiter und Mitarbeiter und dergleichen.

3 von 4 11.03.2015 10:27



Stellenmarkt

KARRIERE

Weitere Artikel

## Kommunikation statt Autorität

Neues Führen im digitalen Zeitalter

23.03.2015 | von Hans Königes (Ressortleiter COMPUTERWOCHE) f



Foto: thomaslerchphoto - Fotolia.com

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 "Entscheidungsund 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.

## Das empfiehlt die Redaktion:

Mit Zielen führen statt kontrollieren

Das "Führen mit Zielen" erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance, obwohl es zu den Klassikern unter den Managementkonzepten ... mehr

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 <u>Produkt</u>entwicklung 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.

Diese Soft Skills brauchen IT-Experten

1/30

Vollbild



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".

Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte

Das setzt allerdings dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und

Entscheidungswege brauchen - "sonst sind sie nicht managebar".

Auf der nächsten Seite: Kultur der konstruktiven Kritik gewünscht

Seite 1 von 2

Nächste Seite

http://www.tecchannel.de/job-karriere-seminar/3196722/neues\_fuehre...

## Kommunikation statt Autorität

Neues Führen im digitalen Zeitalter

23.03.2015 | von Hans Königes (Ressortleiter COMPUTERWOCHE) f

## 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".

## Das empfiehlt die Redaktion:



Mit Zielen führen statt kontrollieren

Das "Führen mit Zielen" erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance, obwohl es zu den Klassikern unter den Managementkonzepten ... mehr

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.

## 10 Tipps für den perfekten Chef

1/10

## 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 fertigenden 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; <u>E-Mail</u>: info@ifidz.de.

## Studie: Führen im digitalen Zeitalter

Führen im digitalen Zeitalter

## Zufallsartikel 21.05.2015

Die Manager von morgen werden "empathische Netzwerker" sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.



Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

BO: Die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

Barbara Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

BO: Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Barbara Liebermeister: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

BO: Inwiefern?

Barbara Liebermeister: Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

BO: Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Barbara Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

BO: Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Barbara Liebermeister: Nein, auch von Unternehmen.

BO: Inwiefern?

Barbara Liebermeister: Betrachten Sie zum Beispiel die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, in welcher Branche sie zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

BO: Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Barbara Liebermeister: Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

BO: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**Barbara Liebermeister:** Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

BO: Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Barbara Liebermeister: Nur weil die Experten, dies als möglich erachten, hält sich das Gerücht so hartnäckig. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

BO: Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Barbara Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und. ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt,

2 von 6 22.05.2015 11:15

wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind

BO: Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Barbara Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren.

BO: Wie?

Barbara Liebermeister: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

BO: Das klingt recht akademisch.

Barbara Liebermeister: Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

BO: Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

Barbara Liebermeister: Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top-down"- sowie "Chef-Mitarbeiter"-Kategorien.

BO: Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Barbara Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

BO: Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Barbara Liebermeister: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

BO: Was sind die Ursachen hierfür?

Barbara Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

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

(Bernhard Kuntz)

(Redaktion)

Gute Führung im digitalen Zeitalter

## "Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden"

22.04.2015 Bernhard Kuntz

Führung im Digitalen Zeitalter bedeutet »zusammen zu führen«. Aus Schnittstellen tragfähige Nahtstellen zu machen. Management-Blabla, finden Sie? Dann lesen Sie, wie Managementberaterin Barbara Liebermeister in die Zukunft von Unternehmen blickt.



© fotolia con

Weil sich unter anderem durch Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal wandeln, haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig, sagt Managementberaterin Barbara Liebermeister:

## Frau Liebermeister, was unterscheidet Führung im digitalen Zeitalter von herkömmlicher Führung?

Barbara Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben, haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

Sie behaupten, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift.

### Inwiefern's

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unser Studie am IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage »voll und ganz« bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise

## Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

## Inwiefern?

Betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

## Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

## Links im Artikel

1. http://www.ifidz.de

Teil 1 von 2

- 1. "Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden"
- 2. Die neue Intelligenz der Alphatiere
- $\ensuremath{\mathbb{O}}$  2015 WEKA FACHMEDIEN GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 von 1 24.04.2015 09:30

Gute Führung im digitalen Zeitalter

"Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden"

22.04.2015 Bernhard Kuntz

Fortsetzung des Artikels von Teil 1.

## Die neue Intelligenz der Alphatiere

## Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und,....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit mit Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

## Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein? Das ist doch nicht wirklich neu?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

### Wie denn?

Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

## Das klingt wiederum recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese »Symbiose« den Begriff »Alpha Intelligence«, da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben. Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

### Aber das deutet doch darauf hin, dass Führungskräfte heute bereits empathische Netzwerker sind.

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Das Interview hat Journalist Bernhard Kuntz geführt.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Interessierte können kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Internet: www.ifidz.de [1]; Email: info@ifidz.de).

ap

## Links im Artikel

1. http://www.ifidz.de

Teil 2 von 2

- 1. "Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden"
- 2. Die neue Intelligenz der Alphatiere

© 2015 WEKA FACHMEDIEN GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 von 1 24.04.2015 09:31

Link: http://www.channelpartner.de/a/so-muss-der-manager-von-morgen-sein.3045124

## Der empathische Netzwerker

## So muss der Manager von morgen sein

Datum: 22.04.2015 Autor(en): Bernhard Kuntz

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

**Liebermeister**: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

**Liebermeister:** Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

## Inwiefern?

**Liebermeister:** Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden.

Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

**Liebermeister:** Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen?

Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

## Inwiefern?

**Liebermeister:** Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten.

Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

[Hinweis auf Bildergalerie: 13 Warnzeichen vor dem Unglück] gal1

## Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Liebermeister: Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen

1 von 3 24.04.2015 09:24

existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

**Liebermeister:** Sie sollten es - zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**Liebermeister:** Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

[Hinweis auf Bildergalerie: So werden Sie eine bessere Führungskraft]  $^{\mathrm{gal2}}$ 

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

**Liebermeister:** Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

## Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

**Liebermeister:** Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und....

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird.

Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber

## Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

Wie?

**Liebermeister:** Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

## Das klingt recht akademisch.

**Liebermeister:** Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

[Hinweis auf Bildergalerie: Wie Sie Ihre Mitarbeiter vor Burnout schützen]  $^{\rm gal3}$ 

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute. also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Liebermeister: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

## Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

**Liebermeister:** Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei

2 von 3 24.04.2015 09:24

seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein.

Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Liebermeister: Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Liebermeister: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

#### Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung:

Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. (oe)

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

3 von 3 24.04.2015 09:24

IDG Business Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten, Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte
und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite
unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner
Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus
gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

19.04.2015 von hs

av-finance.com | **Geldinstitute** | Versicherungsbetriebe | CallCenter for Finance







Home News Szene Strategie Bank-IT Banktechnik Security Karriere Termine Whitepaper

Business > Karriere

## Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview mit unserer Redaktion.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

Lierbermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen

Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

<< Erste < zurück 1 2 3 4 vor > Letzte >>

<- Zurück zu: Home

Newsletter abonnieren

1 von 2 20.04.2015 09:23

 $av-finance.com \mid \textbf{Geldinstitute} \mid Versicherungsbetriebe \mid CallCenter \ for \ Finance$ 







Home News Szene Strategie Bank-IT Banktechnik Security Karriere Termine Whitepaper

Business > Karriere

## Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

19.04.2015 von hs



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

## Bereichsübergreifende Netzwerke schaffen

#### Inwiefern?

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs

hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Aus Schnittstellen Nahtstellen machen

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

## Inwiefern?

Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

## Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

1 von 2 20.04.2015 09:26

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

## Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

<< Erste < zurück 1 **2** 3 4 vor > Letzte >> <- Zurück zu: Home

av-finance.com | Geldinstitute | Versicherungsbetriebe | CallCenter for Finance







Home News Szene Strategie Bank-IT Banktechnik Security Karriere Termine Whitepaper

Business > Karriere

## Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

19.04.2015 von hs



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

## Die "Chemie" zwischen den Partnern muss stimmen

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir

Frankfurt.

Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ahnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen. Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

## Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

## Wie

Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

## Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

## Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskrafte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

<< Erste < zurück 1 2 **3** 4 vor > Letzte >>

1 von 2 20.04.2015 09:26

av-finance.com | **Geldinstitute** | Versicherungsbetriebe | CallCenter for Finance







Home News Szene Strategie Bank-IT Banktechnik Security Karriere Termine Whitepaper

Business > Karriere

## Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

19.04.2015 von hs



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Frankfurt.

## Nötig ist ein mentaler Turn-around

Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

## Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Internet: www.ifidz.de; Email: info(at)ifidz.de).

<< Erste < zurück 1 2 3 4 vor > Letzte >>

<- Zurück zu: Home

1 von 2 20.04.2015 09:27



Gute Führung im digitalen Zeitalter

## »Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden«

16.04.2015 Bernhard Kuntz

Führung im Digitalen Zeitalter bedeutet »zusammen zu führen«. Aus Schnittstellen tragfähige Nahtstellen zu machen. Management-Blabla, finden Sie? Dann lesen Sie, wie Managementberaterin Barbara Liebermeister in die Zukunft von Unternehmen blickt.



© fotolia.com

Weil sich unter anderem durch Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal wandeln, haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig, sagt Managementberaterin Barbara Liebermeister.

## Frau Liebermeister, was unterscheidet Führung im digitalen Zeitalter von herkömmlicher Führung?

Barbara Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben, haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

Sie behaupten, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift.

#### Inwiefern?

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unser Studie am IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage »voll und ganz« bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise

## Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

## Inwiefern?

Betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriem in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

## Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

Teil 1 von 2

- 1. »Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden«
- 2. Die neue Intelligenz der Alphatiere

© 2015 WEKA FACHMEDIEN GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 von 1 17.04.2015 09:49

Gute Führung im digitalen Zeitalter

## »Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden«

16.04.2015 Bernhard Kuntz

Fortsetzung des Artikels von Teil 1.

# Die neue Intelligenz der Alphatiere

#### Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondem damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und,....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmen-Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

## Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein? Das ist doch nicht wirklich neu?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

#### Wie denn

Liebermeister: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

#### Das klingt wiederum recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese »Symbiose« den Begriff »Alpha Intelligence«, da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben. Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

#### Aber das deutet doch darauf hin, dass Führungskräfte heute bereits empathische Netzwerker sind.

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

## Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Das Interview hat Journalist Bernhard Kuntz geführt.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Interessierte können kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Internet: www.ifidz.de; Email: info@ifidz.de).

sc

Teil 2 von 2

- 1. »Top-Down-Denker und emotionale Autisten werden verschwinden«
- 2. Die neue Intelligenz der Alphatiere

 $\ensuremath{{\mathbb C}}$  2015 WEKA FACHMEDIEN GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 von 1 17.04.2015 09:51

Interview, 20.05.2015





#### Führen im digitalen Zeitalter

## Der Manager von morgen - ein empathischer Netzwerker

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse kommentiert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Liebermeister: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### Inwiefern?

Liebermeister: Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (Grafik 1).

Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen

#### Inwiefern?

Liebermeister: Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Liebermeister: Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Liebermeister: Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Liebermeister: Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

## Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und,....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ahnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

Wie?

Liebermeister: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

1 von 2 20.05.2015 10:08

#### Das klingt recht akademisch

Liebermeister: Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Liebermeister: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Liebermeister: Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

**Liebermeister:** Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

#### Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

#### Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

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

## Über Barbara Liebermeister

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie ist Autorin des im FAZ-Verlag erschlenenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln"

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Hamburger Allee 26-28 60486 Frankfurt am Main

bl@barbara-liebermeister.de

## Link zur Online-Version dieses Beitrags

http://perspektive-mittel stand. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-Netzwerker/management-wissen/6216. html. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-Netzwer/management-wissen/6216. html. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-Netzwer/management-wissen/6216. html. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-Netzwer/management-wissen/6216. html. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-Netzwer/management-wissen/6216. html. de/Der-Manager-von-morgen-ein-empathischer-wissen/6216. de/

## Über Perspektive Mittelstand

Die Perspektive Mittelstand ist eine unabhängige, branchenübergreifende Business-Plattform zur Förderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen und ihrer Mitarbeiter. Ziel der Initiative ist es, über hochwertige Informations-, Kommunikations- und Dienstangebote rund um den unternehmerischen und beruflichen Alltag die Wissensbildung, Kommunikation und Interaktion von und zwischen Existenzgründern, Unternehmern, Fach- und Führungskräften und sonstigen Erwerbstätigen zu unterstützen. Weitere Informationen zur Perspektive Mittelstand unter: www.perspektive-mittelstand.de

2 von 2 20.05.2015 10:08



Link: http://www.cio.de/a/interne-und-externe-netzwerke-machen-den-unterschied,3106116

#### Management

## Interne und externe Netzwerke machen den Unterschied

Datum: 24.04.2015 Autor(en): Hans Königes

Durch die radikalen Veränderungen in den Arbeitsstrukturen- und beziehungen sollte das Denken der Führungskräfte heutzutage nicht an den Grenzen der eigenen Abteilung enden.

Der offene Umgang mit anderen Abteilungen und Geschäftspartnern ist künftig eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Wir sprachen darüber mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts.

Eine zentrale Aussage Ihrer Studie ist: Im digitalen Zeitalter müssen Chefs empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Geht es um einen möglichst geschickten Umgang mit sozialen Medien?

Barbara Liebermeister: Diese Fähigkeit werden Manager tatsächlich brauchen, weil diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Damit würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

Was meinen Sie damit?

Barbara Liebermeister: Arbeitsstrukturen und -beziehungen verändern sich radikal. Heute erbringen die Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit - **oft in virtuellen Teams**<sup>1</sup>. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt stark davon ab, wie gut er mit den anderen Bereichen kooperiert.

Also darf das Denken einer Führungskraft nicht mehr an der Grenze der eigenen Abteilung enden. Es geht darum, sich zu öffnen und so mit anderen Bereichen zu vernetzen, dass alle Topleistungen erbringen. Das setzt aber voraus, dass ein Manager nicht nur die eigenen, sondern auch die anderen Mitarbeiter und deren Vorgesetzte von seinen Zielen überzeugt.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Barbara Liebermeister: Sollte es, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der internen Schnittstellen reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass keine Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, **vernetztes Denken und Handeln**<sup>2</sup> sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent der Studienteilnehmer diese Aussage teilweise.

Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Barbara Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen zwischen Unternehmen. Betrachten Sie einmal die Hightech-Firmen: Wie erbringen die heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Partnerebene.

Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute auf eine Großbaustelle gehen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Sub-Sub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer gelingt, die richtigen Partner auszuwählen und sie so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Topleistung erbringen<sup>3</sup>.

Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Barbara Liebermeister: Richtig. Solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Auch im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt oder eine neue Lösung entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler<sup>4</sup> und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Know-how sie faktisch abhängig sind<sup>5</sup>, wenn das Endprodukt Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen.

Agieren in solchen Netzwerken alle Beteiligten auf Augenhöhe?

1 von 3 24.04.2015 11:53

Barbara Liebermeister: Sie sollten es zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist das teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und bald verschwinden.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Barbara Liebermeister: Nehmen Sie die **Automobil-Produktion**<sup>6</sup>. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln. Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, da aus ihrem Know-how die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

[Hinweis auf Bildergalerie: Netzwerk-Tipps für Manager] gal1

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nachvollziehbar. Doch warum "empathische"?

Barbara Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Management-Beraterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem **Honorar**<sup>7</sup> zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie funktioniert die Kommunikation? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne eine gewisse Mehrleistung, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere.

## Dadurch wird die Beziehung stabiler und tragfähiger

Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, bin auch ich für ihre Interessen offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und somit die Ergebnisse auswirkt. Dadurch wird unsere Beziehung stabiler und tragfähiger. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür fürihr Gegenüber haben.

Ihnen geht es also um die viel zitierte emotionale Intelligenz?

Barbara Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Fachliche Kompetenz muss sich mit analytischer und emotionaler Intelligenz paaren, damit die größte Wirksamkeit entstehen kann. Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen<sup>8</sup> sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein entsprechendes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute deutlich mehr Medien beziehungsweise Kanäle zur Verfügung als früher.

Barbara Liebermeister: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind. Unsere Studie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das **Networking**<sup>9</sup> ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen heiße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft in Zukunft neben den klassischen Management-Skills braucht, um erfolgreich zu sein.

Und welche wären das?

Barbara Liebermeister: Es handelt sich weitgehend um kommunikative Eigenschaften. In der Studie bejahten die Befragten vor allem zwei Aussagen: Eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten", und sie hat "Konflikte offen anzusprechen und mit allen Beteiligten zu klären<sup>10</sup>". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Barbara Liebermeister: Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so - speziell in virtuellen Teams.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Barbara Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz zwischen den Antworten **der jüngeren und älteren Führungskräfte** <sup>11</sup> in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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.

[Hinweis auf Bildergalerie: Tipps für Social Media-Aktivitäten von CIOs] gal2

Demnach stehen jüngere Führungskräfte der Technik, wenn es um Vernetzung und Integration geht, kritischer gegenüber als ihre älteren Kollegen.

Barbara Liebermeister: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

2 von 3 24.04.2015 11:53

Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Barbara Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, die mit Collaboration und Social Networking aufgewachsen sind, offenbar ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie in der Regel tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt.

Deshalb machen sie im Betriebsalltag häufig die Erfahrung: Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter in der elektronischen Kommunikation auf Kopie, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

8 10

11

IDG Business Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten, Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte
und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende
Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht.
Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unwerlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG
Business Media GmbH keine Verantwortung.

3 von 3 24.04.2015 11:53









# Barbara Liebermeister: Führungskräfte im digitalen Zeitalter

MAI 19, 2015 / INNOVATION + MEDIEN, MAGAZIN /

Die Führungskräfte von morgen werden empathische Netzwerker sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

## Liebermeister:

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

## Liebermeister:

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

## Führungsaufgabe: Bereiche vernetzen

## Inwiefern?

## Liebermeister:

Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

## Liebermeister:

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und

Startseite Magazin Finanzen Mittelstand Innovation & Media Politik THE SPECIALS FMM Magazin.de Classic

## Führungsaufgabe: Unternehmen vernetzen



Haben Sie hierfür ein Beispiel?

#### Liebermeister:

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

## Liebermeister:

Nur weil die Experten, dies als möglich erachten, hält sich das Gerücht so hartnäckig. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

## Liebermeister:

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und.... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

## Kernkompetenz "Alpha Intelligence"

Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

## Liebermeister:

Startseite Magazin Finanzen Mittelstand Innovation & Media Politik THE SPECIALS FMM Magazin.de Classic

die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt recht akademisch.

#### Liebermeister:

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

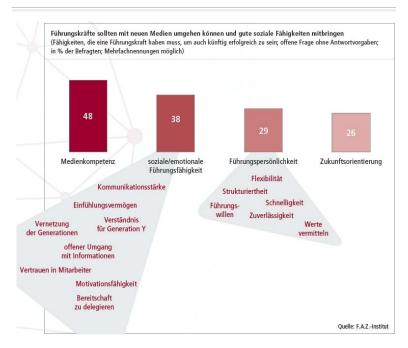
#### Liebermeister:

Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top-down"- sowie "Chef-Mitarbeiter"-Kategorien.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

#### Liebermeister:

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.



Einen mentalen Turn-around vollziehen

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

## Liebermeister:

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Startseite Magazin Finanzen Mittelstand Innovation & Media Politik THE SPECIALS FMM Magazin.de Classic

Liebermeister:

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

nach oben

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Interessierte können beim IFIDZ kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Email: info@ifidz.de).

share share .

Premium-	Login	Galerien	Mobile	Newsletter	Video	Webcas	t   RSS
							suchen

HOME SOFTWARE SICHERHEIT NETZWERK SERVER STORAGE PC+MOBIL KARRIERE WHITEPAPER SPECIALS EBOOK+SHOP

> Twittern

KARRIERE

Weitere Artikel

#### Der empathische Netzwerker

So muss der Manager von morgen sein

02.05.2015 | von Bernhard Kuntz



Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Ergebnisse erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

f Gefällt mir

Ivanov\_Fotolia

Frau | Liebermeist

Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

+1

Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.



Barbara Liebermeister: "Wenn die Chemie stimmt, erbringt man für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil man sich mit ihnen und ihren Zielen identifiziert. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für einen arbeiten!"

Foto: Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte enpathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Liebermeister: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

Inwiefern?

Liebermeister: Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Tearm und Projektarbeit - oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden.

Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen?

Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

Inwiefern?

Liebermeister: Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden oestalten.

Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

Auf der nächsten Seite: Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

Seite 1 von 3

Nächste Seite

#### Inhalt dieses Artikels

So muss der Manager von morgen sein

Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

## Karriere-Tipp!

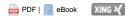
Aktuelle Jobangebote aus dem IT-Bereich finden Sie im Stellenmarkt von TecChannel. Sie können dort individuell nach einem Job in Ihrer Region suchen. Oder Sie nutzen einfach die vorkonfigurierte Suche für: Admins, Programmierer, IT-Leiter, IT-Manager, IT-Berater

KARRIERE Weitere Artikel

#### Der empathische Netzwerker

So muss der Manager von morgen sein

02.05.2015 | von Bernhard Kuntz











## Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Liebermeister: Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln". Foto: Instituts für Führungskultur im Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Liebermeister: Sie sollten es - zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die

Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Liebermeister: Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und....

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird.

Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Unternehmensbereich-Unternehmensbereich Führungskraft-Mitarbeiter. Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

Auf der nächsten Seite: Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence

Vorherige Seite

Nächste Seite

Inhalt dieses Artikels

So muss der Manager von morgen sein

Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Unternehmensübergreifende Netzwerke



Premium-	Login	Galerien	Mobile	Newsletter	Video	Webcas	t   RSS
							suchen

HOME SOFTWARE SICHERHEIT NETZWERK SERVER STORAGE PC+MOBIL KARRIERE WHITEPAPER SPECIALS EBOOK+SHOP

## Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

Wie?

**Liebermeister:** Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt recht akademisch.

Liebermeister: Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Zielsicher in die Katastrophe 1/17

Zielsicher in die Katastrophe
Viele Menschen steuern - bewusst oder weniger bewußt - über Jahre hinweg zielsicher auf den
Burnout zu. Werden konsequent die häufigsten 13 Fehler gemacht, ist früher oder später der
Burnout garantiert!

Vollbild

Foto: Johan Larson \_shutterstock

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Liebermeister: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben - bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein.

Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten"

Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Liebermeister: Ja aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene Viele haben das

hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so-speziell in virtuellen Teams.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

**Liebermeister:** Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung:

Unsere Chef setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein. (oe)

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

Vorherige Seite	Seite 3 vo	on 3
Inhalt dieses Artikels		
So muss der Manager v	on morgen sein	Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"
Unternehmensübergreif bilden	ende Netzwerke	

Firma zu diesem Artikel

digitalen Zeitalter

Mitarbeiterführung

Themenseiten

Institut für Führungskultur im



#### Management

## Führen im digitalen Zeitalter

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und die ihnen anvertrauten Unternehmen oder Bereiche mit Erfolg zu führen? Das ermittelte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, in einer Studie.

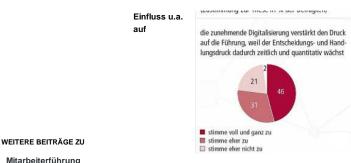
26.05.2015, 08:30 Empfehlen Teilen 0



Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Und dies setzt bei ihnen wiederum eine hohe Empathie und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.

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 % der Befragungsteilnehmer arbeiteten für mittlere Unternehmen und 30 % für Großunternehmen. Zu 50 % zählten ihre Arbeitgeber zur fertigenden Industrie. Die restlichen Betriebe kamen weitgehend aus dem Dienstleistungssektor.

Von den befragten Führungskräften stimmten 46 % "voll und ganz" und 31 % teilweise der These zu, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und menschlichen Kommunikation verstärke den Druck auf die Führung. Und fast zwei Drittel der Befragten bejahten "voll und ganz" die Aussage, vernetztes Denken und Handeln sei künftig "eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung" - zudem 31 % teilweise.



## Mitarbeiterführung

## Produktentwicklung

Dies überrascht laut Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), nicht, weil über 80 % der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass künftig die Team- und Projektarbeit weiter an Bedeutung gewinnt; ebenso "das Feedback der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung der Führungskräfte". Ebenfalls jeweils über 80 % sind der Auffassung, dass künftig aufgrund der zunehmenden Vernetzung die Meinungen und Ideen von Kunden noch stärker in Produktentwicklung und Prozessgestaltung in den Unternehmen einfließen werden und Partnernetzwerke an Bedeutung gewinnen.

27.05.2015 10:53 1 von 4

Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld zu überleben, benötigen die Führungskräfte nach Auffassung der meisten Befragten neben einer hohen Medienkompetenz eine hohe soziale Kompetenz – insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dabei fällt auf, dass vor allem die Vertreter der Großunternehmen (73 %) die Bedeutung der sozialen Kompetenz und hier insbesondere der Kommunikationsstärke für den künftigen Führungserfolg unterstreichen. Dies könnte laut Liebermeister darin begründet sein, dass die komplexeren Strukturen in den Großunternehmen es erschweren, die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse zu integrieren. Zudem ist für die Mitarbeiter aufgrund der größeren Arbeitsteilung oft schwerer der Nutzen und Sinn ihres Tuns erkennbar. Also müssen die Führungskräfte ihnen den Sinnzusammenhang vermitteln.

Gestützt wird diese These dadurch, dass sich zum Beispiel beim Beantworten der Frage, inwieweit Hierarchie-Denken heute als Führungswerkzeug ausgedient habe, ein sehr ambivalentes Bild zeigt. Dieser Aussage stimmen etwa 50 % der Befragten "voll und ganz" oder zumindest teilweise zu; ebenso viele sind jedoch der gegenteiligen Ansicht – darunter auffallend viele Führungskräfte von Großunternehmen. Dahinter steckt laut Liebermeister vermutlich ihre Erfahrung, dass Großunternehmen eine gewisse hierarchische Struktur und formalisierte Entscheidungswege brauchen – "sonst sind sie nicht managebar". Das setzt dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gewisse Grenzen.

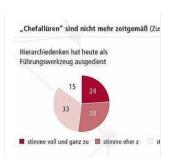


Tägliche "Bewerbung" bei Mitarbeitern
Dessen ungeachtet hat jedoch nach Auffassung
fast aller Führungskräfte ein autoritärer
Führungsstil ausgedient. Denn über 80 % der
befragten Führungskräfte stimmen auch der
Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu
bewerben – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen
Kunden und natürlich auch den

Weitgehend einig sind sich die Führungskräfte auch darüber, welche persönlichen Eigenschaften eine Führungskraft braucht, um künftig erfolgreich zu sein. Dabei fällt auf, dass es sich hierbei weitgehend um kommunikative Eigenschaften handelt wie, eine Führungskraft muss "regelmäßig Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Danach werden Faktoren als "wichtig" oder sogar "sehr wichtig" erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 % der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 % betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

Geschäftspartnern".

Laut Einschätzung von Barbara Liebermeister zeigt die Studie, dass sich nach Auffassung der meisten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Führung wandeln muss; Konsens besteht auch darüber, dass in den immer vernetzteren Strukturen zunehmend die soziale und emotionale Intelligenz der Führungskräfte über deren Erfolg entscheidet. Unsicherheit existiert aber noch darüber, was dies für das Führungshandeln im Arbeitsalltag bedeutet und wie sich der Versuch, die Mitarbeiter zu integrieren, mit den gerade in Großunternehmen teils notwendigen hierarchischen Strukturen und definierten Entscheidungswegen vereinbaren lässt.



Interessierte können beim Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (info@ifizdz.de).

zur Startseite

Empfehlen Teilen 0 Twittern Druckansicht

2 von 4 27.05.2015 10:53

# Suche Suche OK

# Führen im digitalen Zeitalter

erstellt am 22 Mai 2015 durch tm



Barbara Liebermeister



29.05.2015 10:50 1 von 4

Die Manager von morgen werden «empathische Netzwerker» sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

Liebermeister: Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Liebermeister: Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

#### Führungsaufgabe: Bereiche vernetzen

Inwiefern?

Liebermeister: Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heisst, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage «voll und ganz» bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## Führungsaufgabe: Unternehmen vernetzen

Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch von Unternehmen.

Inwiefern?

Liebermeister: Betrachten Sie zum Beispiel die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, in welcher Branche sie zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heisst, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Liebermeister: Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele grosse Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Aufgabe: Tragfähige Beziehungen aufbauen

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Liebermeister: Nur weil die Experten dies als möglich erachten, hält sich das Gerücht so hartnäckig.

2 von 4 29.05.2015 10:50

Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und.... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

#### Kernkompetenz «Alpha Intelligence»

Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren.

Wie?

Liebermeister: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt recht akademisch.

Liebermeister: Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese «Symbiose» den Begriff «Alpha Intelligence», da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

Liebermeister: Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten «top-down»- sowie «Chef-Mitarbeiter»-Kategorien.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmässig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Einen mentalen Turn-around vollziehen

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Liebermeister: Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Was sind die Ursachen hierfür?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Interview: Bernhard Kuntz

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de (http://www.ifidz.de)). Interessierte können beim IFIDZ kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Email: info@ifidz.de (mailto:info@ifidz.de)).

(https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F

3 von 4 29.05.2015 10:50

Vertriebs-Expert-Site

{ts '2015-06-08 10:48:44'}

Hier finden Sie die Kundenmanagement-Experten

Wordtrio

Der innovative Beratungsbrief plus Online-Wissensportal

**Autor: Barbara Liebermeister** Letzte Aktualisierung: 27.05.2015

# Voraussetzung für erfolgreiche Führung: Der Manager von morgen - ein empathischer Netzwerker

Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse kommentiert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

 $Frau\ Liebermeister,\ das\ IFIDZ\ f\"uhrte\ eine\ Studie\ durch,\ welche\ F\"ahigkeiten\ F\"uhrungskr\"afte\ im\ digitalen\ Zeitalter\ brauchen,\ um\ ihre\ Mitarbeiter\ und\ Bereiche\ mit$ 

1 von 4 08.06.2015 10:49

#### Erfolg zu führen. Warum?

Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

# Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

#### Inwiefern?

Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (siehe Grafik).



#### Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

#### Inwiefern?

Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

## Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

## Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

## $Dass\ F\"uhrungskr\"afte\ k\"unftig\ Netzwerker\ sein\ m\"ussen,\ ist\ nun\ klar.\ Doch\ warum\ empathische?$

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere.

Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

## Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

## Wie?

Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

## Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

# Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

## Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten

2 von 4 08.06.2015 10:49

Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

### Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

#### Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

# Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

## Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Das Interview führte Bernhard Kuntz

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



## Experte: Frau Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie ist Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

E-Mail: bl@barbara-liebermeister.de

Internet: http://www.barbara-liebermeister.de



Der innovative Coach für Vertrie

Content



## Der Manager von morgen: ein empathischer Netzwerker

Leadership Führungskräfteentwicklung Networking 10. Juni 2015



Vernetztes Denken und Handeln ist künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Das ergab eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Ergebnisse kommentiert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

? Frau Liebermeister, das IFIDZ führte eine Studie durch, welche Fähigkeiten Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen, um ihre Mitarbeiter und Bereiche mit Erfolg zu führen. Warum?

**Liebermeister:** Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

? Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie künftig virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

**Liebermeister:** Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die sogenannte Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche beziehungsweise Verhaltensebene gestreift. Faktisch sind ein radikales Umdenken und eine Neudefinition von Führung nötig.

## Bereichsübergreifende Netzwerke schaffen

? Inwiefern?

Liebermeister: Wie bereits gesagt, haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Heute erbringen deren Kernbereiche ihre Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit – oft in virtuellen Teams. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen Bereichen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft außer ihren eigenen Mitarbeitern auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Aus Schnittstellen Nahtstellen machen

? Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise (Grafik 1).

? Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch auf das Vernetzen von Unternehmen.

1 von 4 10.06.2015 13:08

? Inwiefern?

Liebermeister: Nun, betrachten Sie die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, ob sie im Maschinen- und Anlagenbau oder in der IT-Branche zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen.

## Unternehmensübergreifende Netzwerke bilden

? Sonst entsteht eine Investitionsruine wie der Flughafen Berlin.

**Liebermeister:** Richtig. Doch solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Zum Beispiel dem IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren zum Beispiel Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

? Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

**Liebermeister:** Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**Liebermeister:** Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

? Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

**Liebermeister:** Wenn dies von den Experten nicht als möglich erachtet würde, würde sich das Gerücht nicht so hartnäckig halten. Daraus folgt für die Manager der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

## Die "Chemie" zwischen den Partnern muss stimmen

? Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und,....Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind, sondern ein Gespür für ihr Gegenüber haben.

## Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

? Die Führungskräfte und Top-Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich dies anders formulieren.

? Wie?

**Liebermeister:** Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

? Das klingt recht akademisch.

**Liebermeister:** Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence",

2 von 4 10.06.2015 13:08

da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

? Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute, also im digitalen Zeitalter, mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung.

Liebermeister: Ja. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bessere Netzwerker sind.

? Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unsere Studie. Sie ergab unter anderem, dass heute fast allen Führungskräften bewusst ist, wie wichtig das Networking ist. So stimmten zum Beispiel über 80 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, führen hieße heute, "sich täglich zu bewerben – bei seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern". Weitgehend einig zeigten sie sich auch bezüglich der persönlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft neben den klassischen Management-Skills künftig braucht, um erfolgreich zu sein. Dabei handelt es weitgehend um kommunikative Eigenschaften wie, eine Führungskraft muss "Informationen weitergeben statt sie als Herrschaftswissen zu betrachten" und "Konflikte offen ansprechen und mit allen Beteiligten klären". Zudem werden Faktoren als wichtig erachtet, die auf eine gewisse Werthaltung der Führungskräfte hindeuten. So sind zum Beispiel 98 Prozent der Befragten überzeugt, eine Führungskraft müsse "wahrhaftig und glaubhaft auftreten", und immerhin fast 90 Prozent betonen, eine Führungskraft müsse "die Individualität der Mitarbeiter achten".

#### Nötig ist ein mentaler Turn-around

? Das deutet doch darauf hin, dass die Führungskräfte bereits empathische Netzwerker sind.

**Liebermeister:** Ja, aber nur auf der rationalen Erkenntnisebene. Viele haben das hierfür nötige Denken noch nicht verinnerlicht. Also verhalten sie sich auch nicht so – speziell in virtuellen Teams.

? Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

**Liebermeister:** Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

? Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

**Liebermeister:** Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

? Wie erklären Sie sich diesen Befund?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

? Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

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

## Über die Interviewpartnerin:



**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

Interview: Bernhard Kuntz

2 2

© 2011-2015 Weiterbildungsmarkt.at - Die



## **Empathische Netzwerker gefragt**

## Führen im digitalen Zeitalter

Datum: 08.06.2015 Autor(en): Renate Oettinger

Die Manager von morgen werden "empathische Netzwerker" sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

**Liebermeister:** Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

**Liebermeister:** Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

#### Führungsaufgabe: Bereiche vernetzen

Inwiefern?

Liebermeister: Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

**Liebermeister:** Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung - zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## Führungsaufgabe: Unternehmen vernetzen

Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch von Unternehmen.

Inwiefern?

Liebermeister: Betrachten Sie zum Beispiel die Hightech-Unternehmen - unabhängig davon, in welcher Branche sie zu Hause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

**Liebermeister:** Sie sollten es - zumindest weitgehend. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Aufgabe: Tragfähige Beziehungen aufbauen

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

1 von 3

**Liebermeister:** Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

**Liebermeister:** Nur weil die Experten, dies als möglich erachten, hält sich das Gerücht so hartnäckig. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und.... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihnen Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

## Kernkompetenz "Alpha Intelligence"

Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren.

Wie.

**Liebermeister:** Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

Das klingt recht akademisch.

**Liebermeister:** Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

**Liebermeister:** Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top-down"- sowie "Chef-Mitarbeiter"-Kategorien.

Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

**Liebermeister:** Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Einen mentalen Turnaround vollziehen

Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

**Liebermeister:** Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

Was sind die Ursachen hierfür?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

**Interview: Bernhard Kuntz** 



http://www.3minutencoach.com/fuehren-im-digitalen-zeitalter/

## Führen im digitalen Zeitalter

## 2. Juni 2015



Die Manager von morgen werden "empathische Netzwerker" sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Was dies bedeutet, erläutert Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, in einem Interview.

? Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss: Im digitalen Zeitalter muss sich Führung neu erfinden. Warum?

**Liebermeister:** Weil sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt haben. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

? Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

**Liebermeister:** Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer wichtigere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

## Führungsaufgabe: Bereiche vernetzen

? Inwiefern?

Liebermeister: Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

? Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Liebermeister: Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## Führungsaufgabe: Unternehmen vernetzen

? Bezieht sie sich nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Liebermeister: Nein, auch von Unternehmen.

? Inwiefern?

Liebermeister: Betrachten Sie zum Beispiel die Hightech-Unternehmen – unabhängig davon, in welcher Branche sie zuhause sind. Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

? Agieren in diesen Netzwerken die Partner auf Augenhöhe?

**Liebermeister:** Sie sollten es – zumindest weitgehend. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen – oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

## Aufgabe: Tragfähige Beziehungen aufbauen

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Nehmen Sie die Automobil-Produktion. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbund der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht.

? Weshalb das Gerücht grassiert, Google beabsichtige, selbst Autos zu bauen.

Liebermeister: Nur weil die Experten, dies als möglich erachten, hält sich das Gerücht so hartnäckig. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation

mit anderen Unternehmen so vernetzen, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut.

? Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Liebermeister: Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und.... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

## Kernkompetenz "Alpha Intelligence"

? Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Liebermeister: Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren.

? Wie?

**Liebermeister:** Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

? Das klingt recht akademisch.

**Liebermeister:** Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese "Symbiose" den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

? Für das Gestalten der Kommunikation und Beziehung mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

**Liebermeister:** Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top-down"- sowie "Chef-Mitarbeiter"-Kategorien.

? Was veranlasst Sie zu diesem Schluss?

Liebermeister: Unter anderem eine Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte in unserer Studie. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden und nicht als Herrschaftswissen zurückgehalten werden. Zugleich erwarten aber nur 36 Prozent der jüngeren Führungskräfte, dass die digitale Vernetzung sozusagen automatisch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Einen mentalen Turn-around vollziehen

? Heißt das, die jüngeren Führungskräfte stehen der IT-Technik, wenn sie um das Thema Vernetzung und Integration geht, kritischer als ihre älteren Kollegen gegenüber?

**Liebermeister:** Ja, ihnen ist stärker bewusst, dass allein dadurch, dass mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, so lange kein mentaler Turn-around in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt.

? Was sind die Ursachen hierfür?

Liebermeister: Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Interessierte können beim IFIDZ kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Email: info@ifidz.de).

Interview: Bernhard Kuntz



http://www.freelancermap.de/freelancer-ratgeber/10756-fuehren-im-digitalen-zeitalter

## Führen im digitalen Zeitalter

01.07.2015

Die Manager von morgen werden "empathische Netzwerker" sein. So lautet das zentrale Ergebnis einer Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts, erläutert, was dies bedeutet.

Aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt. Hierdurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert.

Künftig müssen Führungskräfte "empathische Netzwerker" sein – zu diesem Ergebnis kommt die Führungsstudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Das bedeutet auch: Führungskräfte sollten künftig mit dem Internet und den sozialen Medien virtuos umgehen können, weil diese für die Information und Kommunikation eine Bedeutung gewinnen. Es würde jedoch zu kurz greifen, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann würde nur die Oberfläche gestreift.

## Vernetzte Strukturen erfordern vernetztes Denken

In den meisten Unternehmen wird die Leistung heute zumindest in deren Kernbereichen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Deshalb hängt die Performance eines Bereichs auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden.

Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

In einem Unternehmen sollten alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen. Im Betriebsalltag lautet jedoch immer noch eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen in unserer Organisation möglichst reduzieren und aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, sodass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage "voll und ganz" bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung – zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

## **Vorreiter Hightech-Industrie**

Dies vor folgenden Hintergrund: Viele Unternehmen – speziell aus dem Hightech-Bereich – erbringen heute ihre Leistung im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Als Beispiel hierfür kann der IT-Sektor dienen. In ihm agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das bedeutet, sie engagieren Heerscharen externer Software-Entwickler und vergeben Teilaufträge an hoch qualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich Spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

In diesen Beziehungsnetzen haben sich die Macht- beziehungsweise Abhängigkeitsverhältnisse verändert. Früher waren die Zulieferer meist von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt. Ohne deren Spezialwissen und Unterstützung könnten viele Hightech-Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen.

Als Beispiel hierfür kann die Automobilproduktion dienen. Hier lässt sich immer schwieriger sagen, wer in diesem Produktionsverbünden der stärkere Partner ist: die Autohersteller, die die Fahrzeuge produzieren, oder die Elektronikhersteller, die die Autoelektronik entwickeln? Zuweilen gewinnt man den Eindruck: Die Elektronikhersteller sitzen am längeren Hebel, weil aus ihrem Know-how faktisch die technische Innovation der Fahrzeuge resultiert, die diese wiederum für Kunden attraktiv macht. Daraus folgt für die Manager in der Autoindustrie: Sie müssen ihre Organisation mit anderen Unternehmen so vernetzen können, dass ihr Unternehmen auch noch in zehn Jahren marktfähige Autos baut. Ohne ein ausgeprägtes Gespür für die Bedürfnisse anderer Personen und Organisationen gelingt dies nicht.

## Erfolgsfaktor "Alpha Intelligence"

Auch hierfür ein Beispiel. Bei meiner Arbeit als Managementberaterin merke ich immer wieder:

Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernst genommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Und, und, und ... Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich mit den Dienstleistern, die für mich arbeiten. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler wird.

Ebenso verhält es sich im Big-Business beziehungsweise in der Zusammenarbeit großer Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

Konkret heißt dies: Die fachliche Kompetenz der Führungskräfte muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben. Diese "Symbiose" bezeichnen wir in der IFIDZ- Studie als "Alpha Intelligence", da unserer Warte künftig die echten Leader in den Unternehmen – also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen – ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Heute stehen den Führungskräften mehr Kommunikationskanäle als früher zur Verfügung, die sie meist auch aktiv nutzen. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie empathische Netzwerker sind. Denn viele Führungskräfte nutzen die neuen Medien zwar intensiv, faktisch denken sie aber noch in alten "top down"-Kategorien.

In der IFIDZ-Studie verdeutlicht dies die Diskrepanz im Antwortverhalten der jüngeren und älteren Führungskräfte. So erachten es zum Beispiel 85 Prozent der jüngeren, aber nur 63 Prozent der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen 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 transparenteren Mitarbeiterführung führt, während 60 Prozent der älteren Führungskräfte hiervon überzeugt sind.

## Ein mentaler Turnaround ist nötig

Den jungen Führungskräften ist offensichtlich stärker bewusst, dass sich allein dadurch, dass den Führungskräften mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, qualitativ nichts ändert, so lange kein mentaler Turnaround in den Köpfen erfolgt. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand. Zum einen haben die jungen Führungskräfte, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was deren Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Eine weitere Ursache dürfte sein: Die jüngeren Führungskräfte sind in der Unternehmenshierarchie meist noch tiefer als ihre älteren Kollegen angesiedelt. Deshalb sammeln sie im Betriebsalltag häufiger die Erfahrung: Unsere Chefs setzen uns zwar immer öfter ins Cc, wenn sie irgendwelche Entscheidungen treffen und kommunizieren, sie binden uns aber nicht stärker in ihre Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das heißt: Faktisch haben sie oft noch das alte Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Bild: © Victoria - fotolia.com

## Über den Autor:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

rn

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

Blog/Website

Link: http://www.computerwoche.de/a/mit-erfahrung-im-job-punkten,3213022

#### Bewerbung statt Kündigung

#### Mit Erfahrung im Job punkten

Datum: 13.08.2015 Autor(en): Andrej Winter

Die Bewerbung um eine neue Stelle fällt älteren Arbeitnehmern meist schwer. Der Grund: Oft bewerben sie sich aus der Not heraus, sei es wegen einer Kündigung, dem verpassten Absprung oder fehlender Perspektiven in ihrem Beruf. Lesen Sie hier, wie "alte Hasen" bei der Stellensuche richtig agieren und ihr Wissen in die Waagschale werfen.

Fast alle **Bewerbungsratgeber**<sup>1</sup> richten sich primär an Hoch- und Schulabgänger. Sucht man hingegen einen Ratgeber für berufserfahrene Fach- und **Führungskräfte**<sup>2</sup>, lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Leitfäden streifen ihre Situation. "Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern sehr unterschiedlich", betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frisch gebackenen Betriebswirt oder Jurist stehen noch fast alle Wege offen. "Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre **Berufserfahrung**<sup>3</sup> haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt." Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein.

#### Zeugnisse mit wenig Aussagekraft

Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der aktuellen **Hochschulabsolventen**<sup>4</sup> die Druckerschwärze oft noch feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. "Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus", stellt Walz nüchtern fest. "Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein."

## Keine Gehaltserhöhung - ein Warnsignal

Ein weiterer Unterschied: Für **Singles**<sup>5</sup>, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken und sich trotzdem oft bundesweit bewerben. Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren, so Walz, umso rarer seien die Jobs, die ihrem Profil entsprächen.

Deshalb rät er gerade **älteren Arbeitnehmern**, <sup>6</sup> genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive naht. Diesen verpassen viele. Denn ein Student, der seine **Bachelor**<sup>7</sup>- oder **Master**<sup>8</sup>-Arbeit schreibt, weiß genau: "In sechs Monaten ist mein Studium beendet. Also sollte ich allmählich Bewerbungsfotos machen." So harte Signale, dass die Zeit reif ist, sich neu zu orientieren, gibt es bei Berufstätigen oft nicht. "Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene **Gehaltserhöhung** bleibt aus", erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön.

[Hinweis auf Bildergalerie: 10 Gründe für einen Jobwechsel] gal1

## **Gutes Arbeitszeugnis statt Abfindung**

Fragt man ältere Arbeitslose, ob ihre **Kündigung**<sup>10</sup> überraschend kam, dann gestehen viele: Sie war absehbar. Sie verdrängten die Bedrohung jedoch. Aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Management-Beraterin Barbara Liebermeister betont: "Ältere Arbeitnehmer müssen, wenn sie ihre Stelle verlieren, oft ihre gesamte Lebensplanung überdenken." Deshalb lautet ihr Tipp für Berufstätige: "Hört die Signale, statt die Augen zu verschließen." Denn Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Stelle haben, "meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal "arbeitslos' ziert". Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)Jobinhaber selbstbewusster.

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. "Und Arbeitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten", betont Walz. Zudem würden ihnen, so der Consultant, viele Personaler wenig Vertrauen schenken, weil sie nicht sicher seien, ob der alte Arbeitgeber das **Zeugnis**<sup>11</sup> nur so positiv formulierte, um die **Abfindung**<sup>12</sup> zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze sei.

## Mit Erfahrungen aussagekräftig bewerben

Hier helfen oft Beschreibungen, welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. "Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöseschritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent", betont Unternehmensberater Georg Kraus aus Bruchsal.

Insgesamt gilt: Von "alten Hasen" erwarten Unternehmen **aussagekräftigere Bewerbungen**<sup>13</sup> als von Berufsanfängern. Schreiben Berufseinsteiger im Anschreiben "Mit Interesse las ich Ihre Anzeige", um anschließend nochmals kurz ihren Lebenslauf zu schildern, wird ihnen dies verziehen. Von Berufserfahrenen erwarten die Betriebe präzisere Aussagen darüber, warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarbeiter wären.

Spezielle Kenntnisse ermitteln

1 von 2

Diese Fragen zu beantworten, fällt vielen berufserfahrenen Bewerbern schwer. Denn sie wissen nicht: Welche Pfunde kann ich in die  $Waags chale \ werfen? \ Sie \ verweisen \ of t \ nur \ auf \ ihr \ \textbf{fachliches Know-how}^{14} \ und \ ihre \ Branchenkenntnis. \ "Unternehmen \ haben \ aber \ auch \ haben \ aber \$ unterschiedliche Strukturen und Kulturen. Deshalb haben sie auch spezifische Probleme und Verfahren, diese zu lösen. Folglich brauchen sie auch unterschiedliche Mitarbeiter", erklärt Müllerschön.

Ein Beispiel: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Betrieben benötigen meist eine breitere **Qualifikation**<sup>15</sup> als Konzernmitarbeiter, denn in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht so viele Spezialisten zum Delegieren von Aufgaben. Außerdem dürfen sich ihre Mitarbeiter nicht zu schade sein, auch mal Briefe einzutüten. "Ein Stellensucher, der in einem kleinen Familienbetrieb arbeitet, kann just dies beim Bewerben in die Waagschale werfen - auch bei Großunternehmen, die ihre Organisation in kleinere, flexiblere Einheiten untergliedern möchten", erläutert Liebermeister. Solche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen sollten ältere Arbeitsuchende bei sich ermitteln, damit sie sich gezielt bewerben können. Denn dass sie berufserfahrene Experten sind, sollte sich auch in ihrem Vorgehen beim Bewerben widerspiegeln. (pg)

## Links im Artikel:

- $^{1}\ http://www.computerwoche.de/a/der-grosse-bewerbungsratgeber \% 2C2519363$
- <sup>2</sup> http://www.computerwoche.de/a/fuehrungskraefte-mit-kontrollzwang-sind-out%2C3106349
- <sup>3</sup> http://www.computerwoche.de/a/it-berater-punkten-mit-berufserfahrung%2C3094672
- $^4\ http://www.computerwoche.de/a/was-hochschulabsolventen-2014-verdienen\%2C3065041$
- $^5\ http://www.computerwoche.de/a/singles-sind-die-erfolgreicheren-manager \%2C3067766$
- $^6\,http://www.computerwoche.de/a/aeltere-mitarbeiter-vor, 3064165$
- $^7\,http://www.computerwoche.de/a/bachelor-absolventen-sind-in-der-it-wirtschaft-gern-gesehen \%2C3211238$
- <sup>8</sup> http://www.computerwoche.de/a/it-unternehmen-wollen-den-master%2C2556048
- $^9\,http://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-alternativen-zur-gehaltserhoehung\%2C3070410$
- 10 http://www.computerwoche.de/a/das-sollten-sie-nach-einer-kuendigung-sofort-tun%2C3065479
- 11 http://www.computerwoche.de/a/ein-zeugnis-muss-inhaltlich-wahr-sein%2C3044677
- 12 http://www.computerwoche.de/a/trainerjob-statt-abfindung%2C3099775
- 13 http://www.computerwoche.de/a/erfolgreiche-bewerber-weisen-problemloesungen-vor%2C3091871
- 14 http://www.computerwoche.de/a/chefs-mit-digital-know-how-gehoert-die-zukunft%2C3099434
- $^{15}\,http://www.computerwoche.de/a/it-profis-dringend-gebraucht\%2C3062055$

IDG Business Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten, Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte
und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite
unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner
Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus
gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

2 von 2 19.08.2015 10:08

# "Fachliche Kompetenz muss sich mit emotionaler Intelligenz vereinen"



 $\label{linear_php} $$ (\text{index.php?elD=tx\_nawsecuredl\&u=0\&g=0\&t=1438683636\&hash=8a627160d4eb6a998fa1244f877cb8b5f62a8210\&file=assets/images/News-Bilder/2015/Barbara-Liebermeister\_200x200.jpg\&ouid=1014)} $$ 03.08.2015$ 

Die Manager von morgen werden "empathische Netzwerker" sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im Interview erläutert Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts, aus welchem Holz gute Führungskräfte künftig geschnitzt sind.

Personalwirtschaft: Frau Liebermeister, die IFIDZ-Studie kommt zum Schluss, dass sich Führung im digitalen Zeitalter neu erfinden muss. Warum?

Barbara Liebermeister: Die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben haben sich unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie radikal gewandelt. Deshalb haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert, weshalb sich Führung neu definieren muss.

Die Studie behauptet, im digitalen Zeitalter müssten Führungskräfte empathische Netzwerker sein. Was heißt das? Müssen sie virtuos mit dem Internet und den sozialen Medien umgehen können?

Auch diese Fähigkeit werden Führungskräfte und Manager verstärkt brauchen, wenn diese Medien für die Information und Kommunikation eine immer größere Bedeutung haben. Es greift jedoch zu kurz, wenn man die veränderten Anforderungen auf die Medienkompetenz reduziert. Denn dann wird nur die Oberfläche gestreift.

#### Inwiefern?

Heute wird in den meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Das heißt, die Performance eines Bereichs hängt auch stark davon ab, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Also darf das Denken einer Führungskraft nicht an der Grenze des eigenen Bereichs enden. Sie muss vielmehr versuchen, ihren Bereich mit den anderen so zu vernetzen, dass Top-Leistungen erbracht werden. Das setzt voraus, dass die Führungskraft auch die Mitarbeiter der anderen Bereiche sowie deren Vorgesetzte für ihre Ziele beziehungsweise die übergeordneten Ziele inspirieren kann. Das gelingt ihr nur, wenn sie bei ihrem Denken und Handeln auch berücksichtigt: Welche Interessen haben die anderen Bereiche und deren Mitarbeiter? Sonst kann sie keine tragfähigen Bündnisse schmieden.

## Sollte es in Unternehmen nicht selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen?

Sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren beziehungsweise aus ihnen sozusagen Nahtstellen machen, sodass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in unserer Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage voll und ganz bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Zudem bejahten 31 Prozent diese Aussage teilweise.

Bezieht sich die Aussage nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen?

Nein, auch von Unternehmen.

## Zum Beispiel?

Betrachten Sie etwa die Hightech-Unternehmen: Wie erbringen diese heute ihre Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Zum Beispiel im IT-Sektor. Auch hier agieren die Unternehmen, wenn sie zum Beispiel ein neues Produkt entwickeln möchten, meist im Verbund. Das heißt, sie engagieren Heerscharen externer Softwareentwickler und vergeben Teilaufträge an hochqualifizierte Spezialisten, von deren Expertise sie faktisch oft abhängig sind, wenn das Endprodukt wirklich spitze sein soll. Also müssen die Verantwortlichen dazu fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen.

## Dass Führungskräfte künftig Netzwerker sein müssen, ist nun klar. Doch warum empathische?

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, das sie mir zahlen, sondern damit: Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen, obwohl ich eine externe Beraterin bin, als Person wahr- und ernstgenommen? Wie verbindlich sind Absprachen? Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne bestimmte Mehr-Leistungen, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere.

Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Big-Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter, Unternehmensbereich-Unternehmensbereich oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt. Das setzt jedoch voraus, dass die Partner keine emotionalen Autisten sind.

## Die Führungskräfte und Manager von morgen müssen also auch emotional intelligent sein?

Das greift mir fast zu kurz. Zumindest würde ich es anders formulieren: Ihre fachliche Kompetenz muss sich mit ihrer analytischen und emotionalen Intelligenz paaren, damit sie die größte Wirksamkeit haben.

## Das klingt recht akademisch.

Deshalb verwenden wir in unserer Studie für diese Symbiose den Begriff "Alpha Intelligence", da aus unserer Warte die Menschen, die künftig die echten Leader in den Unternehmen sind - also die Personen, denen andere Menschen bereitwillig folgen - ein solches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil haben.

Für die Kommunikation mit anderen Personen und Organisationen stehen den Führungskräften heute mehr Medien und Kanäle als früher zur Verfügung, die sie auch aktiv nutzen.

Das stimmt. Da bedeutet aber noch lange nicht, dass sie empathische Netzwerker sind. Sie nutzen zwar häufig die neuen Medien intensiv, faktisch denken sie aber noch in

1 von 2 03.08.2015 11:28

"Fachliche Kompetenz muss sich mit emotionaler Intelligenz vereinen" ... http://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/artikel/fachliche\_kompeten...

alten Top-down-Strukturen und Chef-Mitarbeiter-Kategorien.

## Zur Person

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist zudem Rednerin, Managementberaterin und Autorin. Interessierte können beim IFIDZ kostenlos die Broschüre anfordern, in der die Studienergebnisse zusammengefasst sind (Email: info@ifidz.de).



2 von 2 03.08.2015 11:28



HOME SOFTWARE SICHERHEIT NETZWERK SERVER STORAGE PC+MOBIL KARRIERE WHITEPAPER

Stellenmarkt

KARRIERE Weitere Artikel

+1

## Bewerbung statt Kündigung

Mit Erfahrung im Job punkten

23.08.2015 Lyon Andrei Winter (Autor) f



Foto: Den Rise-shutterstock.com

Die Bewerbung um eine neue Stelle fällt älteren Arbeitnehmern meist schwer. Der Grund: Oft bewerben sie sich aus der Not heraus, sei es wegen einer Kündigung, dem verpassten Absprung oder fehlender Perspektiven in ihrem Beruf. Lesen Sie hier, wie "alte Hasen" bei der Stellensuche richtig agieren und ihr Wissen in die Waagschale werfen.

f Gefällt mir

**ॐ** Twittern

Fast alle Bewerbungsratgeber richten sich primär an Hoch- und Schulabgänger. Sucht man hingegen einen Ratgeber für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte, lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Leitfäden streifen ihre Situation. "Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern sehr unterschiedlich", betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frisch gebackenen Betriebswirt oder Jurist stehen noch fast alle Wege offen. "Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre Berufserfahrung haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt." Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein.

## Zeugnisse mit wenig Aussagekraft

Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der aktuellen Hochschulabsolventen die Druckerschwärze oft noch feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. "Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus", stellt Walz nüchtern fest. "Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein."

## Keine Gehaltserhöhung - ein Warnsignal

Ein weiterer Unterschied: Für Singles, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken und sich trotzdem oft bundesweit bewerben. Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren, so Walz, umso rarer seien die Jobs, die ihrem Profil entsprächen.



Deshalb rät er gerade älteren Arbeitnehmern, genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive naht. Diesen verpassen viele. Denn ein Student, der seine Bachelor- oder Master-Arbeit schreibt, weiß genau: "In sechs Monaten ist mein Studium beendet. Also sollte ich allmählich Bewerbungsfotos machen." So harte Signale, dass die Zeit reif ist, sich neu zu orientieren, gibt es bei Berufstätigen oft nicht. "Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene Gehaltserhöhung bleibt aus", erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön.



HOME SOFTWARE SICHERHEIT NETZWERK SERVER STORAGE PC+MOBIL KARRIERE WHITEPAPER

KARRIERE Weitere Artikel

## Bewerbung statt Kündigung

Mit Erfahrung im Job punkten

23.08.2015 Lyon Andrei Winter (Autor) f













## Gutes Arbeitszeugnis statt Abfindung

Fragt man ältere Arbeitslose, ob ihre Kündigung überraschend kam, dann gestehen viele: Sie war absehbar. Sie verdrängten die Bedrohung jedoch. Aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Management-Beraterin Barbara Liebermeister betont: "Ältere Arbeitnehmer müssen, wenn sie ihre Stelle verlieren, oft ihre gesamte Lebensplanung überdenken." Deshalb lautet ihr Tipp für Berufstätige: "Hört die Signale, statt die Augen zu verschließen." Denn Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Stelle haben, "meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal arbeitslos' ziert". Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist, die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)Jobinhaber selbstbewusster.

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. "Und Arbeitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten", betont Walz. Zudem würden ihnen, so der Consultant, viele Personaler wenig Vertrauen schenken, weil sie nicht sicher seien, ob der alte Arbeitgeber das Zeugnis nur so positiv formulierte, um die Abfindung zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze sei.

## Mit Erfahrungen aussagekräftig bewerben

Hier helfen oft Beschreibungen, welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. "Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöseschritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent", betont Unternehmensberater Georg Kraus aus Bruchsal.

Insgesamt gilt: Von "alten Hasen" erwarten Unternehmen aussagekräftigere Bewerbungen als von Berufsanfängern. Schreiben Berufseinsteiger im Anschreiben "Mit Interesse las ich Ihre Anzeige", um anschließend nochmals kurz ihren Lebenslauf zu schildern, wird ihnen dies verziehen. Von Berufserfahrenen erwarten die Betriebe präzisere Aussagen darüber, warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarbeiter wären.

## Spezielle Kenntnisse ermitteln

Diese Fragen zu beantworten, fällt vielen berufserfahrenen Bewerbern schwer. Denn sie wissen nicht: Welche Pfunde kann ich in die Waagschale werfen? Sie verweisen oft nur auf ihr fachliches Know-how und ihre Branchenkenntnis. "Unternehmen haben aber auch unterschiedliche Strukturen und Kulturen. Deshalb haben sie auch spezifische Probleme und Verfahren, diese zu lösen. Folglich brauchen sie auch unterschiedliche Mitarbeiter", erklärt Müllerschön.

Ein Beispiel: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Betrieben benötigen meist eine breitere Qualifikation als Konzernmitarbeiter, denn in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht so viele Spezialisten zum Delegieren von Aufgaben. Außerdem dürfen sich ihre Mitarbeiter nicht zu schade sein, auch mal Briefe einzutüten. "Ein Stellensucher, der in einem kleinen Familienbetrieb arbeitet, kann just dies beim Bewerben in die Waagschale werfen - auch bei Großunternehmen, die ihre Organisation in kleinere, flexiblere Einheiten untergliedern möchten", erläutert Liebermeister. Solche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen sollten ältere Arbeitsuchende bei sich ermitteln, damit sie sich gezielt bewerben können. Denn dass sie berufserfahrene Experten sind, sollte sich auch in ihrem Vorgehen beim Bewerben widerspiegeln. (pg)



#### Karriere

## So meistern Berufseinsteiger den ersten Arbeitstag



Berufseinsteiger müssen sich im neuen Unternehmen erst zurechtfinden. Wichtig ist, offen auf die neuen Kollegen zuzugehen, Hilfsbereitschaft zu zeigen und Fragen zu stellen.

erschienen: 23.09.2015

Karin & Uwe Annas

Absolventen fällt es oft schwer, sich am neuen Arbeitsplatz richtig zu verhalten. Ihnen ist nicht klar, an wen sie sich mit bestimmten Fragen wenden sollen. Gleichzeitig ist es wichtig, gerade in den ersten Tagen des neuen Jobs einen guten Eindruck bei den Kollegen und Vorgesetzten zu hinterlassen. Folgende Tipps können den Einstieg ins Arbeitsleben erleichtern.

#### Offen auf neue Kollegen zugehen

Berufseinsteiger sind am ersten Arbeitstag in der Regel unsicher. Trotzdem sollten sie aktiv auf die Personen zugehen, mit denen sie zukünftig immer oder öfter zu tun haben. Dies gilt gerade für diejenigen Personen, denen sie vorgestellt werden. Berufseinsteiger sollten ihnen die Hand geben, sich vorstellen und ihre Freude über die zukünftige Zusammenarbeit zum Ausdruck bringen. So erzeugen sie einen

#### Neues Umfeld wahrnehmen

In jedem Unternehmen gibt es viele, oft ungeschriebene Regeln sowie ein Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Berufseinsteiger sollten daher ihr neues Umfeld bewusst wahrnehmen: Wer ergreift zum Beispiel das Wort, wenn mehrere Personen zusammenstehen? Wer kommt mit wem besonders gut klar und wer mit wem nicht? Wo existieren informelle Hierarchien?

#### Interesse an der neuen Arbeit zeigen

Wer neu ist, kann noch nicht alles wissen – und das erwartet auch niemand. Was neue Kollegen aber zu Recht erwarten, ist das Interesse des Berufseinsteigers an seiner neuen Arbeit. Diese sollten sich daher so früh wie möglich nach organisatorischen Dingen und entsprechenden Abläufen erkundigen. Beispiele: Wie ist die Ablage strukturiert? Wen soll ich in bestimmten Angelegenheiten fragen?

#### Downloads im Shop

Jobwechsel

10 Seiten + 1 Arbeitsvorlage (12 Seiten)

Frei für Premium-Mitglieder

EUR 9,80

Preis enthält 19% MwSt. und ist gültig in Deutschland. In anderen Ländern ggf. abweichend

## Interesse für die Kollegen und deren Arbeit zeigen

Berufseinsteiger sollten auch auf ihre neuen Kollegen zugehen und Interesse für deren Arbeit zeigen. Hilfreich dafür ist es auch, sich bestimmte Dinge erklären zu lassen und selbst Feedback zu geben, was einem zum Beispiel an der Arbeitsweise gefällt. Solche Feedbacks schaffen Nähe, und Berufseinsteiger können so Pluspunkte in Sachen Sympathie sammeln.

Auch Fragen zur Privatsphäre von Kollegen können mitunter dazu gehören. Beispiel: Hat ein Kollege ein Foto mit Kindern auf seinem Schreibtisch platziert, können Berufseinsteiger durchaus fragen, ob das seine eigenen Kinder sind. Auch damit zeigen sie Interesse, das in diesem Fall über berufliche Belange hinausgeht.

## Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren

Hilfsbereitschaft kommt an. Berufseinsteiger sollten deshalb Kollegen ihre Unterstützung anbieten, wenn diese gerade viel zu tun haben. Dies kann zum Beispiel die Übernahme einfacherer Tätigkeiten wie Dateneingabe oder der Gang zum Kopierer sein. Ebenso kommt es gut an, gegen Feierabend nicht gleich den Heimweg anzutreten, sondern die Kollegen und den Vorgesetzten zu fragen, ob es noch etwas zu erledigen gibt oder ob man gehen kann.

## Den persönlichen Kontakt suchen

Bei Fragen an Kollegen in einer anderen Abteilung bietet es sich an, nicht nur E-Mails zu schicken, sondern entweder persönlich vorbeizuschauen – und sich dabei vorzustellen – oder zum Telefonhörer zu greifen. Gleiches gilt für die Mittagspause. In der Startphase empfiehlt es sich, mit anderen Kollegen in die Kantine oder anderweitig zum Essen zu gehen, um sich näher kennenzulernen. Auf diese Weise erfahren Berufseinsteiger Einiges über ihre neuen Kollegen und auch über bestimmte Abläufe im Unternehmen.

## Über die Autorin



Barbara Liebermeister ist Expertin für Business Relationship Management. Sie unterstützt vorwiegend Dienstleistungsunternehmen beim Auf- und Ausbau eines professionellen Beziehungsmanagements und vermittelt ihren Mitarbeitern die hierfür erforderlichen Fähigkeiten. Sie ist zertifizierte Trainerin, Coach und Vortragsrednerin der German Speaker

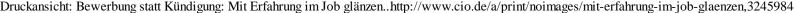
Anschrift Barbara Liebermeister Obere Römerhofstr. 53 61381 Friedrichsdorf

Tel. +49 6172 499615

E-Mail bl@barbara-liebermeister.de Web www.barbara-liebermeister.de

Xing www.xing.com/profile/Barbara\_Liebermeister

25.09.2015 08:59 1 von 2





Link: http://www.cio.de/a/mit-erfahrung-im-job-glaenzen,3245984

## Bewerbung statt Kündigung

## Mit Erfahrung im Job glänzen

Datum: 23.09.2015 Autor(en): Andrej Winter

Die Bewerbung um eine neue Stelle fällt älteren Arbeitnehmern meist schwer. Der Grund: Oft bewerben sie sich aus der Not heraus, sei es wegen einer Kündigung, dem verpassten Absprung oder fehlender Perspektiven in ihrem Beruf. Lesen Sie hier, wie "alte Hasen" bei der Stellensuche richtig agieren und ihr Wissen in die Waagschale werfen.

Fast alle Bewerbungsratgeber richten sich primär an Hoch- und Schulabgänger. Sucht man hingegen einen Ratgeber für berufserfahrene Fachund Führungskräfte, lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Leitfäden streifen ihre Situation. "Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern sehr unterschiedlich", betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frisch gebackenen Betriebswirt oder Jurist stehen noch fast alle Wege offen. "Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre Berufserfahrung haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt." Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein.

## Zeugnisse mit wenig Aussagekraft

Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der aktuellen Hochschulabsolventen die Druckerschwärze oft noch feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. "Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus", stellt Walz nüchtern fest. "Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein."

## Keine Gehaltserhöhung - ein Warnsignal

Ein weiterer Unterschied: Für Singles, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken und sich trotzdem oft bundesweit bewerben. Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren, so Walz, umso rarer seien die Jobs, die ihrem Profil entsprächen.

Deshalb rät er gerade älteren Arbeitnehmern, genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive naht. Diesen verpassen viele. Denn ein Student, der seine Bachelor- oder Master-Arbeit schreibt, weiß genau: "In sechs Monaten ist mein Studium beendet. Also sollte ich allmählich Bewerbungsfotos machen." So harte Signale, dass die Zeit reif ist, sich neu zu orientieren, gibt es bei Berufstätigen oft nicht. "Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene Gehaltserhöhung bleibt aus", erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön.

[Hinweis auf Bildergalerie: 10 Gründe für einen Jobwechsel] gal1

## **Gutes Arbeitszeugnis statt Abfindung**

Fragt man ältere Arbeitslose, ob ihre **Kündigung**<sup>1</sup> überraschend kam, dann gestehen viele: Sie war absehbar. Sie verdrängten die Bedrohung jedoch. Aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Management-Beraterin Barbara Liebermeister betont: "Ältere Arbeitnehmer müssen, wenn sie ihre Stelle verlieren, oft ihre gesamte Lebensplanung überdenken." Deshalb lautet ihr Tipp für Berufstätige: "Hört die Signale, statt die Augen zu verschließen."

Denn Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Stelle haben, "meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal 'arbeitslos' ziert". Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)lobinhaber selbstbewusster.

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. "Und Arbeitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten", betont Walz. Zudem würden ihnen, so der Consultant, viele Personaler wenig Vertrauen schenken, weil sie nicht sicher seien, ob der alte Arbeitgeber das Zeugnis nur so positiv formulierte, um die Abfindung zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze sei.

1 von 2 30.09.2015 10:14

## Mit Erfahrungen aussagekräftig bewerben

Hier helfen oft Beschreibungen, welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. "Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöseschritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent", betont Unternehmensberater Georg Kraus aus Bruchsal.

Insgesamt gilt: Von "alten Hasen" erwarten Unternehmen aussagekräftigere Bewerbungen als von Berufsanfängern. Schreiben Berufseinsteiger im Anschreiben "Mit Interesse las ich Ihre Anzeige", um anschließend nochmals kurz ihren Lebenslauf zu schildern, wird ihnen dies verziehen. Von Berufserfahrenen erwarten die Betriebe präzisere Aussagen darüber, warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarbeiter wären.

#### Spezielle Kenntnisse ermitteln

Diese Fragen zu beantworten, fällt vielen berufserfahrenen Bewerbern schwer. Denn sie wissen nicht: Welche Pfunde kann ich in die Waagschale werfen? Sie verweisen oft nur auf ihr fachliches Know-how und ihre Branchenkenntnis. "Unternehmen haben aber auch unterschiedliche Strukturen und Kulturen. Deshalb haben sie auch spezifische Probleme und Verfahren, diese zu lösen. Folglich brauchen sie auch unterschiedliche Mitarbeiter", erklärt Müllerschön.

Ein Beispiel: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Betrieben benötigen meist eine breitere Qualifikation als Konzernmitarbeiter, denn in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht so viele Spezialisten zum Delegieren von Aufgaben. Außerdem dürfen sich ihre Mitarbeiter nicht zu schade sein, auch mal Briefe einzutüten. "Ein Stellensucher, der in einem kleinen Familienbetrieb arbeitet, kann just dies beim Bewerben in die Waagschale werfen - auch bei Großunternehmen, die ihre Organisation in kleinere, flexiblere Einheiten untergliedern möchten", erläutert Liebermeister.

Solche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen sollten ältere Arbeitsuchende bei sich ermitteln, damit sie sich gezielt bewerben können. Denn dass sie berufserfahrene Experten sind, sollte sich auch in ihrem Vorgehen beim Bewerben widerspiegeln.

#### Links im Artikel:

1 http://www.cio.de/a/so-kuendigt-man-richtig,2270013

IDG Business Media GmbH

IDG Business Media GmbH
Alle Rechte vorbehalten, Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte
und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende
Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung für bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht.
Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unwerlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG
Business Media GmbH keine Verantwortung.

2 von 2 30.09.2015 10:14