

Wenn digitale Kommunikation zum Geschäftsrisiko wird

Die modernen Medien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns häufig, mit Kollegen und Kunden „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Von Barbara Liebermeister,
Leiterin des Instituts für Führungskultur
im digitalen Zeitalter [www.ifidz.de] in
Frankfurt am Main

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist am Telefon geklärt, heute geschieht das häufig im Chat oder via Messaging. Inzwischen ist auch die E-Mail schon wieder auf dem Rückzug; schnelle Messages sowie Audio- und Videobotschaften drohen, sie zu verdrängen.

Der technische Fortschritt in der Kommunikation birgt Risiken. Der Mensch, der zum Beispiel als Kunde umworben werden möchte, gerät schnell aus dem Blickfeld. Als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung, und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Was bringen die vielen digitalen Kontakte?

Viele Menschen tun sich schwer, die neueste Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Persönliche Bindungen und Beziehungen geraten in Gefahr, was zu einer erhöhten Fluktuation unter den Mitarbeitern, Ausfällen im Partnernetz oder gar zum Verlust von Kunden führen kann.

Deshalb hier einige Tipps, wie es im digitalen Zeitalter gelingen kann, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen - unabhängig davon, ob es sich um Mitarbeiter, Kunden oder Partner handelt.



Tipp 1: Human Awareness

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über soziale Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch am Ende entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit eines Netzes. Sie lässt sich erheblich steigern, wenn die Kontakte auch offline, im wirklichen Leben also, gepflegt werden.

Tipp 2: Social Awareness

Der Begriff Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert, sind sie der Auffassung: Wenn mein Gegenüber lacht oder weint, muss ich es auch tun. Solches Verhalten kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören, um den Menschen zunächst wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen. Mit der Empathie verhält es sich wie mit einer Person, die ein bestimmtes Ziel erreichen möchte. Um ihr die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:



Digital und real gleichzeitig?

Via moderne Kommunikationsmittel wie Facebook oder WhatsApp wird wie selbstverständlich mit Kunden und Kollegen kommuniziert, Allerdings wirft das kritische Fragen nach der Qualität der Kommunikation auf und nach Vorschlägen, wie sich alte und neue Welt am besten verbinden lassen. Zum Beispiel ist es ein Zeichen von Wertschätzung, in Sitzungen auf digitale Erreichbarkeit zu verzichten. Bei vielen Führungskräften hat sich das noch nicht herumgesprochen.

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (eher auf dem schnellsten, kürzesten oder sichersten Weg)?
- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel zu Fuß, mit dem Fahrrad oder dem Auto)?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (Stadtplan oder ein Navi)?
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (zum Beispiel eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Sprit oder Proviant)?

Um das herauszufinden, muss man zuhören und nicht (vorschnell) antworten. Das ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen.

Tipp 3: Incident Awareness

Die Wahl des Kommunikationsmediums kann den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend beeinflussen - unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern, das Gewinnen von Kunden oder das Erzielen eines Vertragsabschlusses geht. Erfolgreich sind hier vor allem diejenigen, die den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennen. In der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen (= dringend), wird häufig das Potenzial missachtet, das aus der möglichen „Wichtigkeit“ resultiert.

Wer immer schnell reagiert, macht Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Vor allem können bei der schnellen Kommunikation die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke bleiben. Kommunikation reduziert sich in solchen Fällen auf einseitige Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann es sein, bei Anfragen zum Beispiel per E-Mail zunächst mit einer kurzen Nachricht zu reagieren und der anderen Person einen persönlichen Anruf in Aussicht zu stellen - oder eine ausführliche Antwort zu einem späteren Zeitpunkt. Wer genug Zeit und Energie in seine persönlichen Kontakte investiert, festigt dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit seines Netzes.

Tipp 4: Digital Awareness

Ein Unternehmen sollte im realen Leben halten können, was es in seiner Werbung verspricht. Wenn es beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ wirbt, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es also darum, die Signale und Botschaften, die man in der digitalen Kommunikation aussendet, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren - damit jeder (beziehungswei-

se das Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirkt.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z messen der Authentizität eine hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke entscheidend dafür, ob sie ihr vertrauen und sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung.

Tipp 5: Timeout-Awareness

Jeder sollte sich Auszeiten nehmen, in denen er weder am PC sitzt noch das Smartphone in Betrieb hat. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck des Respekts, den man Menschen entgegenbringt, wenn man auf digitale Erreichbarkeit verzichtet. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein. Ist es aber leider nicht. (hkj)