

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 müssen 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 Auf-

traggebern 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 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 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 Top-down- 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 jünge-

ren, 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. 

Interview: Bernhard Kuntz

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