

Beruf & Erfolg

FÜHRUNG WARUM DAS GESPRÄCH WICHTIG IST



Jede Menge Informationen - aber keine persönliche Begegnung mehr.

Mark Hübner-Weinhold

Handy, Internet oder Pager - im Berufsleben anno 2006 ist der Mensch überall und jederzeit erreichbar. Gefüttert wird diese Technik mit Informationen. Deren Gehalt ist unterschiedlich: Manchmal sind es Delikatessen, oft ist es Fast Food ohne Nährwert. Wer nach dem Urlaub seine Mailbox öffnet kennt das Phänomen: Ein großer Teil der elektronischen Post ist Datenmüll. Auch viele Textbotschaften per Handy, kurze SMS, haben einen zweifelhaften Informationsgehalt. Brauchen wir diese Nachrichten wirklich?

Keine Frage, die moderne Informationstechnologie macht die Welt zum globalen Dorf und erleichtert unser (Arbeits-) Leben. Dennoch entwickelt die Technik auch eine fatale Dynamik: Weil sie leicht verfügbar und zu bedienen ist, nutzen wir sie oft auch dann, wenn ein persönliches Gespräch eigentlich sinnvoller wäre. Statt einfach mal zum Telefonhörer zu greifen oder ins benachbarte Büro zu gehen, drücken viele Menschen lieber auf die „Senden“-Taste im E-mail-Programm.

„Das persönliche Gespräch bleibt dabei auf der Strecke“, sagt Marion Klimmer, Kommunikationstrainerin in Hamburg: „Das Internet kann die Begegnung von Angesicht zu Angesicht nicht ersetzen.“

Ähnlich sieht es die Hamburger Managementtrainerin Ingeborg Plöber: „Noch nie standen Menschen so viele unterschiedliche technische

Rede mit mir

Kommunikationsmittel zur Verfügung wie heute. Aber im Bereich der direkten Kommunikation bleiben viele Reserven ungenutzt.“

Für Unternehmen sei eine bessere Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ein Schlüssel zu mehr Erfolg sagt Plöber: „Führen, entscheiden, präsentieren, beraten - immer kommt es darauf an, Menschen richtig zu behandeln - und dies nicht nach stereotypen Regeln, sondern individuell, der jeweiligen Person und Situation angemessen.“ Gerade bei Krisen oder gravierenden Veränderungen in Unternehmen ist es extrem wichtig, die Mitarbeiter so früh wie möglich zu informieren und damit am Prozeß zu beteiligen. „Die Beschäftigten sind sehr sensibel für Veränderungen, sie spüren, daß etwas passiert. Der Flurfunk sendet dann unentwegt - auch viele Falschmeldungen“, sagt Marion Klimmer, Sie rät: „Wer sein Personal frühzeitig und offen informiert, beweist Vertrauen und gewinnt auch das Vertrauen der Mitarbeiter.“

Dr. Reinhard Steinbring bestätigt das aus eigener Erfahrung. Der Personaldirektor der Sparkasse Südholstein hat 2003 zwei Fusionen seines Arbeitgebers mitgestaltet und nach einer wirtschaftlichen Krise 130 Stellen streichen müssen. Die Mitarbeiter und der Personalrat hätten dabei hervorragend mitgewirkt, lobt er. Die drei Erfolgsfaktoren dafür, so Steinbring: „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.“ So hätten die Vorstände persönlich 20 Abende der Belegschaft offen Rede und Antwort gestanden.

Auch bei der Dresdner Bank Lateinamerika ist die Firmenleitung offensiv mit Informationen umgegangen, als in der Frankfurter Konzernzentrale die Abwicklung der Hamburg Bank bis Ende 1006 beschlossen wurde. Die Mitarbeiter hätten diese schwierige Phase eine hohe Loyalität bewiesen, sagt Personaldirektor Ralf Minkoley: „Entscheidend für die Akzeptanz, und den Erfolg war und ist es, frühzeitig und offen zu kommunizieren.“ Daß es auch anders geht, haben viele Beschäftigte bereits erlebt. In einer deutschen Großbank wurde langjährigen Mitarbeitern mit einem knappen

Standardbrief an die Privatadresse gekündigt - ohne persönliches Gespräch. Ein Beispiel aus einer anderen Firma: Einer Angestellten wird lapidar mitgeteilt, daß sie in der nächsten Woche nicht mehr in den Betrieb zu kommen bräuche - am Telefon, obwohl die Betroffene und der Vorgesetzte nur ein Stockwerk getrennt voneinander arbeiten. Nicht selten erfährt die Belegschaft zuerst aus den Medien, daß ihr Unternehmen Stellenabbau plant, gekauft werden soll oder insolvent ist. Jüngstes Beispiel dafür ist die Pleite des Geldtransporterunternehmens Heros im Februar.

Viele Firmenlenker gehen inzwischen dazu über, ihr Personal regelmäßig E-Mails über die Geschäftsergebnisse oder außergewöhnliche Ereignisse zu informieren. Das ist ein wichtiger Baustein guter Kommunikation. Doch damit sei es nicht getan, meint Marion Klimmer: „Ein gutes Betriebsklima herrscht dort, wo die Führungskräfte oft persönlich mit ihren Mitarbeitern sprechen, wo das Management sich regelmäßig selbst ein Bild von der Arbeit an der Basis macht und wo ein offener, angstfreier Dialog zwischen Chefs und Mitarbeitern herrscht.“

Den Einwand, dafür hätten Top-Manager keine Zeit läßt der Management-Vordenker Reinhard K. Sprenger nicht gelten: „Keine Zeit für persönliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern zu haben, bedeutet nur: Es ist Ihnen nicht wichtig. Dann reden Sie aber bitte nicht vom Personal als wichtigstem Kapital Ihrer Firma.“

Ihre Wertschätzung von Mitarbeitern könnten Führungskräfte am besten im persönlichen Gespräch vermitteln. „Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.

„Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.

„Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.

„Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.

„Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.

„Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“, erklärt Klimmer.



Jede Menge Informationen - aber keine persönliche Begegnung mehr.

Mark Hübner-Weinhold

Handy, Internet oder Pager - im Berufsleben anno 2006 ist der Mensch überall und jederzeit erreichbar. Gefüttert wird diese Technik mit Informationen. Deren Gehalt ist unterschiedlich: Manchmal sind es Delikatessen, oft ist es Fast Food ohne Nährwert. Wer nach dem Urlaub seine Mailbox öffnet kennt das Phänomen: Ein großer Teil der elektronischen Post ist Datenmüll. Auch viele Textbotschaften per Handy, kurze SMS, haben einen zweifelhaften Informationsgehalt. Brauchen wir diese Nachrichten wirklich?

Keine Frage, die moderne Informationstechnologie macht die Welt zum globalen Dorf und erleichtert unser (Arbeits-) Leben. Dennoch entwickelt die Technik auch eine fatale Dynamik: Weil sie leicht verfügbar und zu bedienen ist, nutzen wir sie oft auch dann, wenn ein persönliches Gespräch eigentlich sinnvoller wäre. Statt einfach mal zum Telefonhörer zu greifen oder ins benachbarte Büro zu gehen, drücken viele Menschen lieber auf die „Senden“-Taste im E-mail-Programm.

„Das persönliche Gespräch bleibt dabei auf der Strecke“, sagt Marion Klimmer, Kommunikationstrainerin in Hamburg: „Das Internet kann die Begegnung von Angesicht zu Angesicht nicht ersetzen.“

Ähnlich sieht es die Hamburger Managementtrainerin Ingeborg Plößer: „Noch nie standen Menschen so viele unterschiedliche technische Kommunikationsmittel zur Verfügung wie heute. Aber im Bereich der direkten Kommunikation bleiben viele Reserven ungenutzt.“

Für Unternehmen sei eine bessere Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ein Schlüssel zu mehr Erfolg sagt Plößer: „Führen, entscheiden, präsentieren, beraten - immer kommt es darauf an, Menschen richtig zu behandeln - und dies nicht nach stereotypen Regeln, sondern individuell, der jeweiligen Person und Situation angemessen.“

Gerade bei Krisen oder gravierenden Veränderungen in Unternehmen ist es extrem wichtig, die Mitarbeiter so früh wie möglich zu informieren und damit am Prozeß zu beteiligen. „Die Beschäftigten sind sehr sensibel für Veränderungen, sie spüren, daß etwas passiert. Der Flurfunk sendet dann unentwegt - auch viele Falschmeldungen“, sagt Marion Klimmer, Sie rät: „Wer sein Personal frühzeitig und offen informiert, beweist Vertrauen und gewinnt auch das Vertrauen der Mitarbeiter.“

Dr. Reinhard Steinbring bestätigt das aus eigener Erfahrung. Der Personaldirektor der Sparkasse Südholstein hat 2003 zwei Fusionen seines Arbeitgebers mitgestaltet und nach einer wirtschaftlichen Krise 130 Stellen streichen müssen. Die Mitarbeiter und der Personalrat hätten dabei hervorragend mitgewirkt, lobt er. Die drei Erfolgsfaktoren dafür, so Steinbring: „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.“ So hätten die Vorstände persönlich 20 Abende der Belegschaft offen Rede und Antwort gestanden.

Auch bei der Dresdner Bank Lateinamerika ist die Firmenleitung offensiv mit Informationen umgegangen, als in der Frankfurter Konzernzentrale die Abwicklung der Hamburger Bank bis Ende 1006 beschlossen wurde. Die Mitarbeiter hätten diese schwierige Phase eine hohe Loyalität bewiesen, sagt Personaldirektor Ralf Minkoley: „Entscheidend für die Akzeptanz, und den Erfolg war und ist es, frühzeitig und offen zu kommunizieren.“

Daß es auch anders geht, haben viele Beschäftigte bereits erlebt. In einer deutschen Großbank wurde langjährigen Mitarbeitern mit einem knappen Standardbrief an die Privatadresse gekündigt - ohne persönliches Gespräch. Ein Beispiel aus einer anderen Firma: Einer Angestellten wird lapidar mitgeteilt, daß sie in der nächsten Woche nicht mehr in den Betrieb zu kommen brauche - am Telefon, obwohl die Betroffene und der Vorgesetzte nur ein Stockwerk getrennt voneinander arbeiten.

Nicht selten erfährt die Belegschaft zuerst aus den Medien, daß ihr Unternehmen Stellenabbau plant, gekauft werden soll oder insolvent ist. Jüngstes Beispiel dafür ist die Pleite des Geldtransporterunternehmens Heros im Februar.

Viele Firmenlenker gehen inzwischen dazu über, ihr Personal regelmäßig E-Mails über die Geschäftsergebnisse oder außergewöhnliche Ereignisse zu informieren. Das ist ein wichtiger Baustein guter Kommunikation.

Doch damit sei es nicht getan, meint Marion Klimmer: „Ein gutes Betriebsklima herrscht dort, wo die Führungskräfte oft persönlich mit ihren Mitarbeitern sprechen, wo das Management sich regelmäßig selbst ein Bild von der Arbeit an der Basis macht und wo ein offener, angstfreier Dialog zwischen Chefs und Mitarbeitern herrscht.“

Den Einwand, dafür hätten Top-Manager keine Zeit läßt der Management-Vordenker Reinhard K. Sprenger nicht gelten: „Keine Zeit für persönliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern zu haben, bedeutet nur: Es ist Ihnen nicht wichtig. Dann reden Sie aber bitte nicht vom Personal als wichtigstem Kapital Ihrer Firma.“ Ihre Wertschätzung von Mitarbeitern könnten Führungskräfte am besten im persönlichen Gespräch vermitteln. „Nur von Angesicht zu Angesicht kann eine Botschaft authentisch überbracht werden. Dann ist sie glaubhaft“; erklärt Klimmer.