

# Der Manager von morgen

Inhaber müssen mehr und mehr empathische Netzwerker sein, um erfolgreich zu agieren. Das gilt für die Führung von Mitarbeitern genauso wie für die Leitung des Unternehmens.

Weiße Fähigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und Unternehmen mit Erfolg zu führen? Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt prüfte im Rahmen einer Studie, welchen Eigenschaften künftig eine Rolle spielen. Warum? Weil sich aufgrund 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 Studienbereichs ist, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter empathische Netzwerker sein müssen.

## Fazit:

- *Arbeitsstrukturen haben sich radikal verändert.*
- *Neudefinition von Führung ist nötig.*
- *Gespür für die Partnerinteressen entwickeln.*

## Am selben Strang ziehen

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 Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren, 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. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen, sondern auch auf das Vernetzen von Unternehmen.



**Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für digitale Führungskultur (IFIDZ): „Strategisch aufgebaute und sorgfältig gepflegte Netzwerke sparen Kosten und Zeit auf dem Weg zum Erfolg.“**

## Unternehmensübergreifende Netzwerke

Wie erbringen Unternehmen heute 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. Solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. 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.

## Die Chemie muss stimmen

Warum müssen Führungskräfte empathisch sein? 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, sondern mit anderen Themen, z.B. Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen als Person wahr- und ernstgenommen?

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistung, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern. 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 Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter 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.

• Barbara Liebermeister