



Management im 21. Jahrhundert (3)

Persönlichkeit des Managers des 21. Jahrhunderts

Forschung und Analysen besonders erfolgreicher Unternehmensführung der letzten Jahre zeigen auch anhand von empirisch belegten Ergebnissen entscheidende Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale des Erfolgsmanagers.

Besondere Anforderungen der Führung entstehen typischerweise in Krisen, sei es in externen im wirtschaftlichen Umfeld oder in internen Unternehmenskrisen. Hier sind die zuvor genannten kritischen Faktoren, wie zuverlässige Daten, gute und schnelle Entscheidungsalgorithmen, Anpassung der Strategie und Taktik, menschliche Führung mit dem Zusammenführen verschiedener Menschen, Abteilungen oder Bereiche mit unterschiedlichen Fähigkeiten besonders entscheidend. Das volatile Umfeld im Spannungsfeld zwischen Märkten, Ressourcenknappheit, technologischer Entwicklung und Veränderung, Finanzinvestoren, nationalen und internationalen soziologischen und politischen Spannungsfeldern und den Herausforderungen der Umwelt bedingt eine enorme, stete Wachsamkeit mit dem Blick auf große Chancen und dramatische Risiken. Der ständige, schnelle Informationsfluss muss schnell verarbeitet, entschieden und in Maßnahmen umgesetzt werden. Neue Geschäftsmodelle und disruptive Technologien bedrohen möglicherweise „über Nacht“ plötzlich bislang stabile Geschäftsfelder. Unvorhergesehene Veränderungen gehören zum täglichen Umfeld. Der Krisenmanager muss unter hoher Anspannung zuhören, entscheiden, klar kommunizieren und

dabei ausgesprochen empathisch wirken. Der Manager muss die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen heute „mitarbeiterorientiert“ klar und einfach überzeugen.

In der Zukunft werden Führer noch mehr Empathie und Sensibilität auch gegenüber anderen Ländern und Menschen ganz anderer Kulturen im Unternehmen „Globalia“ (Hermann Simon) benötigen. Sie benötigen eine globale Empathie (Carlos Ghosn). Gleichzeitig stehen sie immer stärker in der öffentlichen Beobachtung. Sie müssen glaubwürdig sein und eine Vision abbilden, nicht nur eine Position. (Shimon Peres). D. Colemann (Rutgers University, New Jersey) stellt die Empathieentwicklung für den fokussierten Manager der Zukunft in mehrfacher Hinsicht heraus, u.a.: Selbstwahrnehmung, Selbstbeherrschung, Fokussierung auf andere mit verschiedenen Aspekten der Empathie zum Aufbau der sozialen Beziehungen. Colemann unterscheidet dabei zwischen

1. Kognitiver Empathie, der Fähigkeit die Sichtweise anderer zu verstehen und sich selbst bei diesen verständlich zu machen und
2. Emotionaler Empathie, der Fähigkeit sich in andere hineinzusetzen und gruppendynamische Prozesse nachzuvollziehen.

Aufstieg und der scharfe Fall großer Unternehmensführer der letzten Jahre zeigte gerade auch in diesen Bereichen die Konsequenzen von Mangel in diesem Feld. Kevin Sharer (CEO Amgen) brachte es in einem Interview 2013 (Harvard Business Manager) auf den Punkt mit der Aussage, „nicht die Qualifikation der Führungskräfte zählt, sondern ihr Verhalten.“

Wichtiger wird es werden mit möglicherweise vorhersehbaren Veränderungen frühzeitig und kreativ umzugehen. Gleichzeitig muss der Manager frei sein in Geist und Denken, um selber neue Modelle der Zukunft auch jenseits des „Mainstream-denken“ entwerfen zu können. Unternehmen werden in der Zukunft immer weniger auf Basis von Finanzkennzahlen geführt, sondern mit Blick auf Kunden, Mitarbeiter, Werte und strategische Vision. Der Erfolg der „Hidden Champions“ in Deutschland als globale Weltmarktführer sei ein Beispiel. Kunden und Mitarbeiter werden durch Führung mit Werten gewonnen. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter, dann werden diese Ihre Kunden begeistern – und die Kunden werden Sie mit tollen Ergebnissen begeistern.

In diesen Spannungsfeldern muss der Unternehmensführer sowohl in die Ferne schauen zur Entdeckung neuer Chancen als auch mit scharfem Nahblick die Probleme von heute und eine vielleicht schon im nächsten Moment dramatisch veränderte neue Situation fokussieren. Der erfolgreiche, fokussierte Manager (D. Colemann) mit dem notwendigen Blick auf die Welt als Ganzes stellt als Visionär die richtigen Fragen, kann gut zuhören und erkennt mit der notwendigen Vorstellungskraft die Kräfte, die von heute aus gesehen in der Zukunft wirken. Gehirn-Scans bei Entscheidungsträgern zeigten, welche neuronalen Kreise in der Entscheidungsfindung beteiligt waren. Es wird deutlich, dass es zur Entwicklung von Zukunftsstrategien einer entsprechenden kognitiven Anstrengung bedarf Gedanken schweifen zu lassen, um das gewohnte Gebiet zu verlassen und neue Wege zu erkennen. Gleichzeitig weiß der erfolgreiche Unternehmensführer schnell in den kognitiven Nahblick für schnelle Entscheidungen zu wechseln.

Untersuchungen von H. Ibarra (Insead, Fontainebleau) und A.T. Hansen (University Berkeley) zu den Grundlagen besonders erfolgreiche CEO's zeigen 4 zentrale Fähigkeiten, deren Erfüllungsgrad sehr gut den Erfolg von CEO's voraussagten.

1. Rolle eines Vermittlers intern im Unternehmen und auch extern unternehmensübergreifend. Er versteht es Personen, Ideen und Ressourcen für erfolgreiche Zusammenarbeit zu verbinden, die von selbst nicht zusammenkommen.
2. Talente entdecken, anwerben und in Teams zusammenführen, in denen fachliche und kulturelle Vielfalt und weiter Erfahrungsmix zusammenkommt und die gleichzeitig gut geführt werden.
3. Teamgeist auch in der Unternehmensspitze leben.
4. Kooperative Führung, die Teams mit klaren Befugnissen lenkt und dann konsequent eingreift, wenn lange Debatten die Weiterarbeit bremsen.

Fortsetzung

Im Rahmen der in den folgenden Teilen 4 und 5 dieser Serie beschriebenen besonderen globalen Herausforderungen sind an den Manager auch hohe, interkulturelle Fähigkeiten zu stellen, die über die üblichen Beschreibungen hinausgehen und auf die im Folgenden noch eingegangen wird.

In [Keynote Speaker](#)-Vorträgen können Sie weitere spannende, im Erfolg empirisch belegte Resultate erfahren, was die besten Unternehmen wirklich noch anders machen als die Guten. Weitere Ergebnisse zu besonderen, im Erfolg empirisch belegten Ergebnissen erfahren Sie auch im [Keynote Speaker](#) Blog



Kontakt:

Hanno Goffin

Goffin@hannogoffin.com

Hoffmann-Straße 36

40885 Ratingen

Mobil: +49 1726360452

Büro: 02102 4827-477

www.hannogoffin.com