

Führung im digitalen Zeitalter braucht Kommunikation statt Autorität

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

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

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

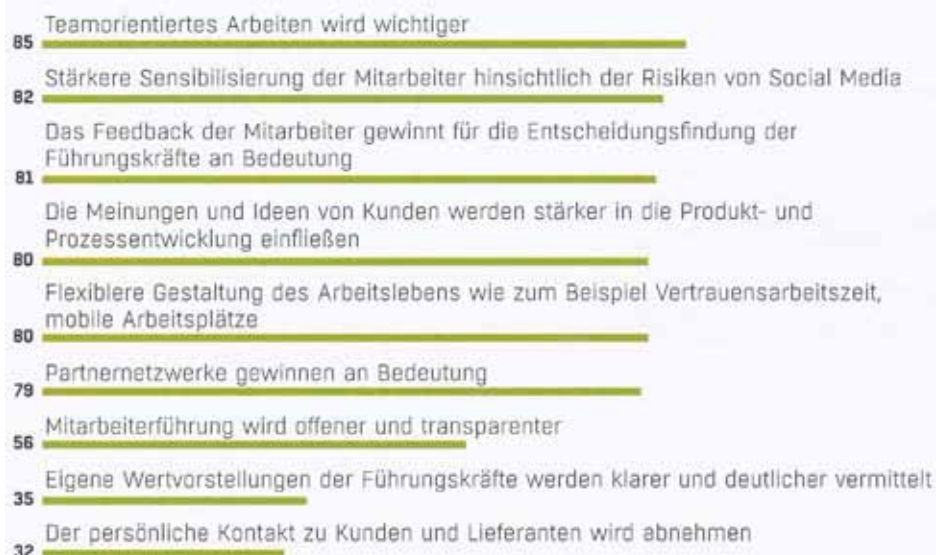
Um in diesem von Vernetzung geprägten Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte nach Meinung der meisten Befragten viel Sozialkompetenz - insbesondere ein großes Einfühlungsvermögen. Dieses sei nötig, um die Individuen und Generationen untereinander zu vernetzen, das Vertrauen der Mitarbeiter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

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

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

Teams und Netzwerke reichen über die Unternehmensgrenzen hinaus

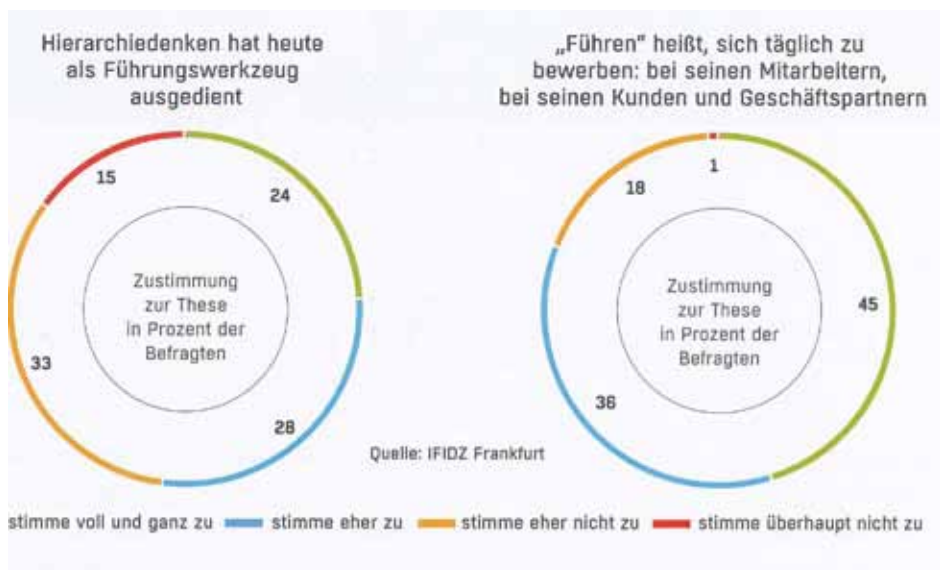
Weil Projektarbeit zunimmt, wird das Arbeiten in Teams immer wichtiger. Für Manager bedeutet das, dass sie soziale und kommunikative Kompetenzen brauchen.



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

Geteilte Meinung zum Thema Hierarchien

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



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

Kultur der konstruktiven Kritik gewünscht

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

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

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

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

(hk)



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

Der Chef von morgen

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

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

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 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 sein müssen, ist nachvollziehbar. Doch warum „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 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. 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 vielzitierte 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 Intelligenz“, 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 wertvolle 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 Top-down-Denken verinnerlicht, selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.

Fragen, fragen, fragen

Networking für Berufseinsteiger

Wenn (Hoch-)Schulabgänger ihre erste Stelle antreten, kennen sie meist niemanden im Betrieb. Also gilt es, Beziehungen zu den neuen Kollegen aufzubauen und sich als angenehmer Kollege zu profilieren.

Mit Grauen denkt Janne Friebel an ihren ersten Arbeitstag. „Ich war völlig unsicher“, gesteht die 18-jährige Auszubildende zur Bürokauffrau. „Ich kannte niemanden und wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte.“ Ähnlich geht es fast allen (Hoch-)Schulabsolventen am ersten Arbeitstag. Sie kommen in ein fremdes Umfeld und treffen auf Kollegen, die oft seit Jahren zusammenarbeiten. Und von diesen werden sie gerade in der Startphase aufmerksam beobachtet, denn jeder möchte sich ein Bild davon machen: Wie ist der oder die Neue? Entsprechend wichtig ist es für Berufseinsteiger, in den ersten Tagen einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Über die Autorin

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

Einige Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

Tipp 1: Offen auf die Kollegen zugehen! Dass Sie am ersten Tag unsicher sind, ist normal. Geben Sie sich trotzdem auf Ihre künftigen Kollegen aktiv zu. Geben Sie ihnen die Hand, sagen Sie ihnen, wer Sie sind und eventuell: „Ich freue mich auf die Zusammenarbeit. Sie können mir sicher viel erklären.“ Das macht einen guten ersten Eindruck.

Tipp 2: Augen und Ohren aufsperrn! In jedem Betrieb gibt es ungeschriebene Regeln; des Weiteren ein feines Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Fahren Sie also Ihre Antennen aus. Achten Sie zum Beispiel darauf: Wie sehen die Schreibtische der Kollegen aus? Wer ergreift bei Besprechungen das Wort? Wer kann mit wem? Das senkt die Wahrscheinlichkeit, 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 Dingen 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-

Karriere

**Ausbildungs-
messe
Lichtenfels**



nen für ihn interessieren. Gehen 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

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.

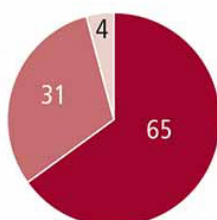
Inwiefern?

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-

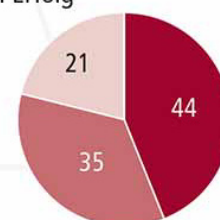
Fortsetzung auf Seite 5

Erfolgsfaktor Netzwerke (Zustimmung zur These in % der Befragten)

vernetztes Denken wird zukünftig Voraussetzung für erfolgreiche Führung sein



strategisch aufgebaute und sorgfältig gepflegte persönliche Netzwerke sparen Kosten und Zeit auf dem Weg zum Erfolg



■ stimme voll und ganz zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu □ stimme überhaupt nicht zu

Quelle: IFIDZ Frankfurt

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 Intelligenz“, 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 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: www.ifidz.de; Email: info@ifidz.de).

**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 wertehaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

