



IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
PRESSEMAPPE 2016

Veröffentlichungen in Printmedien Artikel

So bleiben wir in Kontakt

Wenn digitale Kommunikation zum Geschäftsrisiko wird

Kompetenz transparent machen

Konflikte durch digitale Medien?

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor

Networking für Berufseinsteiger

Networking für Berufseinsteiger

Kommunikation im digitalen Zeitalter: 5 Tipps

Kommunikation im digitalen Zeitalter

Neue und wertvolle Geschäftsbeziehungen knüpfen

Kommunikation im digitalen Zeitalter

Dem Bedürfnis nach persönlicher Beziehung gerecht werden

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Diegitalre Kommunikation

Gewinnend kommunizieren

Richtig kommunizieren im digitalen Zeitalter

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Führungskräften bereitet die steigende Komplexität das meiste Kopfzerbrechen

Kommunizieren im Digital-Zeitalter

Kommunikation ist mehr als Information

Vernetzte Denker und Leader

Führungskräfte für das digitale Zeitalter

Offenheit und vernetztes Denken

Zeitschrift / Zeitung

BILDUNGaktuell (A), Januar 2016

Computerwoche, Januar 2016

Donaukurier, 22. Januar 2016

bindereport, Januar 2016

das dental labor, Februar 2016

Freie Presse, 19. Februar 2016

Wetzlarer Neue Zeitung, 6. Februar 2016

medianet (A), 6. Februar 2016

SBZ Sanitär, Heizung, Klima, Februar 2016

Herren-Rundschau (A), Februar 2016

vb Versicherungsbetriebe, März 2016

Vertriebs-Experts, März 2016

MQ Management und Qualität (CH), April 2016

IHK Wirtschaft Region Fulda, März 2016

Banking News, 5. April 2016

a3ECO (A), April 2016

Organisator (CH), April 2016

unternehmer WISSEN, Mai 2016

IHK Niederbayern, Mai 2016

Submissions Anzeiger, 18. Mai 2016

technologie & management, Juni 2016

bindereport, Juli 2016

SOZIALwirtschaft, September 2016

Vertriebs-Experts, September 2016

stahl und eisen, September 2016

Computerwoche, 5. September 2016

Networking für Berufseinsteiger

Donaukurier, 7. September 2016

Führungsfähig im digitalen Zeitalter?

Manager Seminare, Oktober 2016

Führungsfähig im digitalen Zeitalter

HI : TECH CAMPUS, Oktober 2016

Führungsfähig im digitalen Zeitalter

high potential, Oktober 2016

Führungsfähig im digitalen Zeitalter

HI : TECH CAMPUS it, Oktober 2016

„Leadership Competence“ analysieren

bindereport, Oktober 2016

Die Hierarchie muss auf Entzug

Metropol, Dezember 2016

Veröffentlichungen in Onlinemedien Artikel

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation mit Kunden

www.versicherungsjournal.at, 25.01.16

Fünf Tipps für wertschätzende Kommunikation

www.starting-up.de, 18.01.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.blickpunktkm.ch, 08.01.16

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

www.versicherungsjournal.de, 07.01.16

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

www.bildungsspiegel.de, 29.01.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.businessvillage.de, 11.02.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.vertriebsnachrichten.de, 09.02.16

Kommunikation im digitalen Zeitalter: 5 Tipps

www.medianet.at, 08.02.16

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

www.freelancermap.de, 04.02.16

5 Tipps für wertschätzende Beziehungen

www.business-wissen.de, 03.02.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.hrweb.at, 02.02.16

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

www.3minutencoach.com, 02.02.16

Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter

www.springerprofessional.de, 22.03.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.hrtoday.ch, 07.03.16

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

www.weiterbildungsmarkt.at, 02.03.16

Portal

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter	www.netcoo.com , 24.03.16
Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter	www.bankingclub.de , 07.04.16
Erfolgreiche Kommunikation im digitalen Zeitalter	www.perspektive-mittelstand.de , 18.04.16
Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter	www.finanzpraxis.com , 29.04.16
Richtig kommunizieren im digitalen Zeitalter	www.channelpartner.de , 06.05.16
Zwischenmenschliche Kommunikation im digitalen Zeitalter	www.onpulson.de , 04.05.16
5 Tipps: So kommunizieren Sie heutzutage richtig	www.marconomy.de , 09.05.16
Kundenbeziehungen aufbauen – aber richtig!	www.freelancermap.de , 20.06.16
Kommunikation und Digitalisierung	www.mittelstandswiki.de , 14.07.16
Persönlich kommunizieren im digitalen Zeitalter	www.versicherungsmagazin.de , 19.07.16
Führungskräfte von morgen müssen vernetzte Denker und Leader sein	www.freelancermap.de , 23.08.16
Führungskräfte vom morgen müssen vernetzte Denker und Leader sein	www.blickpunktkmu.ch , 18.08.16
Keine Veränderung im digitalen Zeitalter	www.channelpartner.de , 05.08.16
4 Tipps für die Kommunikation im digitalen Zeitalter	www.impulse.de , 30.08.16
Auch im digitalen Zeitalter ist der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor	www.weiterbildungsmarkt.at , 27.09.16
Vernetzte Denker und Leader – das sind die Führungskräfte von morgen	www.marconomy.de , 15.09.16
„Herausragende Bedeutung von Kommunikation und Wertschätzung“	www.elektroniknet.de , 17.11.16
Metastudie zum Thema „Führen im Digitalen Zeitalter“	www.blickpunktkmu.ch , 16.11.16



SO BLEIBEN WIR **IN KONTAKT**

Wir sind längst im Zeitalter der digitalen Kommunikation angekommen. Doch der Umgang damit könnte oft besser sein. Warum das persönliche Gespräch wichtig bleibt und wie wir wieder mehr Wertschätzung und Empathie ins Miteinander bringen können. Von **Barbara Liebermeister**

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig »

von E-Mails abgelöst. Allerdings sind auch die Tage der E-Mail vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Eines bleibt beim technischen Fortschritt der Kommunikation immer wieder auf der Strecke: der Mensch – mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte er wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung, und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben.

Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt. Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen

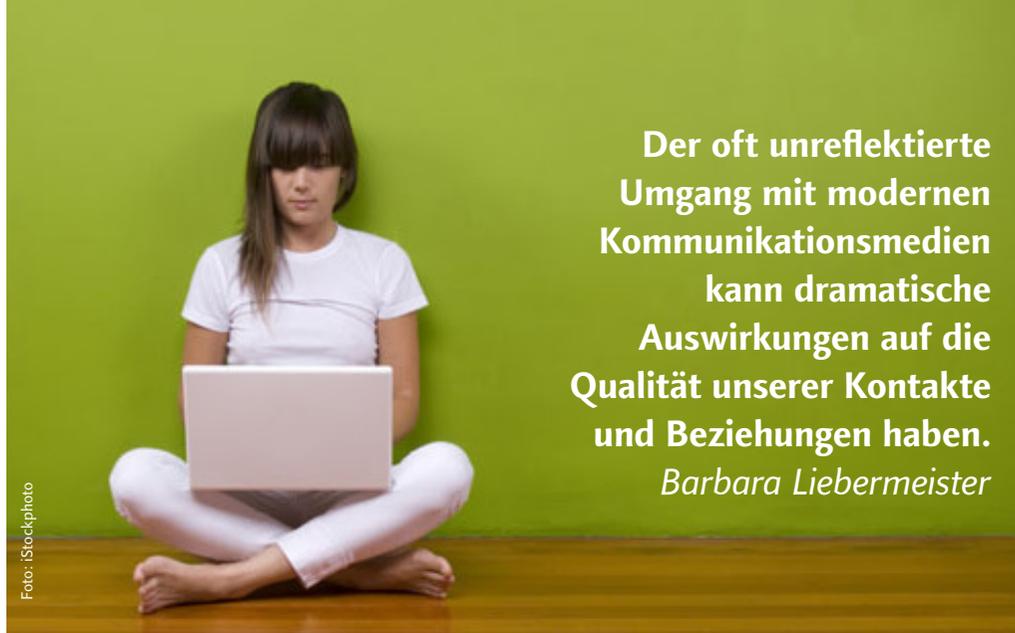


Foto: iStockphoto

Der oft unreflektierte Umgang mit modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Barbara Liebermeister

oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen.

Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikationseinmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn mein Gegenüber lacht. Und wenn er weint? Sollte ich dann auch weinen müssen, kann das ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist, dem Gegenüber 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist vergleichbar mit der Fragestellung, was eine Person braucht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen? Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen: Wohin will die Person? Wie will

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

Dies zu erfragen und die Antworten aufmerksam aufzunehmen, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen, tragfähige Lösungen zu entwickeln und Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so ganz nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information. »

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, zum Beispiel bei Anfragen 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Hier sind wir übrigens gleich bei der perfekten Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der „Digital Awareness“ geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit jenen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Orga-

nisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen und sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflektion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten.

Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Was es aber leider nicht ist. ■

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“

 **Klick! www.ifidz.de**

 **Klick! www.barbara-liebermeister.com**

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*

Unsere 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)

AUSBILDUNG UND BERUF



Kompetenz transparent machen

Ältere Arbeitnehmer sollten bei Bewerbung auf spezielle Fähigkeiten und Erfahrungen setzen

(Donaukurier)

Von Steffi Schmah

Wo und soll ich mich bewerben? Diese Frage zu beantworten fällt älteren Arbeitnehmern, die eine neue Stelle suchen, oft schwer – auch weil ihre schon vergilbten Zeugnisse meist wenig über ihr aktuelles Können aussagen.

Sucht man im Buchhandel einen Ratgeber für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte, dann lautet das Ergebnis weitgehend: Fehlanzeige. Nur wenige Ratgeber streifen ihre Situation. „Dabei ist die Ausgangslage von berufserfahrenen Stellensuchern und Newcomern im Arbeitsmarkt sehr verschieden“, betont Alexander Walz, Personalberater aus Stuttgart. Einem frischgebackenen Betriebswirt oder Jurist stehen noch fast alle Wege offen. „Anders ist dies bei Stellensuchern, die schon zehn oder gar 20 Jahre Berufserfahrung haben. Bei ihnen sind die beruflichen Weichen gestellt.“ Das schränkt ihr mögliches Arbeitsfeld ein.

Hinzu kommt: Während auf den Diplomen der frischgebackenen Hochschulabsolventen die Druckerschwärze oft noch fast feucht ist, sind die Zeugnisse ihrer älteren Berufskollegen meist schon vergilbt. „Sie sagen wenig über ihr aktuelles Können aus“, stellt Walz nüchtern fest. „Denn im Verlauf ihres Berufslebens wuchsen sie oft in ganz neue Aufgabenfelder hinein.“

Ein weiterer Unterschied: Für Singles, die den ersten Job suchen, ist es meist relativ egal, ob die Stellensuche sie nach Berlin oder München verschlägt. Anders ist dies bei Berufserfahrenen mit Kind und Kegel. Sie müssen bei der Wahl des Arbeitsortes mehr bedenken. Trotzdem müssen gerade sie sich oft bundesweit bewerben. „Denn je spezialisierter und qualifizierter ihre bisherigen Aufgaben waren, umso rarer sind die Jobs, die ihrem Profil entsprechen“, betont Walz.



Bereits erfahrene Arbeitnehmer tun sich oft schwer, wenn sie sich neu bewerben müssen. Ein Problem dabei: Ihre Zeugnisse sind oft schon älter und sie tun sich schwer, ihre Kompetenz zu belegen. Auch genießen sie bei der Bewerbung und im Vorstellungsgespräch nicht mehr den „Welpenschutz“ der Berufseinsteiger.

Foto: Thinkstock

Deshalb rät er gerade älteren Arbeitnehmern, genau darauf zu achten, wann der Zeitpunkt für das Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive naht. Diesen verpassen viele. Denn ein Student, der seine Bachelor- oder Masterarbeit schreibt, weiß genau: „In sechs Monaten ist mein Studium beendet. Also sollte ich allmählich Bewerbungsfotos machen.“ So harte Signale, dass die Zeit reif ist, sich neu zu orientieren, gibt es bei Berufstätigen oft nicht. „Meist sind die Signale eher schwach. Zum Beispiel: Der Chef gibt wichtige Aufgaben plötzlich einem Kollegen. Oder die versprochene Gehaltserhöhung bleibt aus“, erklärt der Unternehmensberater Albrecht Müllerschön aus Starzeln.

Fragt man ältere Arbeitslose, ob ihre Kündigung überras-

chend kam, dann gestehen viele: Sie war absehbar. Sie verdrängten die Bedrohung jedoch. Aus nachvollziehbaren Gründen, wie die Managementberaterin Barbara Liebermeister aus Frankfurt betont: „Ältere Arbeitnehmer müssen, wenn sie ihre Stelle verlieren, oft ihre gesamte Lebensplanung überdenken.“ Deshalb lautet ihr Tipp für Berufstätige: „Hört die Signale, statt die Augen zu verschließen.“ Denn Personalleiter sind Bewerbern, die noch eine Stelle haben, „meist gewogener als Bewerbern, die bereits das Kainsmal ‚arbeitslos‘ ziert.“ Hinzu kommt: Je mehr Zeit zum Bewerben bleibt, umso größer ist die Chance, im Umkreis eine Stelle zu finden. Zudem agieren (Noch-)Jobinhaber selbstbewusster.

Ein Problem vieler älterer Stellensucher: Sie können ihre Kompetenz nur schwer belegen. Denn ihre 15 oder 20 Jahre alten Diplome sagen wenig über ihr aktuelles Können aus. „Und Arbeitszeugnisse beschreiben meist nur vage die ausgeübten Tätigkeiten“, betont Berater Walz. Zudem schenken viele Personaler ihnen wenig Vertrauen. Denn sie wissen nicht, ob der alte Arbeitgeber das Zeugnis so positiv formulierte, um die Abfindung zu sparen, oder weil der Bewerber wirklich spitze ist.

Hier helfen oft Beschreibungen, welche Probleme der Bewerber bei seinem alten Arbeitgeber löste. „Sind in ihnen kurz und prägnant die Aufgabenstellungen nebst Problemlöse-schritten skizziert, macht dies die Kompetenz transparent“,

betont Unternehmensberater Georg Kraus aus Bruchsal.

Insgesamt gilt: Von „alten Hasen“ erwarten Unternehmen aussagekräftigere Bewerbungen als von Berufsanfängern. Schreiben Berufseinsteiger im Anschreiben „Mit Interesse las ich Ihre Anzeige“, um anschließend nochmals kurz ihren Lebenslauf zu schildern, wird ihnen dies verziehen. Von Berufserfahrenen erwarten die Betriebe präzisere Aussagen darüber, warum sie sich bewerben und wertvolle Mitarbeiter wären.

Diese Fragen zu beantworten, fällt vielen berufserfahrenen Bewerbern schwer. Denn sie wissen nicht: Welche „Pfund“ kann ich in die Waagschale werfen? Sie verweisen oft nur auf ihr fachliches Know-how und ihre Branchenkenntnis. „Unternehmen haben aber auch unterschiedliche Strukturen und Kulturen. Deshalb haben sie auch spezifische Probleme und Verfahren, diese zu lösen. Also brauchen sie auch unterschiedliche Mitarbeiter“, erklärt Müllerschön.

Ein Beispiel: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Betrieben benötigen meist eine breitere Qualifikation als Konzernmitarbeiter, denn in Klein- und Mittelbetrieben gibt es nicht so viele Spezialisten. Außerdem dürfen sich ihre Mitarbeiter nicht „zu schade“ sein, auch mal Briefe einzutüten. „Ein Stellensucher, der in einem kleinen Familienbetrieb arbeitet, kann just dies beim Bewerben in die Waagschale werfen – auch bei Großunternehmen, die ihre Organisation in kleinere, flexiblere Einheiten untergliedern möchten“, erläutert Liebermeister. Solche speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen sollten ältere Arbeitssuchende bei sich ermitteln, damit sie sich gezielt bewerben können. Denn, dass sie berufserfahrene Experten sind, sollte sich auch in ihrem Vorgehen beim Bewerben widerspiegeln. DK

Konflikte durch digitale Medien?

Heute wird in manchen Büros - ähnlich wie zuhause - privat telefoniert, gepocht und gesurft, wodurch viel Arbeitszeit verloren geht.

Jens Knoll, Inhaber eines Architekturbüros, war irritiert. Nahezu jedes Mal, wenn er am Wochenende oder spät abends nochmals ins Büro kam, saß dort der neue Statiker. Der hielt trotzdem fast keine Termine ein. Und immer wieder legten Viren Teile der IT lahm. Knoll betrieb Ursachenforschung und kam auf des Rätsels Lösung: Während seiner „Nacht- und Wochenendarbeit“ surfte der Statiker auf Pornoseiten. Eine Ermahnung half nichts. Also entließ ihn Knoll. Denn er wollte nicht für alle Mitarbeiter strikte Regeln für den Umgang mit dem Internet erlassen - „nur weil einer nicht zwischen beruflich und privat unterscheiden kann. Das hätte unser Betriebsklima ruiniert.“

Ähnlich erging es Jo Faber, Inhaber einer Werbeagentur. Lange war er mit der Leistung seiner Layouterin zufrieden. Doch dann registrierte er immer häufiger, wenn er in ihr Büro kam: Sie schließt hektisch das offene Fenster an ihrem PC. Anfangs dachte Faber: Okay, die macht ein Computerspiel, das mache ich auch manchmal. Doch dann stellte er fest: Die Layouterin loggt sich in ihren heimischen PC ein und erledigt private Layout-Aufträge. Mehrere fruchtlose Gespräche folgten. Also zog Faber die Reißleine, indem er die Layouterin entließ.

Privatkram frisst viel Arbeitszeit

Kleinere Betriebe kämpfen zunehmend mit dem Problem, dass manche Mitarbeiter am Arbeitsplatz chatten, surfen, simsen und per Handy telefonieren, als säßen sie auf dem heimischen Sofa. Denn was spricht dagegen, sich mal schnell bei „Facebook“ einzuloggen und private Mails zu beantworten? Oder bei Ebay ein Angebot abzugeben? Oder ...? „Vieles“, sagt Reiner Voss, Inhaber des Beratungsunternehmens Voss + Partner, Hamburg. Denn summiert man die Zeit, die manch Arbeitnehmer mit Computerspielen, privaten Mails und ähnlichen Tätigkeiten verbringt, kommt man schnell auf eine Stunde pro Tag. „Das sind 12,5 Prozent der Arbeitszeit. Das machen sich viele Arbeitnehmer nicht klar.“ Hinzu kommt: Jeder private Anruf und jede private Mail, die man eben schnell liest, ist letztlich eine Störung. „Häufen sich diese, ist ein konzentriertes Arbeiten kaum noch möglich.“

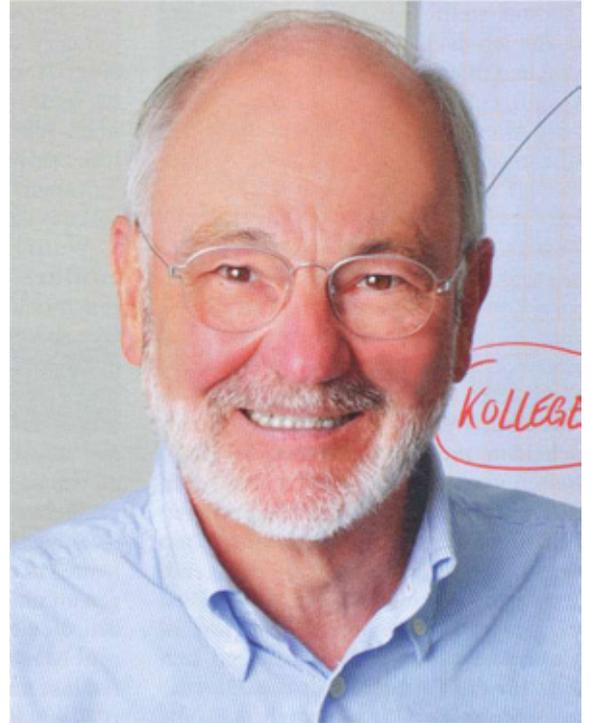
Fehlverhalten wird zur Gewohnheit

„Schiebt dem Missbrauch der neuen Medien früh einen Riegel vor“, empfiehlt denn auch Voss den Arbeitgebern. Sonst bekämen sie das Problem irgendwann nicht mehr in den Griff - wie Nils Pürl. Für den Inhaber eines Ingenieurbüros war es früher selbstverständlich, dass seine Angestellten vom Büro aus auch mal ein, zwei private Telefonate führten. Denn er ging davon aus: Meine Mitarbeiter sind erwachsene Menschen, die wissen: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps.“

Doch dann verwandelte „eine Umweltaktivistin“ sein Büro in eine Art Verbands-Zweigstelle. „Wenn die Kröten wanderten, war meine Mitarbeiterin nicht ansprechbar“, sagt Pürl sarkastisch. Was die Mitarbeiterin aber genau wusste: Um 17 Uhr sind acht Stunden um, und ich habe Feierabend. Dann verließ sie das Büro, egal was noch zu tun war - „selbst wenn sie tagsüber nur mit ihren Kröten beschäftigt war“. Irgendwann musste die Mitarbeiterin ihre Koffer packen. „Doch ganz habe ich das Problem noch nicht im Griff, denn in meinem Büro hat sich ein Generationswechsel vollzogen, und die jungen Leute haben eine andere Arbeitshaltung“, gesteht Pürl.

Ideale Lösung sind eindeutige Regeln

Ähnliche Klagen hört man oft von Inhabern kleinerer Unternehmen. Sie wollen ihren Namen aber keinesfalls in der Zeitung lesen - aus Angst, sie könnten als „kleinkariert“ gelten. Genau dieses Wegducken führt aber laut Managementberaterin Barbara Liebermeister, Frankfurt a.M., aber oft dazu, dass das Fehlverhalten so ausufert, dass nur noch Abmahnungen und Kündigungen helfen. Sinnvoller wäre es, „frühzeitig mit den Mitarbeitern Regeln für den Umgang mit den neuen Medien zu vereinbaren - schriftlich.“



Reiner Voss, Inhaber des Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg.

FOTO: VOSS+PARTNER

Indessen sind in Groß-Unternehmen solche Regeln gang und gäbe - zum Beispiel bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Auch beim Finanz-Dienstleister Allianz existiert ein Verhaltenskodex, der den Umgang mit dem Handy regelt, teilt Allianz-Sprecherin Vera Werner mit. „Auch mit dem Internet haben wir keine Probleme.“ Vermutlich, weil in Groß-Unternehmen die Systemadministratoren meist die Webseiten sperren, die primär dem „Privatvergnügen“ dienen - auch aus Sicherheitsgründen. Trotzdem gibt es auch hier zuweilen schwarze Schafe. „Mit denen muss man halt sprechen“, sagt Schwäbisch Hall-Sprecher Sebastian Flaith. Und wenn das nicht hilft? Dann folgt manchmal auch eine Abmahnung. Besser ist es laut Flaith jedoch, „den Mitarbeitern frühzeitig zu vermitteln, welches Verhalten erwartet wird“. Genau das tut Schwäbisch Hall Jahr für Jahr in den Einführungswochen für die neuen Azubis. „Denn von denen kann man nicht erwarten, dass sie die Regeln am Arbeitsplatz schon kennen.“

ANDREY WINTER

Informationen: www.voss-training.de

Kommunizieren im digitalen Zeitalter

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor

Die modernen Medien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte haben - sofern wir nicht bewusst kommunizieren. Barbara Liebermeister gibt einige Tipps.

Haben wir früher kurze Fragen meist mit einem Telefonat geklärt, geschieht das heute häufig per Facebook, Skype, Chat oder WhatsApp. Doch eines bleibt oft auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen und persönlichen Eigenheiten. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Medien führen häufig zu einem Verlust persönlicher Bindung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1 - Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte ent-

scheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen - vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten Kontakt.

Tipp 2 - Social Awareness: Empathie gewinnt...! Das heißt, 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Zur Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Sie schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“ Infos unter www.barbaraliebermeister.com, www.ifidz.de

ren, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information. Ein guter Kompromiss kann sein, bei Anfragen per 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner

nicht mehr persönliche Zuwendung verdient?

Tipp 4 - Digital Awareness:

Halten Sie und Ihr Unternehmen, was Sie online versprechen? Wenn Sie mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht also darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren - damit Sie authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist dies der zentrale Faktor, ob sie einer Person oder einer Organisation vertrauen. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung.

Tipp 5 - Timeout-Awareness:

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen noch das Smartphone in Betrieb haben.

Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in

Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie Ihren Gesprächspartnern beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Nur dann können Sie sich ganz auf Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein. Ist es aber leider nicht.





Die Managementberaterin Barbara Liebermeister empfiehlt Berufseinsteigern, auch beim Mittagessen Kontakte mit den Kollegen zu knüpfen.

FOTO: CANDYBOX IMAGES/FOTOLIA

Networking für Berufseinsteiger

KARRIERETIPP So finden die Neuen im Unternehmen schnell Anschluss

Wenn Schulabgänger oder Hochschulabsolventen ihre erste Stelle antreten, kennen sie meist niemanden im Betrieb. Sie kommen in ein fremdes Umfeld und treffen auf Kollegen, die oft seit Jahren zusammenarbeiten. Und von diesen werden sie gerade in der Startphase aufmerksam beäugt, denn jeder möchte sich ein Bild davon machen: Wie ist der oder die Neue? Deshalb ist es für Berufseinsteiger wichtig, in den ersten Tagen einen guten Eindruck zu hinterlassen. Die Managementberaterin Barbara Liebermeister hat einige Tipps zusammengestellt, wie ihnen dies gelingt.

Tipp 1: Offen auf die Kollegen zugehen! Dass Sie am ersten Tag unsicher sind, ist normal. Gehen Sie sich trotzdem auf Ihre künftigen Kollegen aktiv zu. Geben Sie ihnen die Hand, sagen Sie ihnen, wer Sie sind und eventuell: „Ich freue mich auf die Zusammenarbeit. Sie können mir sicher viel erklären.“ Das macht einen guten ersten Eindruck.

Tipp 2: Augen und Ohren aufsperrn! In jedem Betrieb gibt es ungeschriebene Regeln; außerdem ein feines Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Fahren Sie also Ihre Antennen aus. Achten Sie zum Beispiel darauf: Wie sehen die Schreibtische der Kollegen aus? Wer ergreift bei Besprechungen das Wort? Wer kann mit



Barbara Liebermeister
Autorin

wem? Das senkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in Fettnäpfchen treten.

Tipp 3: Fragen, fragen, fragen! Wer neu ist, kann noch nicht alles wissen. Doch er sollte Interesse zeigen. Stellen Sie also Fragen. Zum Beispiel: Wie ist die Ablage strukturiert? Was soll ich tun, wenn ich etwas brauche? Erkundigen Sie sich auch nach scheinbar banalen Dingen: Wie ist das mit dem Kaffee hier geregelt? Wer räumt die Spülmaschine ein und aus? Es sind gerade solche Kleinigkeiten, an denen sich oft Reibereien entzünden.

Tipp 4: Interesse für die Kollegen zeigen! Jeder Mensch freut sich, wenn sich andere Personen für ihn interessieren. Gehen Sie deshalb, wenn hierfür Zeit ist, auf Ihre Kollegen zu und sagen Sie zum Beispiel: „Mich interessiert, was Sie machen. Können Sie mir das einmal erklären?“ Und wenn Ihre Kollegen dies tun, dann äußern sie auch mal ein Lob: „Das ist ja irre, wie schnell Sie tippen.“ Über solche Feedbacks freut sich jeder, und Sie haben wieder einen Pluspunkt gesammelt. Auch private Fragen sind erlaubt. Steht zum

Beispiel ein Kinderfoto auf dem Schreibtisch? Dann können Sie durchaus fragen: „Ist das Ihre Tochter? Die ist aber hübsch.“

Tipp 5: Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren! Wer hilfsbereit ist, ist immer gern gesehen. Bieten Sie deshalb Kollegen Ihre Unterstützung an, wenn diese im Stress sind. Übernehmen Sie zum Beispiel die Dateneingabe oder den Gang zum Kopierer. Und wenn der Feierabend naht? Dann machen Sie sich nicht einfach aus dem Staub. Fragen Sie Ihre Kollegen und insbesondere Ihren Chef zuvor: „Ist noch was zu erledigen, oder kann ich gehen?“

Tipp 6: Den persönlichen Kontakt suchen! Verstecken Sie sich nicht, zeigen Sie sich. Angenommen Sie haben eine Frage an einen Kollegen. Dann versenden Sie nicht stets interne Mails. Greifen Sie auch mal zum Telefon. Oder noch besser: Schauen Sie bei ihm vorbei. Und in der Mittagspause? In ihr sollten Sie zumindest in der Startphase in die Kantine gehen – selbst wenn Ihnen das Essen nicht schmeckt. Denn dort können Sie mit Kollegen einen Small Talk führen und erfahren so viel über sie und den Betrieb.

DIE AUTORIN Die Managementberaterin **Barbara Liebermeister** (www.barbara-liebermeister.com) ist Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Networking für Berufseinsteiger

Wetzlarer Neue Zeitung, 06.02.16

Interesse an Kollegen zeigen und Hilfsbereitschaft signalisieren / Wer nicht fragt, bleibt dumm

Von Barbara Liebermeister

Wenn (Hoch-)Schulabgänger ihre erste Stelle antreten, kennen sie meist niemand im Betrieb. Also gilt es, Beziehungen zu den neuen Kollegen aufzubauen und sich als angenehmer Kollege zu profilieren.

Mit Grauen denkt Janne Friebe an ihren ersten Arbeitstag. „Ich war völlig unsicher“, gesteht die 18-jährige Auszubildende zur Bürokauffrau. „Ich kannte niemand und wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte.“ Ähnlich geht es fast allen Absolventen am ersten Arbeitstag. Sie kommen in ein fremdes Umfeld und treffen auf Kollegen, die oft seit Jahren zusammenarbeiten. Und von diesen werden sie gerade in der Startphase aufmerksam beäugt, denn jeder möchte sich ein Bild davon machen: Wie ist der oder die Neue? Deshalb ist es für Berufseinsteiger wichtig, in den ersten Tagen einen guten Eindruck zu hinterlassen. Einige Tipps, wie das gelingt.

Tipp 1: Offen auf die Kollegen zugehen! Dass Sie am ersten Tag

unsicher sind, ist normal. Geben Sie sich trotzdem auf Ihre künftigen Kollegen aktiv zu. Geben Sie ihnen die Hand, sagen Sie ihnen, wer Sie sind und eventuell: „Ich freue mich auf die Zusammenarbeit. Sie können mir sicher viel erklären.“ Das macht einen guten ersten Eindruck.

Aufmerksam sein und die ungeschriebenen Regeln des Betriebs kennenlernen

Tipp 2: Augen und Ohren aufsperrn! In jedem Betrieb gibt es ungeschriebene Regeln; außerdem ein feines Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Fahren Sie also Ihre Antennen aus. Achten Sie zum Beispiel darauf: Wie sehen die Schreibtische der Kollegen aus? Wer ergreift bei Besprechungen das Wort? Wer kann mit wem? Das senkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in Fettnapfchen treten.

Tipp 3: Fragen, fragen, fragen! Wer neu ist, kann noch nicht alles

wissen. Doch er sollte Interesse zeigen. Stellen Sie also Fragen. Zum Beispiel: Wie ist die Ablage strukturiert? Was soll ich tun, wenn ich etwas brauche? Erkundigen Sie sich auch nach Dingewie: Wie ist das mit dem Kaffee hier geregelt? Wer räumt die Spülmaschine ein und aus? Denn gerade an solchen Kleinigkeiten entzünden sich oft Reibereien.

Tipp 4: Interesse für die Kollegen zeigen! Jeder Mensch freut sich, wenn sich andere Personen für ihn interessieren. Gehen Sie deshalb, wenn hierfür Zeit ist, auf Ihre Kollegen zu und sagen Sie zum Beispiel: „Mich interessiert, was Sie machen. Können Sie mir das mal erklären?“ Und wenn Ihre Kollegen dies tun, dann äußern sie auch mal ein Lob: „Das ist ja irre, wie schnell Sie tippen.“ Über solche Feedbacks freut sich jeder, und Sie haben wieder einen Pluspunkt gesammelt. Auch private Fragen sind erlaubt. Steht zum Beispiel ein Kinderfoto auf dem Schreibtisch? Dann können Sie fragen: „Ist das Ihre Tochter? Die ist aber hübsch.“

Tipp 5: Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren! Wer

hilfsbereit ist, ist immer gern gesehen. Bieten Sie deshalb Kollegen Ihre Unterstützung an, wenn diese im Stress sind. Übernehmen Sie zum Beispiel die Dateneingabe oder den Gang zum Kopierer. Und wenn der Feierabend naht? Dann machen Sie sich nicht einfach aus dem Staub. Fragen Sie Ihre Kollegen und insbesondere ihren Chef zuvor: „Ist noch was zu erledigen, oder kann ich gehen?“

Bietet Gelegenheit zum Small Talk: das gemeinsame Essen mit Kollegen in der Kantine

Tipp 6: Den persönlichen Kontakt suchen! Verstecken Sie sich nicht, zeigen Sie sich. Angenommen Sie haben eine Frage an einen Kollegen. Dann versenden Sie nicht stets interne Mails. Greifen Sie auch mal zum Telefon. Oder noch besser: Schauen Sie bei ihm vorbei. Und in der Mittagspause? In ihr sollten Sie zumindest in der Startphase in die Kantine gehen - selbst wenn Ihnen das Essen nicht



Beim gemeinsamen Essen mit Kollegen kann man viel über den Betrieb erfahren. (Foto: Colourbox)

schmeckt. Denn dort können Sie mit Kollegen einen Small Talk führen und erfahren so viel über sie und den Betrieb.

Zur Autorin: Die Managementberaterin Barbara Liebermeister (www.barbara-liebermeister.com) ist Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.



Beim Start in den Beruf gilt es im Umgang mit den Kollegen einiges zu beachten (Foto: Colourbox)

Kommunikation im digitalen Zeitalter: 5 Tipps

Mit anderen nur mehr „en passant“ zu kommunizieren, hat Folgen.

Gastkommentar

••• Von Barbara Liebermeister

MEHR ALS INFORMATION. Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Ein unreflektierter Umgang mit modernen Kommunikationsmedien kann jedoch dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte haben. Deshalb einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, wertschätzende Kommunikation zu führen.

Vergessen Sie die Zahl der Kontakte!

Tipp 1 – Human Awareness (persönliche Zuwendung): Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über Soziale Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die *Qualität* und nicht die *Zahl* der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Tipp 2 – Social Awareness (soziale Kompetenz): Empathie wird oft falsch verstanden. Wichtig ist, dem anderen *zuzuhören* und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Daraus entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, sein Problem zu lösen.

Tipp 3 – Incident Awareness (Gespür für den Moment): Erfolgreich ist hier, wer den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennt. In der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen (= dringend),



© Jan Lauer

Führungskultur
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Autorin, Rednerin und Managementberaterin.

wird häufig das Potenzial missachtet, das aus der „Wichtigkeit“ resultiert. Kommunikation reduziert sich dann oft auf Information. **Tipp 4 – Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit):** Hier geht es darum, die Botschaften, die Sie „digital“ aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (bzw. Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken. **Tipp 5: – Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen):** Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen und dem Thema beimessen, wenn Sie auf digitale Erreichbarkeit verzichten.

Die abgedruckten Gastkommentare geben ausschließlich die Meinung des Verfassers wieder. Wir behalten uns das Recht auf Kürzung vor.

Impressum

Medieninhaber:

„medianet“ Verlag AG
1110 Wien, Brehmstraße 10/4. OG
<http://www.medianet.at>

Gründungsherausgeber: Chris Radda
Herausgeber: Germanos Athanasiadis,
Mag. Oliver Jonke

Vorstand: Markus Bauer

Verlagsleiter: Bernhard Gily

Chefredakteurin/Redaktionsleitung:
Mag. Sabine Bretschneider, Stv.: Dinko Fejzuli

Kontakt:

Tel.: +43-1/919 20-0
office@medianet.at | Fax: +43-1/298 20 2231
Fotoredaktion: fotored@medianet.at

medianet prime news

(primenews@medianet.at)
Chefredakteurin: Mag. Sabine Bretschneider
(sb – DW 2173)

Chef vom Dienst: Rudolf Grüner (rg – DW 2176)

medianet marketing & media
(medien@medianet.at)

Chefredakteur: Dinko Fejzuli (fej – DW 2175)

Redaktion: Mag. (FH) Jürgen Hofer (hof – DW 2171), Gianna Schöneich (gs – DW 2163)

medianet retail

(retail@medianet.at)
Stv. Chefredakteur: Christian Novacek
(nov – DW 2161)

Redaktion: Nataša Nikolić (nn – DW 2174),
Daniela Prugger (dp – DW 2228)

medianet financenet

(financenet@medianet.at)
Chefredakteur: Reinhard Krémer (rk)

medianet real:estate

(financenet@medianet.at)
Chefredakteur: Paul Christian Jezek (pj)

medianet advisory

(advisory@medianet.at)
Chefredakteur: Paul Christian Jezek (pj)

medianet technology & industrial technology

(technology@medianet.at)
Chefredakteur: Peter Mosser (pm)

Leitender Redakteur: Chris Haderer (hc)

medianet destination

(destination@medianet.at)
Chefredakteur: Peter Mosser (pm)

medianet automotive business

(automotive@medianet.at)
Chefredakteur: Peter Mosser (pm)

medianet health economy

(healthconomy@medianet.at)
Chefredakteur: Martin Rümmele (rm)

medianet careernetwork

(careernet@medianet.at)
Chefredakteur: Paul Christian Jezek (pj)

Lektorat: Mag. Christoph Strolz **Grafisches Konzept:** Verena Govoni **Grafik/Produktion:** Raimund Appl, Peter Farkas **Lithografie:** Beate Schmid, Berat Qelaj **Anzeigenproduktion:** Aleksandar Milenkovic **Druck:** Herold Druck und Verlag AG, 1030 Wien **Vertrieb:** Post.at & „->redmail Logistik & Zustellservice GMBH, Service-Hotline: 795 00-60, servicecenter-wien@redmail.at“ **Erscheinungsweise:** wöchentlich (Fr) **Erscheinungsort:** Wien **Einzelpreis:** 4,- € **Abo:** 179,- € (Jahr) (inkl. Porto & 10% MwSt.) **Auslands-Abo:** 229,- € (Jahr). Bezugsabmeldung nur zum Ende des vereinbarten Belieferungszeitraums bei 6-wöchiger Kündigungsfrist; es gelten unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen; Gerichtsstand ist Wien. Gastbeiträge müssen sich nicht mit der Meinung der Redaktion decken.

Offenlegung gem. § 25 MedienG:
<http://cms.medianet.at/offenlegung/>



Abo, Zustellungs- und Adressänderungswünsche:

abo@medianet.at
oder Tel. 01/919 20-2100



Bild: Wavebreakmedia Ltd/Thinkstock

Kommunikation im digitalen Zeitalter

Wissen, worauf es ankommt • Die modernen Medien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben - sofern wir nicht bewusst kommunizieren. **Barbara Liebermeister**

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von E-Mails abgelöst. Doch auch die Tage der Mails sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Mängel im Kommunikationsverhalten können teuer werden

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt. Deshalb hier einige Tipps, wie es auch im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen - unabhängig davon, ob es sich um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1 - Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die sozialen

Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen - vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipp 2 - Social Awareness: Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so neben-

bei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp vier.

Tipp 4- Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren - damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor,

ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 - Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.



Barbara Liebermeister ist Managementberaterin, Buchautorin und Vortragsrednerin.

Zudem leitet sie das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in 60596 Frankfurt am Main, Telefon (0 69) 63 80 95 46-15, www.barbara-liebermeister.com

Wer auf Kongressen oder Tagungen neue, wertvolle Geschäftskontakte knüpfen möchte, sollte es nicht dem Zufall überlassen, mit wem er spricht. Zudem sollte er vor Ort mit den interessanten Personen bereits Verabredungen treffen, die über das Event hinausgehen.

Neue und wertvolle Geschäftsbeziehungen knüpfen

Wertvolle Geschäftskontakte und -beziehungen fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich diese erarbeiten. Doch wie? Am einfachsten gelingt Ihnen dies, wenn Sie beim Netzwerken folgende fünf Phasen im Hinterkopf haben.

• Prepare-Phase

Nur wer gezielt vorgeht, hat mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolg. Also sollten Sie sich auf Empfänge, Tagungen und Kongresse vorbereiten. Zum Beispiel, indem Sie sich vorab fragen: Welches Ziel möchte ich erreichen?

Dabei gilt es zwei Situationen zu unterscheiden.

1. Sie können im Vorfeld in Erfahrung bringen, wer bei der Veranstaltung anwesend sein wird und sich vorab über die für Sie interessanten Personen informieren, zum Beispiel indem Sie deren Namen googeln. Zuweilen ist auch sinnvoll, der Zielperson vorab eine Mail zu senden. Zum Beispiel mit folgenden Worten: „Sehr geehrter Herr Mayer, von Frau Müller habe ich erfahren, dass Sie am 18. Juni auch auf dem Empfang sein werden. Ich freue mich darauf Sie kennenzulernen.“ Ganz Mutige können auch sofort zum Telefonhörer greifen.

2. Sie wissen im Vorfeld nicht wer kommt. Sie können aber in etwa einschätzen von welchen Branchen, Unternehmen oder Berufsgruppen Vertreter anwesend sein werden, zum Beispiel aufgrund des Kongress- oder Vortragsthemas. Dann sollten

Sie für sich ein Ziel definieren: Ich möchte mit mindestens zwei Entscheidern in Unternehmen in Kontakt kommen.

• Arrival Phase

Eine Erfolgsvoraussetzung beim Knüpfen von Geschäftskontakten ist: Sie müssen Ihren Gesprächspartnern sympathisch sein. Und wer „gut drauf“ ist, der kommt auch besser an. Versetzen Sie sich also, bevor Sie Menschen kontaktieren, in gute Laune.

Vielen Menschen fällt es schwer, fremde Leute anzusprechen. Sie müssen hierfür über ihren Schatten springen - also ihre „Komfortzone“ verlassen. Das fängt bei der Ankunft an. Angenommen Sie kommen auf einen Empfang und wissen nicht, wer da sein wird. Dann empfiehlt es sich zum Beispiel beim Empfang der Namensschilder zu sagen: „Ich sehe, Sie haben eine Gästeliste. Darf ich mal einen Blick darauf werfen. Ich bin neugierig, wer noch kommt.“

Angenommen Ihre Zielperson steht mit ein, zwei Personen an einem Stehtisch und unterhält sich mit ihnen. Auch dann erfordert es zuweilen Mut, auf die Gruppe zuzugehen und zu sagen: „Ich sehe, dass Sie sich angeregt unterhalten. Darf ich mich trotzdem zu Ihnen gesellen?“

Doch keine Angst! Das Ansprechen von fremden Leuten können Sie durchaus lernen und trainieren. Zum Beispiel, wenn Sie auf einen Bus oder Zug warten. Lächeln Sie dann doch einfach mal die Person neben Ihnen an und sagen Sie: „Ist heute nicht ein richtig schönes Wetter?“ Oder wenn Sie beim Einkaufen in der Schlange an der Kasse stehen. Sagen Sie dann doch einfach mal zu der Person hinter Ihnen: „Ist hier immer so viel los?“ Dann merken Sie rasch: Das Ansprechen

Der Aufbau tragfähiger Geschäftsbeziehungen gleicht einem akrobatischen Balanceakt.

von fremden Leuten ist nicht schwierig, zumindest wenn man selbst ganz gut drauf ist.

• Warming Up-Phase

Wenn Sie mit einer Person eine Beziehung aufbauen möchten, müssen Sie ihr die Gelegenheit geben mit Ihnen warm zu werden. Das geschieht beim Small Talk. Bei ihm „beschnuppern“ sich die Beteiligten wechselseitig und bilden sich sozusagen einen ersten Eindruck vom Gegenüber: sympathisch oder unsympathisch, interessant oder uninteressant? Für das Eröffnen des Small-Talks gilt: Was Sie sagen, ist eigentlich egal. Entscheidender ist, dass Sie etwas sagen, also die „Distanz“ zum Gegenüber überwinden überwinden; des Weiteren wie Sie es sagen.

Erneut ein Beispiel. Angenommen Sie stehen in der Pause eines Kongresses in der Schlange vor der Kaffee-Ausgabe. Dann genügt meist schon eine banale Aussage als Gesprächseröffnung wie: „Brauchen Sie nach dem Vortrag auch einen Kaffee?“ Angenommen die Person erwidert knapp Ja.“ Dann müssen Sie eigentlich nur noch Hinterherschoben: „Wie gefiel Ihnen der Vortrag?“ Und schon sind Sie im Gespräch.

Anders ist die Ausgangssituation, wenn Sie sich zu mehreren Personen gesellen, die sich unterhalten. Dann sollten Sie zunächst zuhören und Informationen sammeln, bevor Sie das Wort ergreifen und beispielsweise sagen: „Was Sie soeben gesagt haben, ist sehr interessant. Auch ich habe die Erfahrung gemacht, dass ...“ Sie können aber, wenn das Thema offensichtlich erschöpft ist, auch fragen: „Aus welcher Branche kommen Sie?“ Und wenn Sie dies wissen, können Sie nachfragen: „Und was machen Sie dort konkret?“

• Connect-Phase

Doch Vorsicht! Kongresse und Empfänge sind weder der Ort für langwierige Experten-Diskussionen, noch der Ort, um Deals unter Dach und Fach zu bringen – unter anderem, weil Ihre Gesprächspartner eigentlich stets auf dem Sprung sind. Zum Beispiel, weil der nächste Vortrag beginnt oder weil sie eine andere Person erspähen, mit der sie sich ebenfalls unterhalten möchten. Oder weil zu viele Zuhörer anwesend sind, um über Firmeninterna zu sprechen. Deshalb

sollte Ihr oberstes Ziel bei solchen Veranstaltungen lauten: Neue Personen kennenlernen, sich ihnen als potenzieller attraktiver Geschäftspartner präsentieren und mit ihnen eine Verabredung treffen, wie der geknüpfte Kontakt aufrechterhalten wird. Der erste Schritt hierzu ist meist, dass Sie Ihren Gesprächspartner bitten, Ihnen seine Visitenkarte zu geben, sofern er dies nicht von sich aus tut. Diese Bitte sollten Sie begründen. Zum Beispiel mit einer Aussage wie: „Über das Thema, über das wir gerade sprachen, las ich einen interessanten Artikel. Wenn Sie mir Ihre Visitenkarte geben, maile ich Ihnen diesen nach dem Kongress.“

Oder: „Über dieses Problem würde mich mit Ihnen gerne intensiver unterhalten. Darf ich Sie mal anrufen, um“ Daraus wie Ihr Gesprächspartner hierauf reagiert, können Sie bereits ableiten, wie interessant Sie für ihn als Partner sind.

• Care-Phase

Doch denken Sie daran: Auf Kongressen und Empfängen reden die Besucher meist mit vielen Personen. Entsprechend schnell vergessen Sie oft die Einzelgespräche, die sie führten. Deshalb sollten Sie nach solchen Veranstaltungen zeitnah den erneuten Kontakt mit den für Sie interessanten Personen suchen, indem Sie ihnen zum Beispiel am nächsten Tag die versprochenen Infos senden oder eine Mail schreiben, in der Sie sich auf das Gespräch beziehen oder zum Telefonhörer greifen, um

Was angemessen ist, müssen Sie situativ entscheiden. Wichtig ist aber, dass Sie am Ball bleiben. Denn ein einmaliger

Kontakt ist noch keine Beziehung. Eine Beziehung erwächst in der Regel aus einer Vielzahl von Kontakten, in denen Sie sich immer wieder als interessante, weil interessierte und fachlich kompetente Person erweisen.

Überlegen Sie sich also, wie Sie sich diesen Status bei Ihrer Zielperson erarbeiten können. Eine Voraussetzung hierfür ist: Sie müssen alle Zusagen einhalten. Mindestens ebenso wichtig ist, dass Sie Ihrer Zielperson signalisieren: Ich nehme Sie nicht nur als möglichen Geschäftspartner, sondern auch als Person wahr. Denn jeder Mensch möchte auch als Individuum gewertschätzt werden.

• Sympathiepunkte sammeln

Achten Sie deshalb auf alle Dinge, die Ihrer Zielperson als Mensch wichtig sind. Angenommen sie ist ein Opernfan und Sie lesen eine ausführliche Kritik über eine neue Aufführung, dann können Sie diese kopieren und scheinbar ganz „zweckfrei“ an Ihre Zielperson senden; beispielsweise mit einem Anschreiben wie „Sehr geehrter Herr Müller, am Wochenende las ich die beiliegende Kritik. Dabei dachte ich, die Oper wäre vielleicht etwas für Sie. Mit freundlichen Grüßen“ Und schon haben Sie wieder ein paar Sympathiepunkte bei Ihrer Zielperson gesammelt, und kamen Ihrem Ziel, eine tragfähige, weil persönliche Beziehung zu ihr aufzubauen, einen Schritt näher.

*Autorin Barbara Liebermeister
ist Expertin für Business
Relationship Management
www.barbara-liebermeister.de*

Kampagnenbriefmarke

Ab sofort sind die Handwerksbriefmarken auch mit dem seit 1. Januar gültigen neuen Portowert von 70 Cent für den Standardbrief erhältlich. Als Motive stehen neben dem Kampagnenlogo weiterhin die beiden Claims „Wir sind Handwerker. Wir können das“ sowie das Jahresmotto für 2015 „Leidenschaft ist das beste Werkzeug“ in verschiedenen farblichen Designs zur Auswahl und können im Werbemittelportal der Handwerkskampagne unter www.werbemittel.handwerk.de oder direkt bei www.handwerksmarke.de versandkostenfrei zum reinen Portowert bestellt werden. Die Mindestbestellmenge liegt bei 20 Stück.



Kommunikation im digitalen Zeitalter

Wertschätzung beibehalten. Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.



Unser stark verändertes Kommunikationsverhalten kann sich dramatisch auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen auswirken

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben - gerade im Versicherungsgewerbe, in dem Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Persönliche Zuwendung

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend

auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Soziale Kompetenz

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Gespür für den Moment

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon

oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digitale Glaubwürdigkeit

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Deswegen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

*Autorin: Barbara Liebermeister,
Leiterin Institut für Führungskultur im
digitalen Zeitalter (IFIDZ)*



Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter:

Dem Bedürfnis nach persönlicher Beziehung gerecht werden

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Barbara Liebermeister

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen von E-Mails abgelöst. Doch auch die Tage der E-Mail sind vielleicht gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Bleibt die Kommunikation mit den Menschen auf der Strecke?

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führen kann.

Deshalb hier einige Tipps, wie es auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich um Kollegen, Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipps 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet **Fortsetzung auf Seite 3**

Fortsetzung von Seite 1 letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren

anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

Zur Autorin: **Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“ (Homepage: www.barbara-liebermeister.com).



Fünf Tipps

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Von **Barbara Liebermeister**

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen «en passant», also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser «modernen» Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsme-

dien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Aussenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher «robuste» Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch la-

chen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei

der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen, Sie werben mit den Begriffen «persönlich» und «vertrauenswürdig» um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Strasse, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen Sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. ■

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch «Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln».

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Jeder will als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Der Kunde möchte sich umworben fühlen, der Mitarbeiter wünscht sich Wertschätzung und Anerkennung und der Geschäftspartner benötigt Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Und die können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie Kontakte auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

In der Kommunikation ist es wichtig, dem anderen zuzuhören und ihn als Menschen wahr- und anzunehmen. So entstehen Bindung, Vertrauen und Empathie. Auf dieser Basis können Problemlösungen viel leichter gefunden werden.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir dazu, schnell mit den neuen Medien zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen. Wer zu schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der Kommunikation per Mail oder Chat ganz nebenbei häufig die Wertschätzung und Anerkennung auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich dann auf reine Information.

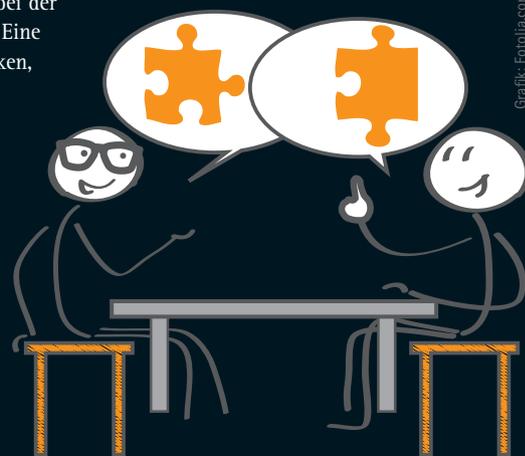
Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Digital Awareness bedeutet, digitale Botschaften und den persönlichen Kontakt zu synchronisieren. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Das sollte gerade Führungskräften und Verkäufern bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen Sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen nahestehenden Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet sind. Auch Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden achten sehr genau darauf, ob Sie Ihnen beziehungsweise dem Thema Ihre uneingeschränkte Aufmerksamkeit schenken. Und das zeigt sich unter anderem daran, dass Sie offline sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.



Grafik: Fotolia.com

Barbara Liebermeister, www.ifidz.de

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Von Barbara Liebermeister

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahrgenommen und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipps 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipps 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen

dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipps 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst



Mobile Kommunikation erleichtert viele Prozesse. Zur Digital Awareness gehört allerdings auch, vertrauliche Gespräche nicht in aller Öffentlichkeit, z.B. am Flughafen, zu führen.

den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail oder Telefon formuliert oder von Angesicht zu Angesicht weitergibt. Dasselbe gilt für Kritik oder das Tref-

fen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert,

reduziert sich dadurch nur noch auf Information. Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich insbesondere Führungskräfte und Verkäufer bei der Wahl der Kommunikationskanäle bewusst sein.

reduziert sich dadurch nur noch auf Information.

Tipps 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich insbesondere Führungskräfte und Verkäufer bei der Wahl der Kommunikationskanäle bewusst sein.

Tipps 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern - Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet sind. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.



Digitale Kommunikation

Wertschätzung kommt zu kurz

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Text: Barbara Liebermeister

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von E-Mails abgelöst. Doch auch die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augen-

kontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Orientierungslosigkeit

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im digitalen Zeitalter gelingt, mit

Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins



für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt ...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören statt (vorschnell) zu antworten ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist die perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch

besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflektion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.



DIE AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

www.barbara-liebermeister.com

Gewinnend kommunizieren

Moderne Kommunikationsmedien führen dazu, dass wir nur «en passant» kommunizieren.

Barbara Liebermeister, Managementberaterin



Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier fünf Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung). Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz). Eher «robuste» Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment). Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gera-

de wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen z.B. per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit). Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen «persönlich» und «vertrauenswürdig» um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-) Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen). Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch «Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln».

5 Winner-Tipps

Richtig kommunizieren im digitalen Zeitalter

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipps 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipps 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt...!

Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich dies ebenfalls tun? Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen. Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig, die Antworten auf die richtigen Fragen (siehe Infobox) zu wissen.

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt vorschnell zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.



Sind Sie empathisch?

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

Tipp 3 – Incident Awareness: Die Wahl des Kommunikationsmediums

Die richtige Wahl 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen. Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das führt uns zu Tipp vier.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen?

Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, 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 Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

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

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten

In diesen Zeiten sollten Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie reden, und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht. ■

Autorin: Barbara Liebermeister



leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

www.barbara-liebermeister.com



Rawpixel.com/fotolia.de

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernst genommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Des-



Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt

halb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind, überspitzt

formuliert, der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen und

aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen, Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-) Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch

stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet sind. Denn woran messen Ihre Kollegen oder Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. ■

Barbara Liebermeister

Submissions ANZEIGER



18.05.2016
Nr. 94

Tageszeitung für öffentliche und private Ausschreibungen sowie Informationen für Baugewerbe, Handwerk, Industrie und Handel

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

VON BARBARA LIEBERMEISTER

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten

meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht.

Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden.

Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Aner-

kennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen. **Fortsetzung auf Seite 32**

Gewinnend kommunizieren

Fortsetzung von Seite 1

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.



Foto: www.die-profilberater.de

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-) Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Quelle: www.die-profilberater.de

Führungskräften bereitet die steigende Komplexität das meiste Kopfzerbrechen

Was sind aus der Warte von Führungskräften die größten Herausforderungen im digitalen Zeitalter? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, wissen. Deshalb startete es eine „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Online-Befragung von Führungskräften. Bei ihr konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt elf vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung nahmen 160 Führungskräfte teil.

Die Befragung ergab: Von den befragten Teilnehmern erachten die meisten „die steigende Vernetzung/Komplexität“ als die größte Herausforderung (43 Prozent). Auf Platz 2 folgt „das nötige Einbinden der Mitarbeiter/die ‚Sinnvermittlung‘ an die Mitarbeiter“ (42 Prozent). Dies ist laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, naheliegend, „denn wenn das Handlungs- und Marktumfeld komplexer wird, wird es auch schwieriger, den Mitarbeitern zu vermitteln, warum gewisse Dinge sinnvoll und zielführend sind.“

Auf Platz 3 der größten Herausforderungen folgt „der wachsende Change-/Innovationsbedarf“ (38 Prozent), gefolgt von dem veränderten Kommunikationsverhalten

(32 Prozent). Nur 23 Prozent der Führungskräfte erachten jedoch - anders als von den Medien oft suggeriert - die Herausforderungen, die aus den „veränderten Bedürfnissen der jungen Mitarbeiter („Digital Natives“)" resultieren, als groß. Das liegt laut Liebermeister vermutlich auch daran, dass viele Mittelmanager heute bereits selbst „Digital Natives“ sind - also 35- oder 40-Jährige, die mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie aufwuchsen. Entsprechendes gilt für „die zunehmende Team- und Projektarbeit“. Sie ist in den meisten Unternehmen heute eine eingeübte und gängige Praxis, die den Arbeitsalltag prägt. Deshalb stellt sie die Führungskräfte kaum noch vor größere Herausforderungen (12 Prozent).

Das IFIDZ wird künftig unter dem Label „Leadership-Trend-Barometer“ drei Mal pro Jahr eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften durchführen. Führungskräfte, die an der Befragung teilnehmen möchten, können dies auf der IFIDZ-Webseite tun (www.ifidz.de). Dort finden sie auf der Startseite einen Button, der sie zu der Umfrage führt. Geben die Teilnehmer in dem dafür vorgesehenen Feld freiwillig ihre Mail-Adresse an, werden ihnen die Ergebnisse der Befragung nach deren Ablauf automatisch zugesandt.

Kommunizieren im Digital-Zeitalter

Alleine nur beiläufige Kommunikation mit anderen Menschen kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben sein, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung, als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische

Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. - Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen, Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafen-Lobby oder im Zug, wo jeder mithören kann, nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. - Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-) Entscheidungen

eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen Sie sich um sich selbst und die Ihnen wichtigen Menschen kümmern - Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran erkennen Ihre Kollegen oder Kunden in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. /

BARBARA LIEBERMEISTER

Informationen: www.ifidz.de



Barbara Liebermeister leitet das „Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter“ in Frankfurt am Main. Die Managementberaterin und Referentin schrieb das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“. FOTO: IFIDZ

Kommunikation ist mehr als Information



VON BARBARA LIEBERMEISTER

Barbara Liebermeister leitet das »Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter« in Frankfurt am Main.

www.ifidz.de

Marketing ist vor allem Kommunikation. Damit man im Digitalzeitalter mit - und manchmal trotz moderner Medien gewinnend kommunizieren kann, braucht es die Rückbesinnung auf die Bedeutung zwischenmenschlicher Kontakte.

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten dazu, mit anderen Menschen en passant, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Kooperationspartnern meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser modernen Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen.

Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Kooperationspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung): Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich

entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz): Eher robuste Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

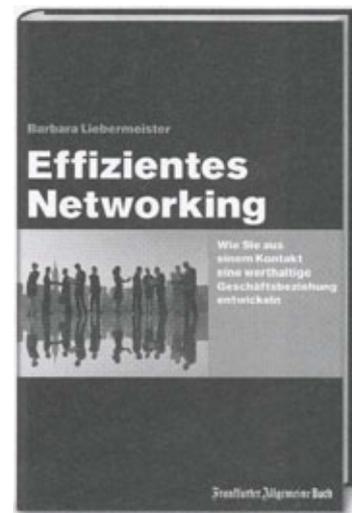
Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment): Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst

Die 10 Gebote für nachhaltiges Kontaktmanagement

- 1.** Zuerst geben, dann nehmen: Der erste entscheidende Schritt ist die persönliche Einstellung: Nicht ich bin derjenige, der von dem neuen Kontakt profitieren will. Ich biete meine Unterstützung an. Das verleiht Souveränität.
- 2.** Schaffen Sie Kontakte für Ihre Kontakte: Der einfachste Weg, um in Vorleistung zu gehen, wenn Sie selbst nicht direkt weiterhelfen können: Vernetzen Sie Personen aus Ihrem Netzwerk, die sich gegenseitig Lösungen bieten können.
- 3.** Vorbereitung ist die halbe Miete: Gute Kontakter zeichnen sich aus durch Neugier und Begeisterungsfähigkeit. Sie interessieren sich aufrichtig für Menschen, sie studieren alle möglichen Informationsquellen bereits im Vorfeld der Begegnung.
- 4.** Stellen Sie Fragen: Mit Offenheit und Interesse erfahren Sie, wie viel in den Menschen steckt, oft viel mehr, als Sie ihnen auf den ersten Blick zugetraut hätten.
- 5.** Starten Sie Ihr Kontaktmanagement sofort: Wir Menschen haben als soziale Wesen das Grundbedürfnis nach Sicherheit und Rückhalt und organisieren uns schon immer in Gruppen. Leider manchmal zu spät - nämlich erst dann, wenn wir andere brauchen.
- 6.** Entdecken Sie Synergien: Synergie oder Synergismus ist aus den griechischen Wörtern »syn« (zusammen) und »ergon« (das Werk) zusammengesetzt und bedeutet: die Zusammenarbeit oder das Zusammenwirken.
- 7.** Kommunizieren Sie wertschätzend: Beobachten Sie einmal Menschen, die sich auf Veranstaltungen unterhalten. Sie werden meist schnell erkennen, wer »die Hosen anhat« oder die Gesprächs-
- runde zu dominieren versucht. Aufgrund fehlender Selbstsicherheit versuchen diese Charaktere oft, ihr Gegenüber von der eigenen Wichtigkeit zu überzeugen, indem sie »mein Haus, mein Auto, meine Frau, mein Pferd, meine Yacht« anpreisen.
- 8.** Bauen Sie Vertrauen auf: Wussten Sie, dass das in Japan verwendete Schriftzeichen für Kommunikation auch das Symbol für »Vertrauen vermitteln« ist? Und Vertrauen ist die Basis jedes sozialen Gefüges. Es entwickelt sich langsam, gefördert durch gegenseitiges Zuhören, ehrliches Interesse oder das Entdecken von Gemeinsamkeiten, und es ist ein Geschenk an den anderen.
- 9.** Pflegen Sie Ihre Kontakte bewusst: Kontaktmanagement bedeutet Aufwand - zeitlich und menschlich. Nur mit Geduld, einem langen Atem und Engagement kommen wir zum Ziel. Kontaktpflege ist eben nicht schnell nebenbei zu erledigen.
- 10.** Setzen Sie auf Klasse statt Masse: Der britische Psychologe Robin Dunbar kann uns dabei helfen einzuschätzen, wie groß die Gruppe unserer Kontakte sein sollte. Dunbar ist Leiter des Institute of Cognitive and Evolutionary Anthropology an der University in Oxford. Anfang der 1990er Jahre untersuchte er den Zusammenhang zwischen dem Gehirnaufbau von Säugetieren und der Gruppengröße, in denen diese Säuger jeweils leben. Für uns Menschen ergibt sich demnach eine maximale Gruppengröße von 150. Diese Zahl hat als »Dunbar's Number« in verschiedenen Werken zum Thema Kommunikation Eingang gefunden. Dunbar zufolge stimmt diese mit empirischen Beobachtungen an menschlichen Gemeinschaften überein. Was heißt das für

uns? Wissenschaftlich gesehen verkräftet der Mensch also 150 Kontakte. Damit ist die Menge an Kontakten gemeint, die ein Mensch intensiv pflegen kann. Das zeigt, was wir von womöglich noch ungeordneten Visitenkarten-Stapeln und rekordverdächtigen Facebook- und Xing-Kontakten zu halten haben: Qualität kommt vor Quantität. Jeder PR-Profi weiß, dass ein umfangreicher Verteiler allein nicht zum Erfolg führt. Richtig verstandenes Kontaktmanagement zielt auf »wirkliche« Kontakte. Und ein »wirklicher« Kontakt ist wertvoller als hunderte, zu denen Sie in keiner Beziehung stehen.

Barbara Liebermeister



Quelle: Barbara Liebermeister: Effizientes Networking. Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln. 2. Auflage. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2015. 126 Seiten. 19,90 Euro. ISBN 978-3-95601-106-1.

entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit): Halten Sie (und Ihre Organisation) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen »persönlich« und »vertrauenswürdig« um Nutzer. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im

Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-) Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihre Organisation) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-) Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Mitarbeiter mit Außenkontakten bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen): Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern - Zeiten also, in denen Ihr Computer und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Führungskräfte vom morgen:

Vernetzte Denker und Leader

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Führungskräfte verstärkt im digitalen Zeitalter? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, wissen. Deshalb startete es eine Leadership-Trend-Barometer genannte Online-Befragung von Führungskräften zu diesem Thema.

Bei ihr konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt 19 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung nahmen 127 Führungskräfte teil.

Die Befragung ergab: Von den Teilnehmern erachten die meisten die Fähigkeit, vernetzt zu denken, als eine Kernkompetenz von Führung im digitalen Zeitalter. Ebenso viele erachten jedoch die Eigenschaft „Offenheit für neue, fremde Ideen und Lösungsmöglichkeiten“ als wichtig (jeweils 69 Prozent). Dies korrespondiert laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, damit, dass 65 Prozent der befragten Personen eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft als Schlüsselkompetenz einer Führungskraft im digitalen Zeitalter **Fortsetzung auf Seite 3**

Fortsetzung von Seite 2 erachten. Auf Platz 4 folgt die Fähigkeit, Sinn zu vermitteln und Sinnzusammenhänge aufzuzeigen. (64 Prozent). Dies steht wiederum in engem Zusammenhang damit, dass 58 Prozent der Befragten davon überzeugt sind, dass die Führungskräfte künftig stärker als Leader gefragt sind. Das heißt, sie müssen „Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen“ sein. Nur 13 Prozent der Befragten erachten hingegen ein „hohes Durchsetzungsvermögen“ als eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften im digitalen Zeitalter – vermutlich, so Liebermeister, weil diese Eigenschaft eher in einer von einer starken Hierarchie geprägten Arbeitswelt gefragt ist, und weniger in einer Arbeitsumgebung, die von Kooperation sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

Das IFIDZ führt drei Mal pro Jahr unter dem Label Leadership-Trend-Barometer eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften durch. Die nächste Online-Befragung startet Anfang Oktober. Führungskräfte, die an der Befragung teilnehmen möchten, können dies auf der IFIDZ-Webseite tun (www.ifidz.de). Dort finden sie auf der Startseite einen Button, der sie zu der Umfrage führt. Geben die Teilnehmer in dem dafür vorgesehenen Feld freiwillig ihre Mail-Adresse an, werden ihnen die Ergebnisse der Befragung nach deren Ablauf automatisch zugesandt. In der Rubrik „Studien“ der Webseite finden Interessierte zudem die Ergebnisse der bisherigen Befragungen.

www.ifidz.de

Leadership-Testverfahren des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Führungskräfte für das digitale Zeitalter

Unternehmen können mit einem neuen Testverfahren ermitteln, inwieweit ihre Führungskräfte bereits über die Kompetenzen verfügen, die sie im digitalen Zeitalter brauchen, und welches Entwicklungspotenzial bei ihnen noch besteht.

Im digitalen Zeitalter stehen die Führungskräfte von Unternehmen vor teils ganz neuen Herausforderungen. Also benötigen sie zum Teil auch andere Kompetenzen als ihre Kollegen in der Vergangenheit, um ihre Funktion professionell wahrzunehmen.

Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb fragen sie sich zum Beispiel bei der Personalauswahl oft: Verfügen unsere Kandidaten für Führungspositionen über die nötigen Eigenschaften und persönlichen Merkmale, um in der di-

gitalen Welt – kurz-, mittel- und langfristig – als Führungskräfte erfolgreich zu agieren? Vor dieser Frage stehen die Unternehmen zum Beispiel, wenn sie aus einer Vielzahl von Kandidaten diejenigen herausfiltern möchten, die das Potenzial haben, um eine Führungskraft zu werden. Dann benötigen sie ein valides Instrument, um ihre Auswahlentscheidung auf ein solides Fundament zu stellen.

Ähnlich verhält es sich, wenn Unternehmen aus Potenzialträgern reife Führungskräfte und echte „Leader“ entwickeln möchten.

Auch dann benötigen sie ein Instrument, das transparent macht, über welche der im digitalen Zeitalter benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften die Kandidaten bereits verfügen und welche diese noch entwickeln sollten, um die gewünschte Wirkung zu entfalten.

Deshalb hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (Ifidz), Frankfurt, das „Alpha Intelligence Leadership-Competence Testverfahren (Ailt)“ entwickelt. Das mehrdimensionale Kompetenz- und Potenzialanalyseverfahren basiert auf dem Alpha-Intelligence-Leadership-Competence-Modell. Dieses geht davon aus, dass die Unternehmen und ihre Führungskräfte im digitalen Zeitalter häufig vor Herausforderungen stehen, die mit dem tradierten Führungsverständnis nicht zu bewältigen sind. Nötig sind ganze neue Führungskompetenzen und -leitbilder.

Hierauf aufbauend definiert das Modell drei Kompetenzbereiche (Leadership-Paradigmen), die eine alphaintelligente Führungskraft kennzeichnen – also eine Führungskraft, die die Anforderungen an Führung in der digitalen Welt erfüllt:

- ▷ die Alpha-Persönlichkeit: Dieses Paradigma beschreibt die Persönlichkeitsmerkmale einer alphaintelligenten Führungskraft (Persönlichkeitsintelligenz).
- ▷ Alpha-Beziehungen: Dieses Paradigma umfasst die wesentlichen Fähigkeiten, um Beziehungen und Netzwerke



Die Eignung von Führungskräften für den erfolgreichen Einsatz im digitalen Zeitalter kann mit dem Ailt-Testverfahren geprüft werden

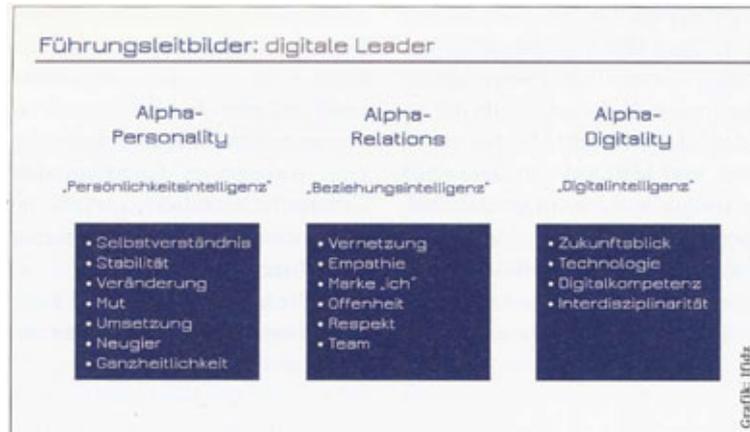
erapathisch und intelligent zu gestalten (Beziehungseintelligenz).

▷ Alpha-Digitalität (alpha digitality): Dieses Paradigma beschreibt die digitalen Kompetenzen einer alphaintelligenten Führungskraft (Digitalintelligenz). Diesen drei Paradigmen sind in dem Kompetenzmodell jeweils mehrere Führungsleitbilder nebst den mit ihnen verbundenen Kompetenzen zugeordnet. Inwieweit diese im digitalen Zeitalter benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften bei den getesteten Personen bereits vorhanden oder entwickelbar sind, das wird dann im Ailt-Testverfahren ermittelt.

Zu Beginn dieses mehrdimensionalen Testverfahrens wird mit dem beauftragenden Unternehmen zunächst ein Anforderungsprofil erstellt, das beschreibt, in welcher Ausprägung die einzelnen Leitbilder bei dessen Führungskräften vorhanden sein müssen. Danach wird ermittelt, inwieweit sich die Kompetenzen sowie Potenziale der getesteten Personen innerhalb des definierten Korridors befinden.

Die Potenzial- und Kompetenzeinschätzung basiert auf folgenden drei Diagnosemethoden:

▷ Methode 1: Testverfahren – Die allgemeine objektivierbare Basis liefert ein onlinebasiertes Testverfahren, das die Führungsleitbilder in Bezug



Führungsleitbilder der „digitalen Leader“

zum Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) setzt.

▷ Methode 2: Simulation – Der Teilnehmer löst eine mit dem Unternehmen abgestimmte Aufgabe und präsentiert diese vor einem Expertengremium.

▷ Methode 3: Interview – Der Kandidat nimmt an einem mehrstündigen Managementaudit teil, in dem er mit realen Fragestellungen und Problematiken der Alpha-Intelligence-Competence konfrontiert wird.

Die Kombination dieser drei Verfahren gewährleistet laut Marco Leist, der den Kompetenzbereich Produktentwicklung und Diagnostik beim Ifidz leitet, dass „weder eine rein subjektive Einschätzung des Kandidaten aufgrund des Inter-

views noch eine abstrakt analytische Einschätzung aufgrund des Testverfahrens erfolgt“. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit „hoch, dass das Ergebnis der Realität und somit der alphaintelligenten Eignung der Führungskraft entspricht“.

Darum ist es für Unternehmen attraktiv, das Ailt-Testverfahren im Rahmen ihrer Führungskräfteauswahl und -entwicklung einzusetzen, betont die Ifidz-Leiterin Barbara Liebermeister, „denn mit ihm stellen sie ihre Personalentscheidungen auf ein solides Fundament“. Dasselbe gilt für die Entwicklungsmaßnahmen, die sie hieraus ableiten.

www.ifidz.de

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt/Main

Offenheit und vernetztes Denken - darauf kommt's bei Führungskräften an

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Führungskräfte angesichts der Digitalisierung? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, wissen. Auf jeden Fall spielen Offenheit und Lernbereitschaft eine wichtige Rolle.

Von den an der Befragung teilnehmenden Managern der ersten und zweiten Führungsebene erachten die meisten die Fähigkeit, vernetzt zu denken, als eine Kernkompetenz für Führungskräfte im digitalen Zeitalter. Ebenso viele sind der Meinung, dass Offenheit für neue, fremde Ideen und Lösungsmöglichkeiten wichtig ist (jeweils 69 Prozent). Die Antworten passen laut Barbara Liebermeister, Leiterin des IFIDZ, dazu, dass 65 Prozent der Umfrageteilnehmer hohe „Lern- und Veränderungsbereitschaft“ für Schlüsselkompetenzen von Führungskräften im digitalen Zeitalter halten. Auf Platz vier folgt die „Fähigkeit, Sinn zu vermitteln“ und „Sinnzusammenhänge aufzuzeigen“ (64 Prozent).

Dies wiederum hängt eng damit zusammen, dass 58 Prozent der Befragten meinen, Führungskräfte seien künftig stärker als Leader

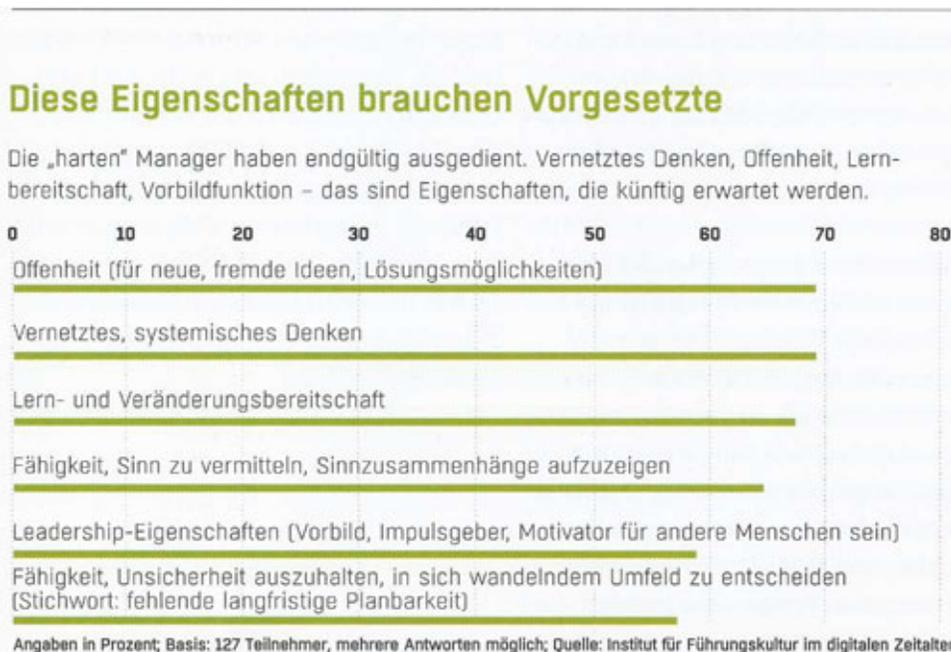
gefragt. Sie müssen „Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen“ sein.

Nur 13 Prozent der Befragten betrachten hingegen ein „hohes Durchsetzungsvermögen“ als wichtige Eigenschaft von Führungskräften im digitalen Zeitalter. Liebermeister begründet das damit, dass Durchsetzungsvermögen eher in eine von Hierarchien geprägte Arbeitswelt passe und weniger in eine Unternehmenslandschaft, die von Kooperation sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

Erstaunlich selten wird auch das „disruptive Denken“ als Fähigkeit genannt, die einen Chef auszeichnen sollte. Eventuell, so mutmaßt Liebermeister, liegt das daran, dass sich die Befragten nach wie vor primär als „planende Manager und Macher“ verstehen.

Das IFIDZ organisiert dreimal pro Jahr unter dem Label Leadership-Trend-Barometer eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften, in der es in erster Linie um das Anforderungsprofil der Chefs von morgen geht. In der aktuellen Umfrage konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt 19 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung beteiligten sich diesmal 127 Führungskräfte.

Die nächste Online-Befragung beginnt Anfang Oktober. Führungskräfte, die teilnehmen möchten, können dies auf der IFIDZ-Website tun (www.ifidz.de). In der Rubrik „Studien“ der Website finden Interessierte zudem die Ergebnisse der bisherigen Befragungen. [hk]



BERUFSWAHL 2017

Networking für Berufseinsteiger

In den ersten Tagen an einem neuen Arbeitsplatz ist es wichtig, einen guten Eindruck zu machen – sechs Tipps

Von Barbara Liebermeister

Wenn (Hoch-)Schulabgänger ihre erste Stelle antreten, kennen sie meist niemanden im Betrieb. Also gilt es, Beziehungen zu den neuen Kollegen aufzubauen und sich als angenehmer Kollege zu profilieren.

Mit Grauen denkt Janne Friebe an ihren ersten Arbeitstag. „Ich war völlig unsicher“, gesteht die 18-jährige Auszubildende zur Bürokauffrau. „Ich kannte niemanden und wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte.“ Ähnlich geht es fast allen (Hoch-)Schulabsolventen am ersten Arbeitstag. Sie kommen in ein fremdes Umfeld und treffen auf Kollegen, die oft seit Jahren zusammenarbeiten. Und von diesen werden sie gerade in der Startphase aufmerksam beäugt, denn jeder möchte sich ein eigenes Bild davon machen: Wie ist der oder die Neue? Deshalb ist es für Berufseinsteiger wichtig, in den ersten Tagen einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Einige Tipps, wie ihnen dies gelingt.

Tipp 1: Offen auf die Kollegen zugehen

Dass neue Mitarbeiter am ersten Tag unsicher sind, ist normal. Trotzdem sollte man auf die künftigen Kollegen aktiv zugehen. Am besten ist es, man gibt ihnen die Hand, stellt sich vor und sagt eventuell: „Ich freue mich auf die Zusammen-



Neue Mitarbeiter sollten sich bei den künftigen Kollegen vorstellen und Interesse für sie zeigen. Das macht einen guten Eindruck. Foto: fotolia

arbeit. Sie können mir sicher viel erklären.“ Das macht einen guten ersten Eindruck.

Tipp 2: Augen und Ohren aufsperrn

In jedem Betrieb gibt es ungeschriebene Regeln. Hinzu kommt außerdem ein feines Geflecht von Beziehungen, die aus keinem Organigramm hervorgehen. Als Neuling im Team sollte man die Antennen ausfahren und zum Beispiel auf

folgende Dinge achten: Wie sehen die Schreibtische der Kollegen aus? Wer ergreift bei Besprechungen das Wort? Wer kann mit wem? Das senkt die Wahrscheinlichkeit, dass er oder sie in ein Fettnäpfchen tritt.

Tipp 3: Fragen, fragen, fragen

Wer neu ist, kann noch nicht alles wissen. Doch er sollte Interesse zeigen, indem er Fragen stellt. Zum Beispiel: Wie ist

die Ablage strukturiert? Was soll ich tun, wenn ich etwas brauche? Erkundigen kann man sich auch nach Dingen wie: Wie ist das mit dem Kaffee hier geregelt? Wer räumt die Spülmaschine ein und aus? Denn gerade an solchen Kleinigkeiten entzünden sich oft Reibereien.

Tipp 4: Interesse für die Kollegen zeigen

Jeder Mensch freut sich, wenn sich andere Personen für ihn

interessieren. Neue Mitarbeiter sollten also, wenn hierfür Zeit ist, auf ihre Kollegen zugehen. Sagen können sie zum Beispiel: „Mich interessiert, was Sie machen. Können Sie mir das mal erklären?“ Und wenn die Kollegen dies tun, kann man auch mal ein Lob äußern: „Das ist ja irre, wie schnell Sie tippen.“ Über solche Feedbacks freut sich jeder, und man hat wieder einen Pluspunkt gesammelt. Auch private Fragen sind er-

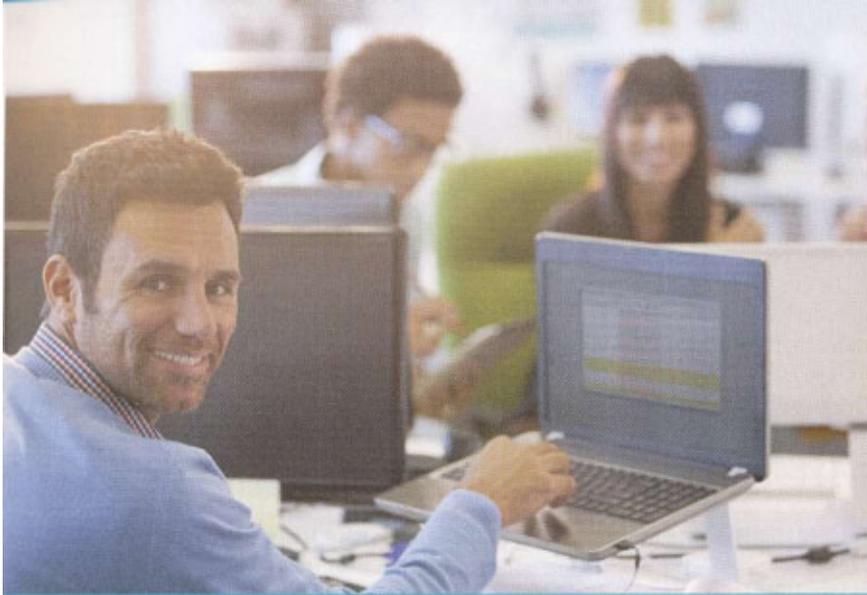
laubt. Steht zum Beispiel ein Kinderfoto auf dem Schreibtisch, kann man durchaus fragen: „Ist das Ihre Tochter? Die ist aber hübsch.“

Tipp 5: Einsatz- und Hilfsbereitschaft signalisieren

Wer hilfsbereit ist, ist immer gern gesehen. Deshalb kann man seinen Kollegen Unterstützung anbieten, wenn diese im Stress sind. Eine Möglichkeit ist es, die Dateneingabe zu übernehmen, eine andere zum Kopierer zu gehen. Und wenn der Feierabend naht? Dann sollte man sich nicht einfach aus dem Staub machen, sondern vorher noch bei den Kollegen und insbesondere beim Chef nachfragen: „Ist noch was zu erledigen, oder kann ich gehen?“

Tipp 6: Den persönlichen Kontakt suchen

Neue Mitarbeiter sollten sich nicht verstecken, sondern zeigen. Angenommen er oder sie hat eine Frage an einen Kollegen. Statt eine interne Mail zu versenden, sollte man besser auch mal zum Telefon greifen. Oder noch besser: Persönlich vorbeischauen. Und in der Mittagspause? Zumindest sollte man in der Startphase in die Kantine gehen – selbst wenn das Essen nicht schmeckt. Denn dort kann man mit Kollegen einen Small Talk führen, und so viel über sie und den Betrieb erfahren. DK



Kann er digital? Agil? Kooperativ? Ob Führungskräfte in der Lage sind, zeitgemäßen Ansprüchen an den Job gerecht zu werden, prüft ein neues Testverfahren.

Neues Testverfahren

Führungsfähig im digitalen Zeitalter?

Neue Führungskräfte braucht das Land. Aber wie finden Unternehmen heraus, ob Aufstiegs-kandidaten und Stellenanwärter jene Eigenschaften mitbringen, die gute Führung in einer komplexen, digitalen Welt ausmachen? Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt hat eine Lösung entwickelt.

Alpha Intelligence Leadership Competence, kurz: AILT, heißt ein neues Kompetenz- und Potenzialanalyse-Tool, mit dem Unternehmen ermitteln können sollen, inwieweit Kandidaten für die Übernahme einer Führungsposition im modernen Umfeld gerüstet sind. Der Fokus richtet sich im Rahmen des Testverfahrens auf drei Kompetenzbereiche: persönliche Eigenschaften, beziehungsgestaltende Fähigkeiten und Eigenschaften und Aspekte der sogenannten digitalen Intelligenz.

Für jeden dieser Kompetenzbereiche haben die Entwickler auf der Basis einer Trendstudie ein Führungsleitbild erarbeitet. Das heißt: Sie haben jene Fähigkeiten und Eigenschaften herausgearbeitet, die Führungskräfte in die Lage versetzen, unter den heutigen Bedingungen gute Arbeit zu leisten. Im Bereich der persönlichen Eigenschaften sind das etwa Neugier, ganzheitliches Denken und Umsetzungsorientierung. Im Bereich der beziehungsgestaltenden Intelligenz ist es ein hohes Maß an Offenheit, Empathie und

Teambewusstsein. Und im Bereich der digitalen Intelligenz drückt es sich unter anderem darin aus, dass die Führungskraft Technologien als Treiber von Wachstum und Entwicklung akzeptiert, dass sie bereit ist, sie zu nutzen, und dass sie interdisziplinär denkt und handelt.

Ob ein Kandidat den Leitbildern entspricht, wird in dem Verfahren auf drei Wegen überprüft: der erste ist ein Online-Test, wobei das Testverfahren auf dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) fußt. Als nächster Schritt steht eine Simulationsaufgabe auf dem Programm, deren Lösung der Kandidat einem Experten-Gremium präsentieren muss. Und schließlich findet speziell zur Prüfung der Digitalkompetenzen ein Audit statt, das sich je nach Bedarf des Unternehmens aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzen kann. Die Kombination der drei Verfahren verspricht laut Marco Leist, Leiter des Bereiches Produktentwicklung und Diagnostik beim IFIDZ, eine hohe Aussagekraft.

jum

Infos unter www.ifidz.de

FÜHREN IM DIGITALEN ZEITALTER

Mareike B. (27): „Ich absolviere derzeit ein Traineeship in einem großen Unternehmen, das auf eine Führungsposition vorbereitet. Des Öfteren werden Seminare und Coachings von den jetzigen Führungskräften durchgeführt. Am Anfang dachte ich, dass es nur Vorteile mit sich bringt, von meinen Chefs zu lernen. Mit der Zeit ist mir jedoch aufgefallen, dass ich ihre Wertevorstellungen nicht ganz teile: Pures Leistungsstreben und Durchsetzungsstärke setzen das Team eher unter Druck als dass sie förderlich wirken. Meine jüngeren Mitarbeiter - sprich die typische Gen Y - und ich finden, dass Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung wichtiger sind - vor allem in Zeiten der Digitalisierung, in denen wir viel flexibler arbeiten müssen. Wie kann ich ‚alte‘ und neue Werte zusammenbringen und selbst zu einer guten Führungskraft werden?“



Liebe Mareike, vielen Dank für deine Frage. Dazu möchte ich zunächst darauf eingehen, wodurch sich junge Menschen der Gen Y eigentlich auszeichnen. Oft ist, sie speziell im beruflichen Kontext mit den Vorurteilen konfrontiert, nicht hart arbeiten zu wollen oder nicht begeisterungsfähig zu sein. Zudem gehe es ihnen doch eh nur um Casual Fridays, mehr Urlaub und viel Geld für wenig Arbeit - dem ist natürlich nicht so.

Aus meiner Erfahrung als Managementberaterin ist die Gen Y genauso heterogen wie andere Generationen zuvor. Sie hat ihre eigenen Werte, die aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld resultieren. Die Mehrheit von ihr ist in der gesunden Mittelschicht aufgewachsen. Sie sieht, wie hart ihre Eltern gearbeitet haben und beschließen für sich, dass sie ihr Leben nicht so gestalten wollen. Damit möchte ich sagen, dass der Leistungsdruck oder das unbedingte Geldverdienen nicht nur an allererster Stelle steht. Es geht ihnen um mehr Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Das finde ich sehr gesund. Solche Denker lockern unsere extrem leistungsorientierte Gesellschaft auf. Zudem hat die Gen Y eine hohe technische Auf-

fassungsgabe. Sie kann die neuen Medien effizienter nutzen, da sie mit ihnen aufgewachsen ist - daher die Bezeichnung Digital Natives. In Zeiten, in denen fast alle Unternehmen ihre Digitalstrategien ausbauen, ist das eine gefragte Fähigkeit. Denn Arbeitgeber brauchen Mitarbeiter, die diesen natürlichen Umgang und die Flexibilität mit der Onlinebranche mitbringen. Dafür verlangen Menschen wie Sie im Gegenzug ein flexibleres und hierarchiefreieres Arbeiten.

Den heutigen Führungskräften fällt es oft schwer, ihre althergebrachten Werte aufzugeben. Wenn ich es gewohnt bin, der Herr im Hause zu sein, ist es nicht leicht, eine andere oder neue Haltung einzunehmen. Diese Einstellung werden sie zwangsläufig ändern müssen. Führungskräfte müssen lernen, wie man Ihre Generation begeistert und motiviert. Genau darauf lege ich den Fokus in der Zusammenarbeit mit Führungskräften. Ich versuche zu vermitteln, dass sich Führungskräfte als Teil des Teams sehen sollten, in der jeder seine Rolle hat, die anhand seiner Kompetenzen festgelegt wird. Das kann bedeuten, dass Führungskräfte projektabhängig ihre Position abgeben müssen. Außerdem sollten sie sich ernsthaft bemühen, ihr Gegenüber wertschätzend zu behandeln und den Fokus auf Stärken anstatt Schwächen zu legen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, Führungskräfte schrittweise zu sensibilisieren.

Ich arbeite mit Unternehmern aus unterschiedlichsten Branchen zusammen. Dabei habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass wir alle verlernt haben, auf uns selbst zu schauen. Aber nur so gelingt es uns,

unsere eigenen Stärken zu erkennen und schließlich als Führungskraft eine Marke darzustellen - die inspirierend auf andere wirkt. Denn ich als Marke sollte mir kontinuierlich bewusst machen, welche Expertisen und Erfahrungen ich besitze. Ich frage in meinen Beratungen meinen Gegenüber nach seinen Stärken und mache ihm bewusst, was ihm noch nicht bewusst geworden ist. Im nächsten Schritt verdeutliche ich ihm in einem Rollentausch, wie er sich verhält und wie dieses Verhalten auf andere wirkt. Dadurch erkennen sie selbst, woran sie arbeiten müssen und wie sie durch eine veränderte Haltung positivere Reaktionen erzielen können.

Was ich Ihnen auf den Weg mitgeben möchte, ist, dass es kein festgelegtes Bild und keine Anleitung gibt, wie eine gute Führungskraft aussieht. Sie arbeiten mit Menschen zusammen und sind selbst ein Mensch. Reflektieren Sie Ihr Verhalten und werden Sie sich stets über Ihre Wirkung auf Ihre Mitmenschen bewusst. Mitarbeiter werden von dem Verhalten von Führungskräften motiviert. Auf Augenhöhe kommunizieren, sich empathisch auf die Mitmenschen einstellen, sich aber darüber bewusst sein, wer man ist und was man kann - diese Komposition macht für mich eine gute Führungskraft aus.



Barbara Liebermeister begann als Managementberaterin im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior und L'OREAL. Sie ist erfolgreiche Gründerin und Leiterin des wissenschaftlichen Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.



Mareike B. (27): „Ich absolviere derzeit ein Traineeship in einem großen Unternehmen, das auf eine Führungsposition vorbereitet. Des Öfteren werden Seminare und Coachings von den jetzigen Führungskräften durchgeführt. Am Anfang dachte ich, dass es nur Vorteile mit sich bringt, von meinen Chefs zu lernen. Mit der Zeit ist mir jedoch aufgefallen, dass ich ihre Wertevorstellungen nicht zu 100 Prozent teile: Pures Leistungsstreben und Durchsetzungsstärke setzen das Team eher unter Druck als dass sie förderlich wirken. Ich und meine jüngeren Mitarbeiter – sprich die typische Gen Y – finden, dass Kommunikation auf Augenhöhe oder gegenseitige Wertschätzung viel wichtiger sind – vor allem in Zeiten der Digitalisierung, in denen wir viel flexibler arbeiten müssen. Wie kann ich ‚alte‘ und neue Werte zusammenbringen und selbst zu einer guten Führungskraft werden?“

Liebe Mareike, vielen Dank für deine Frage. Dazu möchte ich zunächst darauf eingehen, wodurch sich junge Menschen der Gen Y eigentlich auszeichnen. Oft ist sie speziell im beruflichen Kontext mit den Vorurteilen konfrontiert, nicht hart arbeiten zu wollen oder nicht begeisterungsfähig zu sein. Zudem gehe es ihnen doch eh nur um Casual Fridays, mehr Urlaub und viel Geld für wenig Arbeit – dem ist natürlich nicht so.

Aus meiner Erfahrung als Managementberaterin ist die Gen Y genauso heterogen wie andere Generationen zuvor. Sie hat ihre eigenen Werte, die aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld resultieren. Die Mehrheit von ihr ist in der gesunden Mittelschicht aufgewachsen. Sie sieht, wie hart ihre Eltern gearbeitet haben und beschließen für sich, dass sie ihr Leben nicht so gestalten wollen. Damit möchte ich sagen,



Barbara Liebermeister begann als Managementberaterin im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior und L'OREAL.

Sie ist erfolgreiche Gründerin und Leiterin des wissenschaftlichen Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

dass der Leistungsdruck oder das unbedingte Geldverdienen nicht nur an allererster Stelle steht. Es geht ihnen um mehr Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Das finde ich sehr gesund. Solche Denker lockern unsere extrem leistungsorientierte Gesellschaft auf.

Zudem hat die Gen Y eine hohe technische Auffassungsgabe. Sie kann die neuen Medien effizienter nutzen, da sie mit ihnen aufgewachsen ist – daher die Bezeichnung Digital Natives. In Zeiten, in denen fast alle Unternehmen ihre Digitalstrategien ausbauen, ist das eine gefragte Fähigkeit. Denn Arbeitgeber brauchen Mitarbeiter, die diesen natürlichen Umgang und die Flexibilität mit der Onlinebranche mitbringen. Dafür verlangen Menschen wie Sie im Gegenzug ein flexibleres und hierarchiefreieres Arbeiten.

Den heutigen Führungskräften fällt es oft schwer, ihre althergebrachten Werte aufzugeben. Wenn ich es gewohnt bin, der Herr im Hause zu sein, ist es nicht leicht, eine andere oder neue Haltung einzunehmen. Diese Einstellung werden sie zwangsläufig ändern müssen. Führungskräfte müssen lernen, wie man Ihre Generation begeis-

tert und motiviert. Genau darauf lege ich den Fokus in der Zusammenarbeit mit Führungskräften. Ich versuche zu vermitteln, dass sich Führungskräfte als Teil des Teams sehen sollten, in der jeder seine Rolle hat, die anhand seiner Kompetenzen festgelegt wird. Das kann bedeuten, dass Führungskräfte projektabhängig ihre Position abgeben müssen. Außerdem sollten sie sich ernsthaft bemühen, ihr Gegenüber wertschätzend zu behandeln und den Fokus auf Stärken anstatt Schwächen zu legen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, Führungskräfte schrittweise zu sensibilisieren.

Ich arbeite mit Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zusammen. Dabei habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass wir alle verlernt haben, auf uns selbst zu schauen. Aber nur so gelingt es uns, unsere eigenen Stärken zu erkennen und schließlich als Führungskraft eine Marke darzustellen – die inspirierend auf andere wirkt. Denn ich als Marke sollte mir kontinuierlich bewusst machen, welche Expertisen und Erfahrungen ich besitze. Ich frage in meinen Beratungen meinen Gegenüber nach seinen Stärken und mache ihm bewusst, was ihm noch nicht bewusst geworden ist. Im nächsten Schritt verdeutliche ich ihm in einem Rollentausch, wie er sich verhält und wie dieses Verhalten auf andere wirkt. Dadurch erkennen sie selbst, woran sie arbeiten müssen und wie sie durch eine veränderte Haltung positivere Reaktionen erzielen können.

Was ich Ihnen auf den Weg mitgeben möchte, ist, dass es kein festgelegtes Bild und keine Anleitung gibt, wie eine gute Führungskraft aussieht. Sie arbeiten mit Menschen zusammen und sind selbst ein Mensch. Reflektieren Sie Ihr Verhalten und werden Sie sich stets über Ihre Wirkung auf Ihre Mitmenschen bewusst. Mitarbeiter werden von dem Verhalten von Führungskräften motiviert. Auf Augenhöhe kommunizieren, sich empathisch auf die Mitmenschen einstellen, sich aber auch darüber bewusst sein, wer man ist und was man kann – diese Komposition macht für mich eine gute Führungskraft aus.

FÜHREN IM DIGITALEN ZEITALTER

Mareike B. (27): „Ich absolviere derzeit ein Traineeship in einem großen Unternehmen, das auf eine Führungsposition vorbereitet. Des Öfteren werden Seminare und Coachings von den jetzigen Führungskräften durchgeführt. Am Anfang dachte ich, dass es nur Vorteile mit sich bringt, von meinen Chefs zu lernen. Mit der Zeit ist mir jedoch aufgefallen, dass ich ihre Wertevorstellungen nicht ganz teile: Pures Leistungsstreben und Durchsetzungsstärke setzen das Team eher unter Druck als dass sie förderlich wirken. Meine jüngeren Mitarbeiter - sprich die typische Gen Y - und ich finden, dass Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung wichtiger sind - vor allem in Zeiten der Digitalisierung, in denen wir viel flexibler arbeiten müssen. Wie kann ich ‚alte‘ und neue Werte zusammenbringen und selbst zu einer guten Führungskraft werden?“



Liebe Mareike, vielen Dank für deine Frage. Dazu möchte ich zunächst darauf eingehen, wodurch sich junge Menschen der Gen Y eigentlich auszeichnen. Oft ist, sie speziell im beruflichen Kontext mit den Vorurteilen konfrontiert, nicht hart arbeiten zu wollen oder nicht begeisterungsfähig zu sein. Zudem gehe es ihnen doch eh nur um Casual Fridays, mehr Urlaub und viel Geld für wenig Arbeit - dem ist natürlich nicht so.

Aus meiner Erfahrung als Managementberaterin ist die Gen Y genauso heterogen wie andere Generationen zuvor. Sie hat ihre eigenen Werte, die aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld resultieren. Die Mehrheit von ihr ist in der gesunden Mittelschicht aufgewachsen. Sie sieht, wie hart ihre Eltern gearbeitet haben und beschließen für sich, dass sie ihr Leben nicht so gestalten wollen. Damit möchte ich sagen, dass der Leistungsdruck oder das unbedingte Geldverdienen nicht nur an allererster Stelle steht. Es geht ihnen um mehr Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Das finde ich sehr gesund. Solche Denker lockern unsere extrem leistungsorientierte Gesellschaft auf. Zudem hat die Gen Y eine hohe technische Auf-

fassungsgabe. Sie kann die neuen Medien effizienter nutzen, da sie mit ihnen aufgewachsen ist - daher die Bezeichnung Digital Natives. In Zeiten, in denen fast alle Unternehmen ihre Digitalstrategien ausbauen, ist das eine gefragte Fähigkeit. Denn Arbeitgeber brauchen Mitarbeiter, die diesen natürlichen Umgang und die Flexibilität mit der Onlinebranche mitbringen. Dafür verlangen Menschen wie Sie im Gegenzug ein flexibleres und hierarchiefreieres Arbeiten.

Den heutigen Führungskräften fällt es oft schwer, ihre althergebrachten Werte aufzugeben. Wenn ich es gewohnt bin, der Herr im Hause zu sein, ist es nicht leicht, eine andere oder neue Haltung einzunehmen. Diese Einstellung werden sie zwangsläufig ändern müssen. Führungskräfte müssen lernen, wie man Ihre Generation begeistert und motiviert. Genau darauf lege ich den Fokus in der Zusammenarbeit mit Führungskräften. Ich versuche zu vermitteln, dass sich Führungskräfte als Teil des Teams sehen sollten, in der jeder seine Rolle hat, die anhand seiner Kompetenzen festgelegt wird. Das kann bedeuten, dass Führungskräfte projektabhängig ihre Position abgeben müssen. Außerdem sollten sie sich ernsthaft bemühen, ihr Gegenüber wertschätzend zu behandeln und den Fokus auf Stärken anstatt Schwächen zu legen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, Führungskräfte schrittweise zu sensibilisieren.

Ich arbeite mit Unternehmern aus unterschiedlichsten Branchen zusammen. Dabei habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass wir alle verlernt haben, auf uns selbst zu schauen. Aber nur so gelingt es uns,

unsere eigenen Stärken zu erkennen und schließlich als Führungskraft eine Marke darzustellen - die inspirierend auf andere wirkt. Denn ich als Marke sollte mir kontinuierlich bewusst machen, welche Expertisen und Erfahrungen ich besitze. Ich frage in meinen Beratungen meinen Gegenüber nach seinen Stärken und mache ihm bewusst, was ihm noch nicht bewusst geworden ist. Im nächsten Schritt verdeutliche ich ihm in einem Rollentausch, wie er sich verhält und wie dieses Verhalten auf andere wirkt. Dadurch erkennen sie selbst, woran sie arbeiten müssen und wie sie durch eine veränderte Haltung positivere Reaktionen erzielen können.

Was ich Ihnen auf den Weg mitgeben möchte, ist, dass es kein festgelegtes Bild und keine Anleitung gibt, wie eine gute Führungskraft aussieht. Sie arbeiten mit Menschen zusammen und sind selbst ein Mensch. Reflektieren Sie Ihr Verhalten und werden Sie sich stets über Ihre Wirkung auf Ihre Mitmenschen bewusst. Mitarbeiter werden von dem Verhalten von Führungskräften motiviert. Auf Augenhöhe kommunizieren, sich empathisch auf die Mitmenschen einstellen, sich aber darüber bewusst sein, wer man ist und was man kann - diese Komposition macht für mich eine gute Führungskraft aus.



Barbara Liebermeister begann als Managementberaterin im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior und L'OREAL. Sie ist erfolgreiche Gründerin und Leiterin des wissenschaftlichen Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

„Leadership Competence“ analysieren

Mittels eines Potenzialanalyse-Tools lassen sich Bewerber auf die erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften für eine Führungsposition im digitalen Zeitalter prüfen.

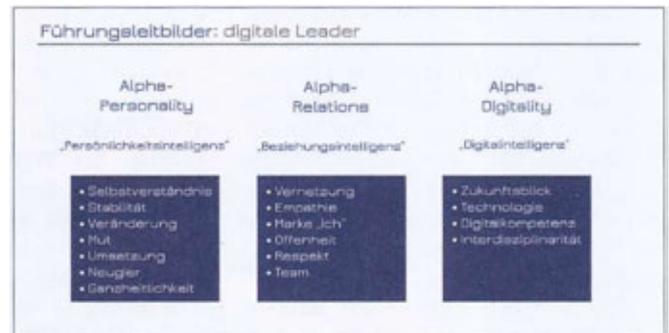


Barbara Liebermeister ist Leiterin des „Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter“.

FOTO: IFIDZ

„Alpha Intelligence Leadership Competence“ (AILT) heißt das Verfahren, das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, entwickelt hat. Unternehmen können hierdurch ermitteln, inwieweit Bewerber, Führungsnachwuchs- und Führungskräfte über Potenzial bzw. Kompetenz verfügen, um eine Führungsposition zu entwickeln und adäquat auszuüben. Dieses neue Potenzialanalyse-Tool ermöglicht es ihnen, ihre Personalauswahl auf ein solides Fundament zu stellen. Führungskräfte stehen im digitalen Zeitalter häufig vor Herausforderungen, die mit dem traditionellen Führungsverständnis nicht zu bewältigen sind. Längst werden neue Kompetenzen und Leitbilder gebraucht, um im zunehmend vernetzten, von rascher Veränderung geprägten Umfeld mit Erfolg zu agieren.

Darauf aufbauend definiert das



Anforderungsprofil an eine „Alpha Intelligence Leadership Competence“.

GRAFIK: IFIDZ

AILT-Verfahren drei Kompetenzbereiche (Leadership-Paradigmen), mit denen eine Führungskraft die Anforderungen an Führung in der digitalen Welt erfüllt:

> Alpha-Persönlichkeit: Dieses Paradigma beschreibt die Persönlichkeitsmerkmale einer alpha-intelligenten Führungskraft (Persönlichkeitsintelligenz).

> Alpha-Beziehungen: Dieses Paradigma umfasst die nötigen Eigenschaften, um Beziehungen und Netzwerke empathisch und intelligent zu gestalten (Beziehungintelligenz).

> Alpha-Digitalität: Dieses Paradigma beschreibt die digitalen Kompetenzen einer alpha-intelligenten Führungskraft (Digitalintelligenz).

Diesen drei Paradigmen ordnet das Kompetenzmodell jeweils mehrere Führungs-Leitbilder nebst den mit ihnen verbundenen Kompetenzen zu. Inwieweit diese benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften bei Personen vorhanden oder entwicklungsfähig sind, wird im AILT-Verfahren analysiert.

Anfänglich wird mit dem beauftragenden Unternehmen ein Anforderungsprofil erstellt. Dieses beschreibt, in welcher Ausprägung die Leitbilder bei dessen

Führungskräften vorhanden sein müssen. Danach wird ermittelt, inwieweit sich die Kompetenzen und Potenziale der getesteten Personen innerhalb des definierten Korridors befinden. Diese Potenzial- und Kompetenzeinschätzung basiert auf folgenden (Diagnose-) Methoden:

> Methode 1: Testverfahren - Die allgemeine objektiverbare Basis liefert ein Online-Testverfahren, das die Führungs-Leitbilder in Bezug zum „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP) setzt.

> Methode 2: Simulation - Der Teilnehmer löst eine mit dem Unternehmen abgestimmte Aufgabe und präsentiert diese vor einem Expertengremium.

> Methode 3: Interview - Der Kandidat nimmt an einem mehrstündigen Management-Audit teil, in dem er mit realen Fragestellungen und Problematiken der „Alpha Intelligence Leadership Competence“ konfrontiert wird.

Infolge der Kombination dieser Methoden ist laut Marco Leist, beim IFIDZ verantwortlich für Produktentwicklung und Diagnostik, die Wahrscheinlichkeit „außerordentlich hoch, dass das Analyseergebnis der Realität und somit der alpha-intelligenten Eignung der Führungskraft entspricht“. Deshalb ist es für Unternehmen attraktiv, das AILT-Verfahren im Rahmen ihrer Führungskräfte-Auswahl einzusetzen, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister, weil sie hiermit „ihre Personalauswahlentscheidungen auf ein solides Fundament stellen“.

Informationen: www.ifidz.de



In Konferenzen reicht es nicht mehr für Vorgesetzte, den Ton anzugeben. Sie sollen verstärkt zuhören, kooperieren und delegieren.

Es war die vielleicht typischste Bewegung des Abends: Nach einem Blick durch den Saal greift sich der Mann an den Hals, lockert den Knoten der farblich fein auf den Anzug abgestimmten Krawatte, zieht sie auf und sich über den Kopf, öffnet den obersten Knopf des Hemdes und steckt die Krawatte unauffällig ins Jackett. Immerhin war dem Besucher bei der Eröffnung des Tech Quartiers, der neuen Heimat junger Finanz-Start-ups in Frankfurt, aufgefallen, dass trotz des feierlichen Rahmens die meisten auf jenes Accessoire verzichtet hatten, das an einem vergleichbaren Abend zehn Jahre früher eine Selbstverständlichkeit gewesen wäre.

Zugegeben, aus dem Fehlen eines Stückchen Stoffs in Führungsetagen deutscher Unternehmen einen neuen Führungsstil abzuleiten, ist gewagt. Aber dennoch naheliegend, wie Marcus Reif findet. „Moderne Manager legen nicht nur die Krawatte als äußeres Zeichen des notwendigen Wandels ab“, sagt der Personalchef der international tätigen Unternehmensberatung Kienbaum. Der Schlipf ist nur ein Symbol dafür, dass sie sich gleichzeitig nämlich auch überkommener Kontrollinstrumente der Unternehmenskultur aus dem letzten Jahrhundert entledigen.

„Sie ersetzen Bürokratie, Genehmigungsprozesse und Hierarchien durch

TITELTHEMA

Die Hierarchie muss auf Entzug

Unsere Köpfe 2017 stehen im nächsten Jahr vor wichtigen Entscheidungen ganz unterschiedlicher Natur. Aber eines ist bei allen gleich: Sie müssen sich dabei als Manager und als Führungskraft weiterentwickeln.

Von Daniel Schleidt

Vertrauen und mehr Eigenverantwortung“, so Reif. Ob in der Fertigungshallen oder im Büro, ob beim mittelständischen Maschinenbauer auf dem Land oder in der Großbank in der Stadt: Längst hat die Digitalisierung nicht nur Einzug gehalten in die moderne Arbeitswelt, sondern sie auch verändert. Die Arbeit wird heute anders organisiert, Prozesse werden neu gestaltet, von Mitarbeitern werden neue Fähigkeiten erwartet. Und: In der digitalen Welt geht alles viel schneller, sind Informationen leichter verfügbar.

Mit starrer Hierarchie lasse sich eine solch komplexe, unübersichtliche und

teilweise unberechenbare Umwelt nicht mehr steuern oder kontrollieren, glaubt Patrick Merke, Personalexperte vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. „Sind wir doch mal ehrlich: Generationen von Führungskräften sind in Hierarchien aufgewachsen und sozialisiert worden.“

Das Problem: Genau das löse sich jetzt auf. Die heutige Managementgeneration müsse umdenken und etwas aufgeben, das sie jahrzehntlang gelernt und selbst praktiziert habe, so Merke.

Viele Chefs haben offenbar noch nicht verinnerlicht, dass sie heute Coach, Moti-

vator und Ideengeber in einer Person sein müssen, die den Mitarbeitern zwar Leitlinien vorgibt, ihnen bei der konkreten Erfüllung ihrer Aufgaben aber mehr Freiraum lässt als früher – nicht nur, was das „Wie“, sondern auch, was das „Wann“ und „Wo“ betrifft. Kienbaum-Führungskraft Marcus Reif drückt das so aus: „Die alte Babyboomer-Kombination, in der harte Arbeit und katholische Leidensethik mit Zwölf-Stunden-Tagen dominierte, ist heute nicht mehr zeitgemäß.“ Stattdessen müssten moderne Leader für Transparenz sorgen, seien geprägt von Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit, zudem analytisch stark und gute Zuhörer.

Kommunikation taucht als Kernkompetenz von Führungskräften immer wieder auf. Auch bei Wolfgang Marzin. Der Geschäftsführer der Messe Frankfurt steht mehr als 2200 Mitarbeitern vor und ist überzeugt, in dieser Rolle Vorbild sein zu müssen. Neben den klassischen Führungskriterien wie Gestaltungswillen, Mut und Durchsetzungsvermögen seien heute Werte wie Empathie und Nahbarkeit gefragt. „Hinzu kommen kooperative Elemente und die Übertragung von Verantwortung“, sagt der Dreiundfünfzigjährige. So wird der autoritäre Chef zum Teamplayer, der sich laut Reif auch nicht scheut, mal „ich weiß es nicht“ zu sagen.

Dennoch: Personalexperte Merke sorgt sich darum, dass die Führungskräfte von heute sich an die klassischen, hierarchischen Managementmethoden nicht nur gewöhnt hätten. Sondern sie eventuell sogar davon schleichend süchtig geworden sind. Und der Entzug, so Merke, „der wird schwierig, sehr schwierig“.

Mehr Feedback

Was sich Mitarbeiter wünschen

Wie muss sich Führung verändern?

Diese Frage hat TNS Infratest im Auftrag von Microsoft mehr als 1000 Berufstätigen gestellt. Die Mehrheit der Befragten hätte demnach gerne besseren Zugang zu Informationen und regelmäßigeres Feedback von den Vorgesetzten, möchte selbständiger entscheiden und flexibler arbeiten. Eine Studie der Hochschule Niederrhein hat jedoch ergeben, dass Vorgesetzte die Erwartungen der Mitarbeiter nicht erfüllen: Sie forderten zwar hohes Engagement ein, böten aber kaum attraktive Perspektiven und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

TITELTHEMA

„Patriarchen sind out“

Sven Hennige, Senior Managing Director beim Personaldienstleister Robert Half, über die neuen Anforderungen an Vorgesetzte



Fordert einen neuen Typ Manager: Sven Hennige hat als Personalberater täglich mit Führungskräften zu tun.

Welches ist die wichtigste Eigenschaft einer modernen Führungskraft?

Die Bereitschaft, sich zu verändern. Wir stellen fest, dass die heutige Generation von Absolventen völlig andere Wertevorstellungen hat als frühere Generationen. Darauf müssen sich Führungskräfte einstellen.

Welche Werte sind das, und wie macht sich das im Arbeitsalltag bemerkbar?

Früher ging man zu einer Firma und war dort zwanzig Jahre lang, mindestens. Wenn heute einem Mitarbeiter in einem Unternehmen etwas nicht gefällt, dann wechselt er einfach. Wir stellen fest, dass es immer mehr Anträge auf Teilzeit gibt und immer mehr Männer, die in Elternzeit gehen wollen. Das gab es in dieser Form und Ausprägung vor fünf Jahren noch nicht und zeigt, wie rasant sich hier eine Entwicklung vollzogen hat. Die heutige Generation ist zudem kreativer, verlangt von ihrem Beruf mehr Sinnhaftigkeit, möchte nicht mit zu hohem Druck umgehen müssen und hinterfragt ihre Arbeit viel mehr als früher. Und: Die jungen Leute erwarten flexible Arbeitszeitmodelle.

Was bedeutet das für die Manager?

Vor allem bedeutet das, dass die alten Führungskonzepte nicht mehr greifen. Die neue Generation wird von Leuten geführt, die in der Regel mindestens zehn Jahre berufstätig sind. Deren Führungsstile sind demnach noch auf ganz andere Mitarbeiter ausgerichtet. Der neue Typ Manager ist nicht mehr der autoritäre Chef, der auf Grundlage starker, festgefahrener Hierarchien alle Entscheidungen selbst trifft. Diese Form von Patriarchen ist out. Gefragt sind nahbare, kommunikative, innovative und vernetzte Menschen, die in der Lage sind, Teams zu steuern, die abteilungsübergreifend zusammengesetzt sind.

Wie wichtig ist der damit verbundene kulturelle Wandel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?

Er ist extrem wichtig, denn während sich früher die Unternehmen ihre Mitarbeiter ausgesucht haben, suchen sich heute die Talente die Unternehmen aus und fragen oft auch ganz konkret nach dem Führungsstil von Vorgesetzten. Wer da ein schlechtes Bild abgibt, geht beim „War for Talents“ unter.

Praxiswissen aus Vertrieb & Marketing vom 25.1.2016

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation mit Kunden

Die modernen Medien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren. Ein Gastbeitrag von Managementberaterin Barbara Liebermeister.



Autorin Barbara Liebermeister (Foto: Liebermeister)

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert.

Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder Whatsapp. Selbst die Tage des E-Mails sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten.

Qualität der Kontakte ändert sich

Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen sowie den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen im privaten und betrieblichen Kontext haben. Die Folge ist oft der Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was zum Beispiel zu einem erhöhten Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipp eins – „Human Awareness“ (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht.

Tipp zwei – „Social Awareness“ (soziale Kompetenz)

Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (etwa auf schnellstem, kürzestem oder sicherstem Weg)?
- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Fahrrad oder Auto)?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und:
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (beispielsweise eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Sprit oder Proviant)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Erfolgreich sind vor allem diejenigen, die den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennen.

Tipp 3 – „Incident Awareness“ (Gefühl für den Moment)

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die digitalen Signale müssen mit denen im persönlichen Kontakt synchronisiert werden.

Tipp 4 – „Digital Awareness“ (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren. So können Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y (https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y) und noch stärker die nachrückende Generation Z (https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Z) messen der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5 – „Timeout Awareness“ (Auszeiten nehmen)

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld.

Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Barbara Liebermeister (mailto:info@barbara-liebermeister.com)

Fünf Tipps für wertschätzende Kommunikation

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst(er) kommunizieren.



Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und auch die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernst genommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Zeit, sich diese fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation in Erinnerung zu bringen:

1. Human Awareness - der persönliche Kontakt zählt nach wie vor

Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

2. Social Awareness - Empathie gewinnt

Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (zum Beispiel auf schnellsten, kürzesten oder ~~VEIVER~~

sichersten Weg)?

- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Fahrrad oder Auto)?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (zum Beispiel eine Wegskizze, eine Fahrkarte oder Proviant)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

3. Incident Awareness - die Wahl des Kommunikationsmediums kann eine Situation entscheidend beeinflussen

Dies gilt 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein Kompromiss kann 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

4. Digital Awareness – halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen?

Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (bzw. Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim letzten Tipp angelangt sind.

5. Timeout-Awareness - terminieren Sie feste Auszeiten

Kümmern Sie sich in dieser Zeit, in der Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben, vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck von Wertschätzung, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.



Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter \(IFIDZ\)](#), Frankfurt. Mehr zur Person und zu den Business-Aktivitäten der Autorin erfahren Sie [hier](#)

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

erstellt am 08 Januar 2016 durch tm

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Expertenbeitrag von Barbara Liebermeister

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von E-Mails abgelöst. Doch auch die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipps 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Aussenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipps 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tip 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tip 4.

Tip 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflektion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tip angelangt sind.

Tip 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Experte für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“ (Homepage: www.barbara-liebermeister.com) (<http://www.barbara-liebermeister.com>).

 (<https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D687>)  (<https://twitter.com/share?url=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D687>)

Praxiswissen aus Vertrieb & Marketing vom 7.1.2016

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation mit Kunden

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren. Ein Gastbeitrag von Managementberaterin Barbara Liebermeister.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Selbst die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.



Barbara Liebermeister (Bild: Liebermeister)

Doch eines bleibt beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten.

Qualität der Kontakte ändert sich

Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er erworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen sowie den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen im privaten und betrieblichen Kontext haben.

Die Folge ist oft der Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was zum Beispiel zu einem erhöhten Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipp eins – Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht.

Tipp zwei – Social Awareness (soziale Kompetenz)

Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (etwa auf schnellstem, kürzestem oder sicherstem Weg)?
- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Fahrrad oder Auto)?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und
- was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (beispielsweise eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Sprit oder Proviant)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Erfolgreich sind vor allem diejenigen, die den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennen.

Tipp 3 – Incident Awareness (Gefühl für den Moment)

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die digitalen Signale müssen mit denen im persönlichen Kontakt synchronisiert werden.

Tipp 4 – Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-) Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren. So können Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y (https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y) und noch stärker die nachrückende Generation Z (https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Z) misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5 – Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld.

Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Barbara Liebermeister (mailto:info@barbara-liebermeister.com)

Die Autorin (<http://www.barbara-liebermeister.com/>) leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (<http://www.ifidz.de>) (IFIDZ). Die Wirtschafts-Wissenschaftlerin arbeitet als Rednerin

[Standpunkt]: Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

<http://www.bildungsspiegel.de/news/standpunkte/421-standpunkt-fuenf-tipps-fuer-eine-gewinnende-kommunikation-im-digitalen-zeitalter>

Kategorie: Standpunkte

Veröffentlicht: Freitag, 29. Januar 2016 12:26



Ein Beitrag aus unserer »Standpunkte«-Reihe von Barbara Liebermeister, Frankfurt.

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem dazu, mit anderen Menschen »en passant«, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Selbst die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Qualität der Kontakte ändert sich

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch mit seinen Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie erheblich steigern, wenn Sie diese auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

Wohin will die Person?

Wie will sie das Ziel erreichen (etwa auf dem schnellsten, kürzesten oder sichersten Weg)?

Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Auto)?

Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und

Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen des Wegs (beispielsweise eine Wegskizze, eine Fahrkarte oder Sprit)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend – unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern oder das Gewinnen von Kunden 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label »vertrauenswürdig« werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der entscheidende Faktor, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Rednerin und Managementberaterin. Sie führt Coachings und Seminare zu den Themen Leadership, Kommunikation und Networking durch..

In unserer Reihe »Standpunkte« bieten wir von Zeit zu Zeit engagierten Akteuren aus den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung und Wissensmanagement die Möglichkeit, sich mit einem aktuellen Thema an unsere Leser zu wenden. Unabhängig vom jeweiligen Inhalt weisen wir darauf hin, dass diese Artikel ausschließlich die Meinung des jeweiligen Autors wiedergeben und nicht zwangsläufig mit der Auffassung der Redaktion in Einklang zu bringen sind.

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister

11.02.2016 - Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem dazu, mit anderen Menschen en passant, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

F Empfehlen

Tweet

+1

XING



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die

Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Rednerin und Managementberaterin. Sie führt Coachings und Seminare zu den Themen Leadership, Kommunikation und Networking durch. <http://www.barbara-liebermeister.com>

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Selbst die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und

Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Qualität der Kontakte ändert sich

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch mit seinen Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipps 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie erheblich steigern, wenn Sie diese auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipps 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tipps 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend – unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern oder das Gewinnen von Kunden 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der entscheidende Faktor, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über die BusinessVillage GmbH. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an redaktion@businessvillage.de.

Der Autor

Barbara Liebermeister
Standard
<http://http://www.barbara-liebermeister.de>

09.02.2016 | Praxiswissen komprimiert

Weitere Artikel des Autors

Fünf Tipps | Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

9 Tipps zum Aufbau tragfähiger Business-Kontakte

Beziehungsmanagement | Eine Beziehung zu Noch-nicht-Kunden aufbauen

Beziehungsmanagement | Wie aus Kontakten Kontrakte werden

5 Phasen Beziehungsaufbau | Geschäftskontakte auf

Kunden zu empfehlen?**Fünf Tipps | Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter**

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tip 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tip 2 führt.

Tip 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tip 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

[<- Zurück zu: Vertriebsnachrichten](#)

© Jan Lauer

Führungskultur Barbara Liebermeister leitet das Institut Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als

© Jan Lauer

Führungskultur Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Autorin, Rednerin und Managementberaterin.

Kommunikation im digitalen Zeitalter: 5 Tipps

Mit anderen nur mehr „en passant“ zu kommunizieren, hat Folgen.

Gastkommentar *** Von Barbara Liebermeister

MEHR ALS INFORMATION. Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Ein unreflektierter Umgang mit modernen Kommunikationsmedien kann jedoch dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte haben. Deshalb einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, wertschätzende Kommunikation zu führen.

Vergessen Sie die Zahl der Kontakte!

Tipps 1 – Human Awareness (persönliche Zuwendung): Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über Soziale Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die *Qualität* und nicht die *Zahl* der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Ihr Kommentar zum Thema

Tipps 2 – Social Awareness (soziale Kompetenz): Empathie wird oft falsch verstanden. Wichtig ist, dem anderen *zuzuhören* und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Daraus entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, sein Problem zu lösen.

Tipps 3 – Incident Awareness (Gespür für den Moment): Erfolgreich ist hier, wer den Unterschied zwischen „dringend“ und „wichtig“ erkennt. In der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen (= dringend), wird häufig das Potenzial missachtet, das aus der „Wichtigkeit“ resultiert. Kommunikation reduziert sich dann oft auf Information.

Tipps 4 – Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit): Hier geht es darum, die Botschaften, die Sie „digital“ aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (bzw. Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Tipps 5 – Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen): Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen und dem Thema beimessen, wenn Sie auf digitale Erreichbarkeit verzichten.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

04.02.2016



Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Selbst die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Qualität der Kontakte ändert sich

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch mit seinen Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernst genommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie erheblich steigern, wenn Sie diese auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend – unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern oder das Gewinnen von Kunden 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Wer schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der entscheidende Faktor, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Bild: © arrow - Fotolia.com



Über den Autor:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Rednerin und Managementberaterin. Sie führt Coachings und Seminare zu den Themen Leadership, Kommunikation und Networking durch.

[Blog/Website](#)

Kommunikation

5 Tipps für wertschätzende Beziehungen

Von Barbara Liebermeister



Digitale Medien wie Facebook oder WhatsApp haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Oft kommunizieren wir nur beiläufig. Wie lassen sich trotzdem persönliche Kontakte aufbauen?

erschienen: 03.02.2016

© Varina Patel - Fotolia.com

Wenn kommuniziert wird, geht es auch immer um die Wertschätzung des Gegenüber, um den Aufbau von Vertrauen. Doch was moderne Kommunikationsmedien wie Facebook oder WhatsApp anbelangt, sind Viele orientierungslos. Einerseits möchten sie diese effizient nutzen, andererseits wollen sie dem Bedürfnis nach persönlicher Beziehung gerecht werden.

Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit modernen Kommunikationsmedien können negative Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Kontext. Sie führen dann häufig zum Verlust persönlicher Bindung.

Folgende Tipps sollen helfen, auch im digitalen Zeitalter eine gewinnende, wertschätzende Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern zu führen.

Kontakte auch offline pflegen

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die sozialen Medien gerne vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben, pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das Einmaleins der Kommunikation für den direkten, persönlichen Kontakt.

Partnerschaft aufbauen durch Empathie

Empathie wird oft falsch verstanden. Dann heißt es zum Beispiel: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Das kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören, ihn zunächst wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus wachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem Anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen. Ein Beispiel: Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig, zunächst zuzuhören statt vorschnell zu antworten:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen, zum Beispiel auf schnellstem, kürzestem oder sicherstem Weg?
- Wie ist sie unterwegs, zum Beispiel zu Fuß, mit dem Fahrrad oder Auto?
- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung, zum Beispiel Stadtplan oder Navigationsgerät?
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen des Wegs, zum Beispiel Wegskizze oder Fahrkarte?

Dies ist die einfachste Art, tragfähige Lösungen zu finden und Partnerschaften aufzubauen.

Downloads im Shop

- 

Die Essenz des Networking
43 Seiten
EUR 4,99
Preis enthält 19% MwSt. und ist gültig in Deutschland. In anderen Ländern ggf. abweichend.

Zeit in persönliche Kontakte investieren

Die Wahl des Kommunikationsmediums kann den Verlauf und den 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. Wer schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation häufig Wertschätzung und Anerkennung für den Anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich dann auf die reine Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, zum Beispiel bei Anfragen 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug führen müssen, so dass Andere mithören können. Haben Ihre Gesprächspartner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient?

In der digitalen Kommunikation glaubwürdig wirken

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug nicht zu diesem Versprechen. Bei der digitalen Glaubwürdigkeit geht also darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Digitale Geräte abschalten

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone benutzen. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Gerade in Besprechungen ist es auch ein Ausdruck von Wertschätzung, die Sie den übrigen Teilnehmern und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Über die Autorin

[pure Fachinhalte](#) ▾[HR-Geflüster](#) ▾[Branchen-Überblicke](#) ▾[HRweb-Themen](#) ▾[Essentielle Infos](#) ▾

Unternehmenskommunikation | Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

VON GASTAUTOR ([HTTP://WWW.HRWEB.AT/AUTHOR/GASTAUTOR/](http://www.hrweb.at/author/gastautor/)) AM 2FEB2016

FACHARTIKEL ([HTTP://WWW.HRWEB.AT/PURE_FACHINHALTE/FACHARTIKEL/](http://www.hrweb.at/pure_fachinhalte/fachartikel/))

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser generelles Kommunikationsverhalten sowie die Unternehmenskommunikation verändert. Sie verleiten uns häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Verändertes Kommunikations-Verhalten

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt eine gewinnende, weil wertschätzende Unternehmenskommunikation zu leben – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

5 Tipps für eine gewinnende Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation Tipp 1 – Human Awareness

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Unternehmenskommunikation Tipp 2 – Social Awareness

Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn es mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich es ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?
- Wie will sie das Ziel erreichen (zum Beispiel auf schnellsten, kürzesten oder sichersten Weg)?
- Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel per Fuß oder mit dem Fahrrad oder Auto)?

Autor (<http://www.hrweb.at/author/gastautor/>)

Schlüsselwörter
(<http://www.hrweb.at/author/gastautor/>)

Themen

- Soft Skills (<http://www.hrweb.at/themen/soft-skills/>)

Schlüsselwörter

- Kommunikation (<http://www.hrweb.at/tag/kommunikation/>)
- Unternehmenskommunikation (<http://www.hrweb.at/tag/unternehmenskommunikation/>)
- Unternehmenskultur (<http://www.hrweb.at/tag/unternehmenskultur-2/>)

- Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und
- Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (zum Beispiel eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Spirit oder Proviant)?

In der – empathischen – Unternehmenskommunikation gilt: das zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Unternehmens-Kommunikation 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Unternehmenskommunikation Tipp 4 – Digital Awareness

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Unternehmens-Kommunikation Tipp 5 – Timeout-Awareness

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

Gast-Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de) (<http://www.ifidz.de>). Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“ (www.barbara-liebermeister.com) (<http://www.barbara-liebermeister.com>)).

TEILEN



<http://www.3minutencoach.com/fuenf-tipps-fuer-eine-gewinnende-kommunikation-im-digitalen-zeitalter/>

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation im digitalen Zeitalter

2. Februar 2016



Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Facebook-Chat oder WhatsApp. Selbst die Tage der E-Mail sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Qualität der Kontakte ändert sich

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch mit seinen Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Der Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie erheblich steigern, wenn Sie diese auch offline, also im wirklichen Leben pflegen. Vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp zwei führt.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Empathie wird von robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, auf welchem Weg eine Person ein Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend – unabhängig davon, ob es um das Herbeiführen von Entscheidungen, das Motivieren von Mitarbeitern oder das Gewinnen von Kunden 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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie

(beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der entscheidende Faktor, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden, und dem Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Über die Autorin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Rednerin und Managementberaterin. Sie führt Coachings und Seminare zu den Themen Leadership, Kommunikation und Networking durch.

- [Effektivität](#)
- [Kommunikation](#)
- [soft skills](#)

Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter

Autor: [Barbara Liebermeister](#)



Auch im digitalen Zeitalter zählt der persönliche Kontakt. © GlobalStock | iStockphoto

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen nur noch beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität von Kundenbeziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den [modernen Kommunikationsmedien](#) kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität der Kontakte und Beziehungen zu unseren Kunden haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kundenkontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Ideen, die dem Kunden im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit unseren Kunden per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen, Ihre Vertriebsorganisation) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

HR Today

Checkliste

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

Kategorie: Personal- und Managemententwicklung / Text: Barbara Liebermeister / 07.03.2016

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen «en passant», also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.



Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. (Bild: 123RF)

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er erworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1: Human Awareness

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Aussenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2: Social Awareness

Empathie gewinnt! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

Wohin will die Person?

Wie will sie das Ziel erreichen (zum Beispiel auf schnellsten, kürzesten oder sichersten Weg)?

Wie ist sie unterwegs (zum Beispiel zu Fuss oder mit dem Fahrrad oder Auto)?

Welche Hilfsmittel stehen ihr zur Verfügung (zum Beispiel ein Stadtplan oder ein Navi)? Und

Was benötigt sie gegebenenfalls noch für das Zurücklegen dieses Wegs (zum Beispiel eine Wegskizze, eine Fahrkarte, Spirit oder Proviant)?

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Strasse, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient?

Tipp 4: Digital Awareness

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label «vertrauenswürdig» werben, dann passen Telefonate auf offener Strasse, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen (vgl. oben).

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie ist die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5: Timeout-Awareness

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.

Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter

Kommunikation Gesprächsführung 2. März 2016



Like 1

G+1 1

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Sie verleiten uns zudem häufig dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Dies kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben – sofern wir nicht bewusst kommunizieren.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation

Tipp 1 – Human Awareness: Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 – Social Awareness: Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

- Wohin will die Person?

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness: Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness: Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

Über die Autorin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Expertin für Business Relationship Management und renommierte Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Gefällt mir 1

G+ 1

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter (/personality/gewinnend-kommunizieren-im-digitalen-zeitalter)

Veröffentlicht von	Erstellt am	Kategorie:
Barbara Liebermeister	24. März 2016	Personality



Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“. www.ifidz.de (<http://www.ifidz.de>)

Bild: Picture-Factory - Fotolia



Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

07.04.2016



Die modernen



Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.
 Von Barbara Liebermeister

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail oder Telefon formuliert oder von Angesicht zu Angesicht weitergibt. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat so nebenbei häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich dadurch nur noch auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich insbesondere Führungskräfte und Verkäufer bei der Wahl der Kommunikationskanäle bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder

Alle Artikel des
Autors



für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet sind. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb unter anderem das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Bildnachweis: IS_ImageSource via istockphoto.de

Kommunikationskompetenz**Erfolgreiche Kommunikation im digitalen Zeitalter**

Von Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Die modernen Kommunikationsmedien haben unser Kommunikationsverhalten verändert. Vielfach findet Kommunikation inzwischen nur noch "en passant" statt. Dabei ist eine bewusste Kommunikation mit Empathie im Geschäftsalltag wichtiger denn.



Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert: Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per (Facebook/Skype-)Chat oder WhatsApp. Und das Fax, das die Informationsgeschwindigkeit erhöhte? Es wurde inzwischen nicht nur im betrieblichen Kontext fast vollständig vom Versenden und Empfangen von Emails abgelöst. Doch auch die Tage der Email sind vielleicht schon gezählt, weil Audio- und Videobotschaften Anlauf nehmen, sie zu verdrängen.

Doch eines blieb beim technischen Fortschritt der Kommunikation oft auf der Strecke: der Mensch, das menschliche Wesen mit seinen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenheiten. Als Individuum möchte der Mensch wahr- und ernstgenommen werden, als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Lieferant oder Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise aufzubauen.

Viele Menschen sind orientierungslos bei ihrer Suche nach Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnik effizient zu nutzen und zugleich dem Bedürfnis nach Menschlichkeit und persönlicher Beziehung gerecht zu werden. Diese Orientierungslosigkeit und der oft unreflektierte Umgang mit den modernen Kommunikationsmedien können dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen nicht nur im

persönlich-privaten Bereich, sondern auch im betrieblichen Kontext haben. Sie führen häufig zum Beispiel zu einem Verlust persönlicher Bindung und Beziehung, was wiederum zum Beispiel zu einem erhöhten Abwandern von Mitarbeitern oder Verlust von Kunden führt.

Deshalb hier einige Tipps, wie es Ihnen auch im Digitalen Zeitalter gelingt, mit Menschen eine gewinnende, weil wertschätzende Kommunikation zu führen – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Kollegen oder Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner handelt.

Fünf Tipps für eine gewinnende Kommunikation**Tipp 1 – Human Awareness**

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird insbesondere bei der Vernetzung über die Sozialen Medien gern vergessen. Eine hohe Zahl an digitalen Kontakten mag vielleicht beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Diese Qualität können Sie erheblich steigern, wenn Sie die Kontakte auch offline, also im wirklichen Leben pflegen – vorausgesetzt, Sie beherrschen das moderne Kommunikations-Einmaleins für den direkten, persönlichen Kontakt, was zu Tipp 2 führt.

Tipp 2 – Social Awareness

Empathie gewinnt...! Empathie wird von den robusteren Zeitgenossen oft falsch verstanden. Überspitzt formuliert sind sie der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Doch sollte ich dies ebenfalls tun. Das 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, beispielsweise sein Problem einfacher in den Griff zu bekommen und zu lösen.

Empathie ist wie die Frage, wie eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Um jemandem die bestmögliche Wegbeschreibung zu geben, ist es wichtig zu wissen:

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

Dies zu erfragen und zunächst zuzuhören, statt (vorschnell) zu antworten, ist die einfachste Art, Menschen zu gewinnen und tragfähige Lösungen zu finden sowie Partnerschaften aufzubauen.

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 schnell reagiert, macht häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Ein empfehlenswerter Kompromiss kann sein, bei Anfragen zum Beispiel per Email 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. Wenn Sie Zeit und Energie in Ihre persönlichen Kontakte investieren, festigen Sie dadurch die Loyalität, das wechselseitige Vertrauen und die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks.

Überlegen Sie auch, ob Sie geschäftliche Telefonate wirklich auf offener Straße, beim Autofahren oder im Zug vor den Ohren anderer führen? Haben Ihre (Geschäfts-)Partner nicht mehr Aufmerksamkeit, Konzentration, Wertschätzung und persönliche Zuwendung verdient? Das ist perfekte Überleitung zu Tipp 4.

Tipp 4 – Digital Awareness

Halten Sie und Ihr Unternehmen im realen Leben, was Sie online versprechen? Wenn Sie beispielsweise mit dem Label „vertrauenswürdig“ werben, dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby und im Zug bestimmt nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht also darum, die Signale und Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren – damit Sie (beziehungsweise Ihr Unternehmen) authentisch und somit glaubwürdig wirken.

Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst der Authentizität eine sehr hohe Bedeutung bei. Für sie die Authentizität einer Person, Organisation oder Marke der zentrale Faktor, ob sie ihr vertrauen oder sich ihr anvertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte, aber auch Verkäufer bewusst sein. Damit es mit dem authentischen Auftreten noch besser klappt, empfehlen sich Zeiten der Selbstreflexion sowie Entspannung, womit wir beim fünften und letzten Tipp angelangt sind.

Tipp 5 – Timeout-Awareness

Terminieren Sie feste Auszeiten, in denen Sie weder am PC sitzen, noch das Smartphone in Betrieb haben. Kümmern Sie sich in dieser Zeit vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld. Und selbstverständlich ist es in Besprechungen auch ein Ausdruck der Bedeutung, die Sie den Menschen, mit denen Sie gerade reden und dem mit ihnen erörterten Thema beimessen, wenn Sie auf Ihre digitale Erreichbarkeit verzichten. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein. Dies ist es aber leider nicht.

QUERVERWEIS

Gewinnend kommunizieren im digitalen Zeitalter

29. April 2016

von Fabienne Du Pont



Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde

möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb u.a. das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.



Ähnliche Artikel:

1. **Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation**
2. **FinanzPraxis Ausgabe 3: Erfolgreicher kommunizieren und Reportage über Lead-Anbieter**
3. **Verkaufen im Internet- und Social Media-Zeitalter**
4. **Startschuss ins Zeitalter der künstlichen Intelligenz**
5. **Triumph des digitalen Kunden – Das Interview mit Edgar K. Geffroy – Modernes Verkaufen**

Hinterlasse eine Antwort

Du musst [eingelogg](#)t sein um einen Kommentar zu schreiben.

Neue Anforderungen

Richtig kommunizieren im digitalen Zeitalter

Datum: 06.05.2016
Autor(en): Renate Oettinger

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben, sagt Barbara Liebermeister.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser "modernen" Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung).

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz).

Eher "robuste" Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Vielleicht wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit).

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen "persönlich" und "vertrauenswürdig" um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen).

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern - Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de¹). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb u.a. das Buch "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln".

Links im Artikel:

¹ <http://www.ifidz.de>

#

PRAXISTIPPS

Zwischenmenschliche Kommunikation im digitalen Zeitalter

Am 4. Mai 2016 von [Barbara](#)[Liebermeister](#)[Noch kein Kommentar](#)

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, **heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht**. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: **Der Mensch mit seinen Bedürfnissen**.

Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Kommunizieren im digitalen Zeitalter

5 Tipps: So kommunizieren Sie heutzutage richtig

09.05.16 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister / [Gesine Herzberger](#)



Mit unseren fünf Tipps lernen Sie, auch im digitalen Zeitalter eine gewinnende Kommunikation zu führen. (Bildquelle: Pixabay, CCO Public Domain)

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb lesen Sie hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. (Bildquelle: © Jan Lauer)

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke, messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Ihnen oder für Sie wichtigen Menschen kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

ERGÄNZENDES ZUM THEMA

Über die Autorin:
Über die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#) (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin schrieb u.a. das Buch „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

20.06.2016

Kundenbeziehungen aufbauen – aber richtig!

Vielen Verkäufern und Kundenberatern fällt es schwer, persönliche Beziehungen zu ihren Zielkunden aufzubauen. Deshalb erkalten (lau-)warme Kontakte wieder.

Viele Unternehmen knüpfen zahlreiche Kontakte zu potenziellen Kunden. Doch leider erkalten sie schnell wieder. Also werden aus den Kontakten auch keine Aufträge. Einige Tipps, wie der Beziehungsaufbau gelingt:

1. Achtsam sein. Gute Produkte und Dienstleister gibt es viele. Deshalb spielen bei der Entscheidung „Mit diesem Partner kooperiere ich“, auch emotionale Faktoren eine Rolle. Entsprechend achtsam sollten Verkäufer im Kontakt mit (Noch-nicht-)Kunden sein. Sie sollten all ihre Antennen ausfahren, um zu registrieren: Was signalisiert mir mein Gegenüber zum Beispiel durch seine (Körper-)Sprache? Denn dann können sie hierauf reagieren und zum Beispiel nachfragen: „Ist meine Vermutung richtig, dass Sie ...?“ So gelangen sie an Infos, die der Kunde nicht jedem Verkäufer gibt. Und ihr Gesprächspartner hat das Gefühl: Ich spreche mit einer Person, die mich versteht.

2. Interesse zeigen. Jeder Mensch will als Individuum wahrgenommen werden – und nicht nur als Umsatzbringer. Signalisieren Sie als Verkäufer also Ihrem Partner: Ich nehme Sie als Person wahr. Doch Vorsicht! Heucheln Sie kein Interesse. Denn das spürt Ihre Kontaktperson sofort. Sorgen Sie vielmehr dafür, dass Sie entspannt in das Gespräch gehen. Denn nur dann sind Sie offen für Ihr Gegenüber und strahlen dies auch aus.

Und machen Sie sich Notizen. Zum Beispiel: „hat eine achtjährige Tochter“, „hat sich einen neuen BMW gekauft.“ Denn dann können Sie Ihren Partner beim nächsten Gespräch positiv überraschen – zum Beispiel, indem Sie fragen: „Und wie fährt Ihr neuer BMW?“ Und schon sind sie wieder in einem persönlichen Gespräch.

3. Persönlichkeit zeigen. Verkäufer gleichen sich oft wie ein Ei dem anderen. Nicht weil ihnen ihr Arbeitgeber einen Dress-Code vorgab, sondern weil sie alle dieselben Fragen stellen. Auch ihr Gesprächsaufbau ist weitgehend gleich. Entsprechend langweilig ist der Kontakt mit ihnen.

Heben Sie sich von solchen 08/15-Verkäufern ab. Zum Beispiel, indem Sie überraschende Fragen stellen. Oder indem Sie ab und zu die Gesprächsebene wechseln und ins Gespräch eine persönliche Bemerkung oder ein Kompliment einfließen lassen.

4. Emotionale Ziele setzen. Verkäufer setzen sich für ihre Kundengespräche oft nur rationale Ziele wie: „Ich will danach wissen, welches Umsatzpotenzial der Kunde hat“. Entsprechend sachlich nüchtern verlaufen die Gespräche.

Anders agieren Spitzen-Verkäufer: Sie setzen sich auch emotionale Ziele. Zum Beispiel: „Ich will mit dem Kunden mindestens einmal lachen“ – denn Lachen verbindet und schafft Vertrauen. Oder: „Ich möchte etwas Persönliches über Herrn Mayer (oder Frau Müller) erfahren“ – um einen Aufhänger für künftige Gespräche zu haben. Oder: „Ich will den Kunden einmal positiv überraschen.“

5. Großzügig sein. Mit „Erbsenzählern“ arbeitet niemand gern zusammen. Profilieren Sie sich also im Kundenkontakt als großzügiger, unkomplizierter Partner. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch nicht die Probleme betonen, die gewisse Lösungen mit sich bringen – denn Probleme hat der Kunde genug.

Erbringen Sie auch freiwillig Vorleistungen. Das lohnt sich für Sie auf jeden Fall – selbst wenn aus dem Kontakt keine Geschäftsbeziehung wird. Dann empfiehlt Sie Ihr Gegenüber jedoch als attraktiven Partner weiter.

6. Verbindlich und zuverlässig sein. Die meisten Entscheider in Unternehmen haben mit vielen Personen Kontakt. Bringen Sie sich deshalb etwa 72 Stunden, nachdem Sie eine Person – zum Beispiel auf einem Kongress – kennenlernten, bei dieser in Erinnerung. Früher wirkt schnell zu engagiert.

Anders ist es, wenn Sie versprochen „Ich maile Ihnen morgen die Broschüre“ oder „Ich rufe Sie morgen an“. Dann müssen Sie dieses Versprechen einhalten. Doch Vorsicht! Beschränken Sie sich beim Zusenden einer Broschüre nicht auf das Erfüllen Ihrer Pflicht. Formulieren Sie im

Begleitschreiben noch ein, zwei persönliche Sätze wie „Über Ihre Aussage ‚...‘ dachte ich lange nach, weil ...“ Oder: „Viel Erfolg beim Marathon. Informieren Sie mich bitte über Ihre Zeit.“ Denn Sie wollen eine persönliche Beziehung aufbauen.

7. Geduldig sein. In Unternehmen dauern Investitionsentscheidungen meist lange. Das wissen erfahrene Verkäufer. Entsprechend gelassen reagieren sie, wenn ein Kunde ihnen nicht gleich einen Auftrag erteilt. Sie wissen aber auch: „Ich muss am Ball bleiben, damit der Kontakt nicht erkaltet.“ Also bringen sie sich bei ihren Zielpersonen regelmäßig in Erinnerung – jedoch nicht, indem sie alle zwei, drei Tage nachfragen: „Wie sieht es mit der Entscheidung aus?“ Denn ein solches Verhalten erzeugt Druck beim Gegenüber und lässt ihn emotional auf Distanz gehen. Nein, sie bringen sich bei den Zielpersonen positiv in Erinnerung. Zum Beispiel, indem sie ihnen etwas schicken, was ihnen einen Mehrwert bietet. Das kann ein Artikel über die Entwicklung in der Branche des Zielkunden sein. Oder die Ankündigung einer Oper – sofern die Kontaktperson sich hierfür interessiert.

Indem Sie als Verkäufer Ihrem Gegenüber so das Gefühl vermitteln „Da ist jemand, der mich als Person wertschätzt“ erwerben Sie schrittweise sein Vertrauen. Also entscheidet sich Ihre Kontaktperson, wenn die Entscheidung reif ist, für Sie als Partner.

Bild: © michaeljung - Fotolia.com

Über den Autor:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitet als Rednerin und Managementberaterin. Sie führt Coachings und Seminare zu den Themen Leadership, Kommunikation und Networking durch.

Blog / Website (<http://www.barbara-liebermeister.de>)



MittelstandsWiki Themen für Unternehmen



Gastbeitrag: Kommunikation und Digitalisierung

Aus MittelstandsWiki, 14.07.2016

Ein saudummes Missverständnis

Von Barbara Liebermeister



© vinzstudio
– fotolia.com

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt jedoch oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernst genommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung, und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Auf einen Blick

- 1 Ein saudummes Missverständnis
- 2 Gewinnend kommunizieren
 - 2.1 Human Awareness (persönliche Zuwendung)
 - 2.2 Social Awareness (soziale Kompetenz)
 - 2.3 Incident Awareness (Gespür für den Moment)
 - 2.4 Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)
 - 2.5 Timeout Awareness (Auszeiten nehmen)
- 3 Nützliche Links

Gewinnend kommunizieren

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Wenn Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen wollen, sind die folgenden Aspekte wichtig.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter Frankfurt. Die Management-Beraterin und Vortragsrednerin ist auch Autorin des im F.A.Z.-Verlag erschienenen Buchs Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln.



Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Hamburger Allee 26–28, 60486 Frankfurt am Main, Tel.: (069) 719130965, info@ifidz.de, www.ifidz.de

Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: „Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut.“ Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun? Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, und aufgrund der falschen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Denn der Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke messen immer mehr Menschen bei ihren (Kauf-)Entscheidungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Timeout Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen kümmern, die Ihnen wichtig sind – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Zu Recht! Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren.

Nützliche Links

- Business Networking
- Gesprächsführung
- Interne Kommunikation
- Mitarbeiter- und Feedback-Gespräche
- Networking für Selbstständige
- Werkskommunikation 2.0

Von „https://www.mittelstandswiki.de/wissen/index.php?title=Gastbeitrag:Kommunikation_und_Digitalisierung&oldid=56655“

Erfasst am 14. Juli 2016.

Zuletzt bearbeitet am 14. Juli 2016.

Anzeige

-
-
-
-
-
-
-

Home > Aktuell > Nachrichten

Persönlich kommunizieren im digitalen Zeitalter



Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns häufig dazu, mit anderen Menschen en passant, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per E-Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser

modernen Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Tipps für wertschätzende Kommunikation

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

■ Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

■ Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher robuste Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

■ Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per E-Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per E-Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, sowie aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per E-Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

■ Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen "persönlich" und "vertrauenswürdig" um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen.

■ Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern - Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen oder Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt www.ifidz.de

Bild: © everettovrk / Fotolia.com

Metadaten anzeigen: [Autor verbergen](#) | [Schlagworte](#)

Autor(en): *Barbara Liebermeister*

Diskutieren Sie über diesen Artikel:

Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Suche:

» Zur erweiterten Suche

19.07.2016

« | »

[NACHRICHT
VERSENDEN](#)
[DRUCKEN](#)
[NEWSLETTER](#)

LOGIN

Benutzername

Passwort

[Direkt zum Stellenmarkt](#)

Teilen

Twittern

Gefällt mir

23.08.2016

Führungskräfte vom morgen müssen vernetzte Denker und Leader sein

Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) ermittelte, welche Fähigkeiten und Eigenschaften Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen.

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Führungskräfte verstärkt im digitalen Zeitalter? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, wissen. Deshalb startete es eine Leadership-Trend-Barometer genannte Online-Befragung von Führungskräften zu diesem Thema. Bei ihr konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt 19 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung nahmen 127 Führungskräfte teil.

Die Befragung ergab: Von den Teilnehmern erachten die meisten die Fähigkeit, vernetzt zu denken, als eine Kernkompetenz von Führung im digitalen Zeitalter. Ebenso viele erachten jedoch die Eigenschaft „Offenheit für neue, fremde Ideen und Lösungsmöglichkeiten“ als wichtig (jeweils 69 Prozent). Dies korrespondiert laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, damit, dass 65 Prozent der befragten Personen eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft als Schlüsselkompetenz einer Führungskraft im digitalen Zeitalter erachten. Auf Platz 4 folgt die Fähigkeit, Sinn zu vermitteln und Sinnzusammenhänge aufzuzeigen. (64 Prozent). Dies steht wiederum in engem Zusammenhang damit, dass 58 Prozent der Befragten davon überzeugt sind, dass die Führungskräfte künftig stärker als Leader gefragt sind. Das heißt, sie müssen „Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen“ sein. Nur 13 Prozent der Befragten erachten hingegen ein „hohes Durchsetzungsvermögen“ als eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften im digitalen Zeitalter – vermutlich, so Liebermeister, weil diese Eigenschaft eher in einer von einer starken Hierarchie geprägten Arbeitswelt gefragt ist, und weniger in einer Arbeitsumgebung, die von Kooperation sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

Das IFIDZ führt drei Mal pro Jahr unter dem Label Leadership-Trend-Barometer eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften durch. Die nächste Online-Befragung startet Anfang Oktober. Führungskräfte, die an der Befragung teilnehmen möchten, können dies auf der IFIDZ-Webseite tun (www.ifidz.de). Dort finden sie auf der Startseite einen Button, der sie zu der Umfrage führt. Geben die Teilnehmer in dem dafür vorgesehenen Feld freiwillig ihre Mail-Adresse an, werden ihnen die Ergebnisse der Befragung nach deren Ablauf automatisch zugesandt. In der Rubrik „Studien“ der Webseite finden Interessierte zudem die Ergebnisse der bisherigen Befragungen.

Führungskräfte vom morgen müssen vernetzte Denker und Leader sein

erstellt am 18 August 2016 durch tm

Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) ermittelte, welche Fähigkeiten und Eigenschaften Führungskräfte im digitalen Zeitalter brauchen.

(mt) Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Führungskräfte verstärkt im digitalen Zeitalter? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, wissen. Deshalb startete es eine Leadership-Trend-Barometer genannte Online-Befragung von Führungskräften zu diesem Thema. Bei ihr konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt 19 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung nahmen 127 Führungskräfte teil.

Die Befragung ergab: Von den Teilnehmern erachten die meisten die Fähigkeit, vernetzt zu denken, als eine Kernkompetenz von Führung im digitalen Zeitalter. Ebenso viele erachten jedoch die Eigenschaft „Offenheit für neue, fremde Ideen und Lösungsmöglichkeiten“ als wichtig (jeweils 69 Prozent). Dies korrespondiert laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, damit, dass 65 Prozent der befragten Personen eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft als Schlüsselkompetenz einer Führungskraft im digitalen Zeitalter erachten.

Auf Platz 4 folgt die Fähigkeit, Sinn zu vermitteln und Sinnzusammenhänge aufzuzeigen. (64 Prozent). Dies steht wiederum in engem Zusammenhang damit, dass 58 Prozent der Befragten davon überzeugt sind, dass die Führungskräfte künftig stärker als Leader gefragt sind. Das heißt, sie müssen „Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen“ sein. Nur 13 Prozent der Befragten erachten hingegen ein „hohes Durchsetzungsvermögen“ als eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften im digitalen Zeitalter – vermutlich, so Liebermeister, weil diese Eigenschaft eher in einer von einer starken Hierarchie geprägten Arbeitswelt gefragt ist, und weniger in einer Arbeitsumgebung, die von Kooperation sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

Das IFIDZ führt drei Mal pro Jahr unter dem Label Leadership-Trend-Barometer eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften durch. Die nächste Online-Befragung startet Anfang Oktober. Führungskräfte, die an der Befragung teilnehmen möchten, können dies auf der IFIDZ-Webseite tun (www.ifidz.de (<http://www.ifidz.de>)). Dort finden sie auf der Startseite einen Button, der sie zu der Umfrage führt. Geben die Teilnehmer in dem dafür vorgesehenen Feld freiwillig ihre Mail-Adresse an, werden ihnen die Ergebnisse der Befragung nach deren Ablauf automatisch zugesandt. In der Rubrik „Studien“ der Webseite finden Interessierte zudem die Ergebnisse der bisherigen Befragungen.

 (<https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1124>)  (<https://twitter.com/share?url=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1124>)

Link: <http://www.channelpartner.de/a/der-mensch-bleibt-der-zentrale-erfolgsfaktor,3048357>

Keine Veränderung im digitalen Zeitalter

Der Mensch bleibt der zentrale Erfolgsfaktor

Datum: 05.08.2016
Autor(en): Bernhard Kuntz

Wie können wir auch im digitalen Zeitalter erfolgreich sein? Welches Profil müssen künftig unsere Führungskräfte haben? Das fragen sich zurzeit viele Banken und Sparkassen.

Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, analysierte die persönlichen Kundenbeziehungen im digitalen Zeitalter.

Frau Liebermeister, wie stark verändert die Digitalisierung aus Ihrer Sicht die Bankenwelt?

Liebermeister: Die Digitalisierung hat in den zurückliegenden Jahrzehnten die Finanzbranche schon stark verändert, und sie wird dies künftig mit erhöhter Geschwindigkeit tun. **Der Trend geht hin zu Geräten und Medien, weg vom Menschen¹.** Diese Entwicklung finde ich schade. Denn gerade im Dienstleistungssektor, zu dem auch die Banken zählen, werden die Leistungen durch die Digitalisierung noch vergleichbarer. Der Mensch ist gerade im Dienstleistungssektor das unterscheidende Element. Wenn der Faktor "Mensch" wegbricht, welchen einzigartigen, schwer kopierbaren Vorteil haben die Filialbanken dann noch gegenüber ihrer Online-Konkurrenz?

Die Beziehung Mensch-Mensch wiederbeleben

Die Banken müssen also den Mensch Kunden im Blick haben. Ist das heute nicht der Fall?

Liebermeister: Nein, hierfür ein banales Beispiel: Die meisten Filialbanken und Sparkassen haben heute noch sozusagen konsequent geschlossen, wenn Berufstätige Zeit hätten, sie aufzusuchen - in den Mittagsstunden, den frühen Abendstunden, samstags beziehungsweise am Wochenende. Und dann wundern sie sich, wenn ihre Kunden ihre Geldgeschäfte zunehmend online erledigen und irgendwann ganz zu Online-Anbietern wechseln.



*Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter: <http://www.ifidz.de>
Foto: Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter*

Viele Banken verkünden zwar seit Jahren: Der Mensch "Kunde" und der Mensch "Mitarbeiter" sollen noch oder wieder stärker im Zentrum unseres Handelns stehen. Doch ihre Energie verwenden sie primär darauf, den Kontakt mit den Kunden zu digitalisieren. Das heißt, mit ihnen wird zunehmend per Computer, per E-Mail und mit Hilfe der sozialen Medien kommuniziert. **Die Banken bauen also digitale Prozessesstrecken auf²,** bei denen die Kunden keine Menschen, sondern eine Ansammlung von Daten sind - die Beziehung Mensch-Mensch geht verloren.

Sind die Kunden aufgrund ihres Verhaltens mitverantwortlich für diese Entwicklung?

Liebermeister: Selbstverständlich - unter anderem, weil sie oft primär auf die Konditionen schauen. Man kann es aber auch umgekehrt sehen und sagen: Den stationären Banken gelingt es nicht, ihren Zielkunden den Mehrwert ihrer Leistung aufzuzeigen - häufig weil ihnen bei ihren Entscheidungen die nötige Sensibilität für Kundenbedürfnisse fehlt.

Die emotionalen Bedürfnisse der Kunden beachten

Können Sie das erläutern?

Liebermeister: Ja am besten an einem ganz alltäglichen Beispiel. Vor einiger Zeit erzählte mir ein sehr gut betuchter Bekannter, dass er sich regelmäßig über seine Bank "schwarz ärgert". Warum? Fast jedes Mal, wenn er in seine Bankfiliale kommt und ein spezielles Anliegen hat, muss er sich ausweisen, weil das Schalterpersonal ihn nicht kennt - obwohl er seit fast 30 Jahren Kunde der Bank ist und in der Filiale regelmäßig ein- und ausgeht. Warum? Die Bank tauscht ihr Schalterpersonal, so die Wahrnehmung meines Bekannten im "3-Monats-Rhythmus" aus. Wie soll dann eine Beziehung Mensch-Mensch entstehen?

Wo sehen Sie die Ursachen solcher Fehler?

Liebermeister: Zweifellose müssen die Banken aufgrund des technischen Fortschritts sowie des veränderten Kundenverhaltens ihre Geschäftsstrategien und Geschäftsprozesse überdenken. Sie müssen dabei jedoch aufpassen, dass sie den Menschen als Individuum mit seinen sozialen, kommunikativen und emotionalen Wünschen und Bedürfnissen nicht aus dem Blick verlieren. Denn die zunehmende Digitalisierung führt zu einer Versachlichung der Kommunikation. Daraus folgt der zweierlei. Erstens: Der einzelne Kunde wird von den Banken immer weniger als Person, als Individuum wahrgenommen. Und zweitens: Der Bankkunde baut keine persönliche Beziehung zu den Bankmitarbeitern und somit zur Bank mehr auf.

Sich die Vertrauensfrage stellen

Warum?

Liebermeister: Weil aufgrund der fehlenden Kontakte in der Beziehung Kunde-Bankmitarbeiter zunehmend das verloren geht, was uns Menschen sympathisch macht - ihre Tonalität, ihr Händedruck, ihre Mimik und Gestik. Aufgrund dieser sinnlichen Erfahrungen entscheiden wir meist, ob wir einer Person vertrauen oder nicht. Doch was passiert, wenn wir als Kunden aufgrund der fehlenden persönlichen Kontakte unser Gegenüber nicht mehr einschätzen können? Wie erfolgt dann der Vertrauensaufbau? (Lesetipp: Wie Vertrauen beim Verkauf entsteht). Sich mit dieser Frage zu befassen, ist für die Banken sehr wichtig. Denn Vertrauen ist die Basis jeder Geschäftsbeziehung.

(Lesetipp: **Wie Vertrauen beim Verkauf entsteht**³)



*Die Mensch-zu-Mensch-Beziehung im digitalen Zeitalter wiederbeleben
Foto: Kzenon - Fotolia.com*

Außerdem sollte die Verantwortlichen in den Banken sich fragen: Wie können wir die Online- und Offline-Kommunikation optimal miteinander verknüpfen? Wie können wir den Kunden, selbst wenn wir mit ihnen weitgehend über Computer, Automaten und Onlinekanäle kommunizieren, das Gefühl vermitteln, dass sie einen persönlichen Ansprechpartner haben? Allgemein formuliert, müssen die Banken sich fragen, ob der Kunde - mit seinen Wünschen und Bedürfnissen - wirklich an jedem Kommunikations- und Kontaktpunkt im Fokus steht. Sonst verlieren sie ihr Profil und somit ihre Anziehungskraft. Wie wichtig die persönliche Beziehung zu den Kunden ist, das müssen die Führungskräfte der Banken auch ihren Mitarbeitern regelmäßig vermitteln.

Mensch bleibt Mensch - auch im digitalen Zeitalter

Sie sprechen die Führungskräfte an. Was zeichnet aus ihrer Warte eine gute Führungskraft im digitalen Zeitalter aus?

Liebermeister: Die Frage, inwieweit ich als Führungskraft bereit bin, den Menschen, also die Kunden und die Mitarbeiter, ins Zentrum meines Tuns zu stellen, ist zunächst einmal primär eine Frage der Einstellung und Haltung - auch in der digitalen Welt! Eine zentrale Aussage meiner Vorträge lautet: 'Digital ist egal, Mensch bleibt Mensch - die Führung ist entscheidend!' Es ist höchste Zeit, dass die Führungskräfte ihre Beziehung zu den Mitarbeitern ändern. Sie müssen sich noch stärker als Teil des Teams begreifen und primär Coach und Mentor ihrer Mitarbeiter sein. Die jungen Mitarbeiter heute, die weitgehend Digital Natives sind, wollen Führung - jedoch eine andere. Sie wollen in die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten, soweit möglich, integriert werden. Außerdem wollen sie ihre Arbeit als sinnvoll, das heißt wertvoll, weil nutzen-stiftend, erfahren.

Was bedeutet das für das Führungsverhalten?

Liebermeister: Die Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe kommunizieren. Das ist mehr denn je erforderlich. Hierfür benötigen die Führungskräfte auch eine gewisse Medienkompetenz, wenn die Kommunikation zunehmend online erfolgt. Außerdem müssen die Führungskräfte ein aktives Beziehungsmanagement betreiben, bei dem nicht die Masse der Kontakte, sondern deren Qualität zählt. Zudem müssen sie neugierig und für Veränderungen offen sein sowie ihr Verhalten und dessen Wirkung reflektieren können. Denn nur dann können sie die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aktiv gestalten.

Erfolgsfaktor Respekt und Wertschätzung

Welche Tipps geben Sie Führungskräften für ihr Verhalten im digitalen Zeitalter?

Liebermeister: Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung werden zwar überall proklamiert, doch selten gelebt. Dies zu ändern, ist eine der großen Herausforderungen im Bereich **Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter**⁴. Führungskräfte sollten sich zum Beispiel fragen: Inwieweit bin ich wirklich bereit, meinen Mitarbeitern die nötigen Entscheidungsfreiräume zu gewähren und das Vertrauen zu schenken, das sie für ein eigenverantwortliches Arbeiten brauchen?

Im besten Fall agiert eine Führungskraft heute wie ein Fußballtrainer oder -coach: Er setzt seine Mitarbeiter gemäß

ihren Stärken ein und vernetzt sie so, dass sie gemeinsam das bestmögliche Ergebnis erzielen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft weiß, wie ihre Mitarbeiter ticken und was sie brauchen, um ihr Bestes zu geben. Das erfahren sie nur im Kontakt beziehungsweise in der Beziehung zum Mitarbeiter. Diese gilt es zu stärken. Denn nur dann können die Mitarbeiter Marken-Botschafter ihres Unternehmens und das gewünschte, persönliche Bindeglied zum Kunden sein.

Barbara Liebermeister

Zur Interviewpartnerin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im FAZ-Verlag erschienenen Buchs "Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln". Nähere Info: www.ifidz.de⁵

[Hinweis auf Bildergalerie: [Tipps für die Mitarbeitermotivation](#)]^{gal1}

Links im Artikel:

- ¹ <http://www.channelpartner.de/a/sind-roboter-die-neuen-finanzdienstleister,3312713>
- ² <http://www.channelpartner.de/a/deutsche-bank-macht-sich-auf-in-die-digitale-zukunft,3226909>
- ³ <http://www.channelpartner.de/a/wie-vertrauen-beim-verkauf-entsteht,3041192>
- ⁴ <http://www.channelpartner.de/a/5-tipps-fuer-das-fuehren-virtueller-teams,3254136>
- ⁵ <http://www.ifidz.de>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} [Tipps für die Mitarbeitermotivation](#)

Motivation am Nullpunkt

Gerade wenn es draußen wärmer wird, leidet häufig die Motivation der Mitarbeiter, die gedanklich schon die Füße im Badesee baumeln lassen.
Foto: Andrey_Popov_shutterstock

Zwischendurch Luft schnappen

Da kann es schon für mehr Energie sorgen, zwischendurch kurz an die frische Luft zu gehen. Vielleicht lässt sich ein Meeting nach draußen verlegen.
Foto: Ditty_about_summer_shutterstock

Ablenkung mit Kollegen

Wer sich kurz mit Kollegen ablenkt - zum Beispiel am Tischkicker - ist danach oft motivierter.
Foto: easySoft. GmbH

Weg vom Schreibtisch

Besonders bei größeren Arbeitgebern gehören Sport- und Entspannungsangebote genauso dazu wie die Kantine. Sie helfen, danach ausgeglichener und motivierter an den Schreibtisch zurückzukehren.
Foto: Pressmaster_shutterstock

Entspannung am Schreibtisch

[HTTPS://SHOP.IMPULSE.DE](https://shop.impulse.de)

/IMPULSE-

<http://www.impulse.de>

SHOP/INDEX.JSF?UTM_SOURCE=IMPULSE.DE&

UTM_MEDIUM=NAVI&

UTM_TERM=VERLAGSLINK&

UTM_CAMPAIGN=ABO+SHOP)

<http://www.impulse.de/newsletter><http://facebook.com/impulse><https://www.xing.com/communities/groups/impulse-network-a04c-1000206>https://twitter.com/impulse_inside

MANAGEMENT

[HTTP://WWW.IMPULSE.DE/RESSORT/MANAGEMENT](http://www.impulse.de/ressort/management)<http://www.impulse.de> > [Management](http://www.impulse.de/ressort/management) (<http://www.impulse.de/ressort/management>)> [Selbstmanagement und Erfolg](http://www.impulse.de/ressort/management/selbstmanagement-erfolg) (<http://www.impulse.de/ressort/management/selbstmanagement-erfolg>) > [Digitale Kommunikation](#)

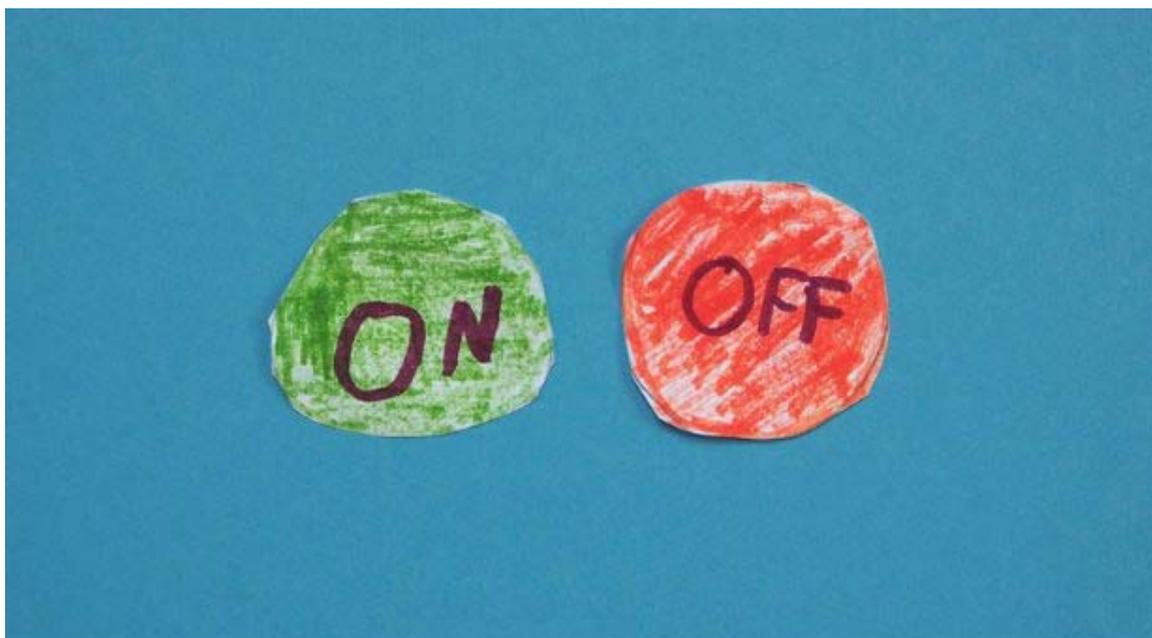
| Blog für Unternehmer

<http://www.impulse.de/themenspezial/brandblog->[digitalisierung-4-0](#)

Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss in Sachen Digitalisierung Gas geben. Wir helfen Ihnen dabei: Persönlich, wenn Sie zu unserer Veranstaltungsreihe „smarter_mittelstand - digitalisierung 4.0“ (<http://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/optimale-digitalisierung-ihres-unternehmens/2381528.html>) kommen. Oder digital, hier an dieser Stelle, wo wir Sie laufend mit handfesten Tipps, Anleitungen und Neuigkeiten versorgen.

Digitale Kommunikation

4 Tipps für die Kommunikation im digitalen Zeitalter



Schalten Sie Ihre Geräte öfter mal aus und kommunizieren Sie persönlich mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden. Das tut der Beziehung gut!
© sör alex / photocase.de (<https://www.photocase.de/>)

Dem Mitarbeiter per SMS schreiben, dass er seinen Urlaub verschieben muss. Einem Kunden per Mail mitteilen, dass die Lieferung später kommt. All das ist heute möglich. Aber was ist angemessen?

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Wurden früher kurze Fragen an oder von Freunden und Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, geschieht das heute häufig per Mail, SMS oder Chat-Nachricht. Bei dieser modernen Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum ernst und wahrgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Wählen Sie das geeignete Medium

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel

einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, sowie aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Bauen Sie digitale Glaubwürdigkeit auf

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der so genannten Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Nehmen Sie sich Auszeiten

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.

Schenken Sie persönliche Zuwendung

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität – und nicht die Zahl – der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

(<http://www.impulse.de/newsletter>)

Quelle: impulse
Copyright: impulse

f (<http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/digitale-kommunikation/3039969.html>)

t (<http://www.twitter.com/share?url=http://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/digitale-kommunikation/3039969.html>)

x (<https://www.xing.com/app/user?op=share;url=http://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/digitale-kommunikation/3039969.html>)

Ein Gastbeitrag von Barbara Liebermeister

MEHR ZUM THEMA

• Kommunikation (<http://www.impulse.de/thema/kommunikation>)

PASSENDES TITELTHEMA

impulse 04/2016 (<http://shop.impulse.de/impulse-shop/product/impulse-04-2016.html>)

([http://shop.impulse.de/impulse-shop/product/impulse-](http://shop.impulse.de/impulse-shop/product/impulse-04-2016.html)

04-2016.html)

Unsere Expertin

Barbara Liebermeister leitet das private Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (<http://www.ifidz.de/>) in Frankfurt.

Weitere Artikel dieses Ebooklets

Auch im digitalen Zeitalter ist der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor

Management Change Management Leadership Führungskräfteentwicklung 27. September 2016



Wie können wir auch im digitalen Zeitalter erfolgreich sein? Welches Profil müssen künftig unsere Führungskräfte haben? Das fragen sich zurzeit viele Banken und Sparkassen. Der Fachjournalist Bernhard Kuntz sprach mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, hierüber.

? Wie stark verändert die Digitalisierung aus Ihrer Sicht die Bankenwelt?

Liebermeister: Die Digitalisierung hat in den zurückliegenden Jahrzehnten die Finanzbranche schon stark verändert, und sie wird dies künftig mit erhöhter Geschwindigkeit tun. Der Trend geht hin zu Geräten und Medien, weg vom Menschen. Diese Entwicklung finde ich schade. Denn gerade im Dienstleistungssektor, zu dem auch die Banken zählen, werden die Leistungen durch die Digitalisierung noch vergleichbarer. Der Mensch ist gerade im Dienstleistungssektor das unterscheidende Element. Wenn der Faktor „Mensch“ wegbriecht, welchen einzigartigen, schwer kopierbaren Vorteil haben die Filialbanken dann noch gegenüber ihrer Online-Konkurrenz?

Die Beziehung Mensch-Mensch wiederbeleben

? Die Banken müssen also den Mensch Kunden im Blick haben. Ist das heute nicht der Fall?

Liebermeister: Nein, hierfür ein banales Beispiel: Die meisten Filialbanken und Sparkassen haben heute noch sozusagen konsequent geschlossen, wenn Berufstätige Zeit hätten, sie aufzusuchen – in den Mittagsstunden, den frühen Abendstunden, samstags beziehungsweise am Wochenende. Und dann wundern sie sich, wenn ihre Kunden ihre Geldgeschäfte zunehmend online erledigen und irgendwann ganz zu Online-Anbietern wechseln.

Viele Banken verkünden zwar seit Jahren: Der Mensch „Kunde“ und der Mensch „Mitarbeiter“ sollen noch oder wieder stärker im Zentrum unseres Handelns stehen. Doch ihre Energie verwenden sie primär darauf, den Kontakt mit den Kunden zu digitalisieren. Das heißt, mit ihnen wird zunehmend per Computer, per E-Mail und mit Hilfe der sozialen Medien kommuniziert. Die Banken bauen also digitale Prozessstrecken auf, bei denen die Kunden keine Menschen, sondern eine Ansammlung von Daten sind – die Beziehung Mensch-Mensch geht verloren.

? Sind die Kunden aufgrund ihres Verhaltens mitverantwortlich für diese Entwicklung?

Liebermeister: Selbstverständlich – unter anderem, weil sie oft primär auf die Konditionen schauen. Man kann es aber auch umgekehrt sehen und sagen: Den stationären Banken gelingt es nicht, ihren Zielkunden den Mehrwert ihrer Leistung aufzuzeigen – häufig weil ihnen bei ihren Entscheidungen die nötige Sensibilität für Kundenbedürfnisse fehlt.

Die emotionalen Bedürfnisse der Kunden beachten

? Können Sie das erläutern?

Liebermeister: Ja am besten an einem ganz alltäglichen Beispiel. Vor einiger Zeit erzählte mir ein sehr gut betuchter Bekannter, dass er sich regelmäßig über seine Bank „schwarz ärgert“. Warum? Fast jedes Mal, wenn er in seine Bankfiliale kommt und ein spezielles Anliegen hat, muss er sich ausweisen, weil das Schalterpersonal ihn nicht kennt – obwohl er seit fast 30 Jahren Kunde der Bank ist und in der Filiale

regelmäßig ein- und ausgeht. Warum? Die Bank tauscht ihr Schalterpersonal, so die Wahrnehmung meines Bekannten im „3-Monats-Rhythmus“ aus. Wie soll dann eine Beziehung Mensch-Mensch entstehen?

? Wo sehen Sie die Ursachen solcher Fehler?

Liebermeister: Zweifellose müssen die Banken aufgrund des technischen Fortschritts sowie des veränderten Kundenverhaltens ihre Geschäftsstrategien und Geschäftsprozesse überdenken. Sie müssen dabei jedoch aufpassen, dass sie den Menschen als Individuum mit seinen sozialen, kommunikativen und emotionalen Wünschen und Bedürfnissen nicht aus dem Blick verlieren. Denn die zunehmende Digitalisierung führt zu einer Versachlichung der Kommunikation. Daraus folgt der zweierlei. Erstens: Der einzelne Kunde wird von den Banken immer weniger als Person, als Individuum wahrgenommen. Und zweitens. Der Bankkunde baut keine persönliche Beziehung zu den Bankmitarbeitern und somit zur Bank mehr auf.

Sich die Vertrauensfrage stellen

? Warum?

Liebermeister: Weil aufgrund der fehlenden Kontakte in der Beziehung Kunde-Bankmitarbeiter zunehmend das verloren geht, was uns Menschen sympathisch macht – ihre Tonalität, ihr Händedruck, ihr Mimik und Gestik. Aufgrund dieser sinnlichen Erfahrungen entscheiden wir meist, ob wir einer Person vertrauen oder nicht. Doch was passiert, wenn wir als Kunden aufgrund der fehlenden persönlichen Kontakte unser Gegenüber nicht mehr einschätzen können? Wie erfolgt dann der Vertrauensaufbau? Sich mit dieser Frage zu befassen, ist für die Banken sehr wichtig. Denn Vertrauen ist die Basis jeder Geschäftsbeziehung. Außerdem sollte die Verantwortlichen in den Banken sich fragen: Wie können wir die Online- und Offline-Kommunikation optimal miteinander verknüpfen? Wie können wir den Kunden, selbst wenn wir mit ihnen weitgehend über Computer, Automaten und Onlinekanäle kommunizieren, das Gefühl vermitteln, dass sie einen persönlichen Ansprechpartner haben? Allgemein formuliert, müssen die Banken sich fragen, ob der Kunde – mit seinen Wünschen und Bedürfnissen – wirklich an jedem Kommunikations- und Kontaktpunkt im Fokus steht. Sonst verlieren sie ihr Profil und somit ihre Anziehungskraft. Wie wichtig die persönliche Beziehung zu den Kunden ist, das müssen die Führungskräfte der Banken auch ihren Mitarbeitern regelmäßig vermitteln.

Mensch bleibt Mensch – auch im digitalen Zeitalter

? Sie sprechen die Führungskräfte an. Was zeichnet aus ihrer Warte eine gute

Führungskraft im digitalen Zeitalter aus?

Liebermeister: Die Frage, inwieweit ich als Führungskraft bereit bin, den Menschen, also die Kunden und die Mitarbeiter, ins Zentrum meines Tuns zu stellen, ist zunächst einmal primär eine Frage der Einstellung und Haltung – auch in der digitalen Welt! Eine zentrale Aussage meiner Vorträge lautet: „Digital ist egal, Mensch bleibt Mensch – die Führung ist entscheidend!“ Es ist höchste Zeit, dass die Führungskräfte ihre Beziehung zu den Mitarbeitern ändern. Sie müssen sich noch stärker als Teil des Teams begreifen und primär Coach und Mentor ihrer Mitarbeiter sein. Die jungen Mitarbeiter heute, die weitgehend Digital Natives sind, wollen Führung – jedoch eine andere. Sie wollen in die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten, soweit möglich, integriert werden. Außerdem wollen sie ihre Arbeit als sinnvoll, das heißt wertvoll, weil nutzen-stiftend, erfahren.

? Was bedeutet das für das Führungsverhalten?

Liebermeister: Die Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe kommunizieren. Das ist mehr denn je erforderlich. Hierfür benötigen die Führungskräfte auch eine gewisse Medienkompetenz, wenn die Kommunikation zunehmend online erfolgt. Außerdem müssen die Führungskräfte ein aktives Beziehungsmanagement betreiben, bei dem nicht die Masse der Kontakte, sondern deren Qualität zählt. Zudem müssen sie neugierig und für Veränderungen offen sein sowie ihr Verhalten und dessen Wirkung reflektieren können. Denn nur dann können sie die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aktiv gestalten.

Erfolgsfaktor Respekt und Wertschätzung

? Welche Tipps geben Sie Führungskräften für ihr Verhalten im digitalen Zeitalter?

Liebermeister: Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung werden zwar überall proklamiert, doch selten gelebt. Dies zu ändern, ist eine der großen Herausforderungen im Bereich Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter. Führungskräfte sollten sich zum Beispiel fragen: Inwieweit bin ich wirklich bereit, meinen Mitarbeitern die nötigen Entscheidungsfreiräume zu gewähren und das Vertrauen zu schenken, das sie für ein eigenverantwortliches Arbeiten brauchen? Im besten Fall agiert eine Führungskraft heute wie ein Fußballtrainer oder -coach: Er setzt seine Mitarbeiter gemäß ihren Stärken ein und vernetzt sie so, dass sie gemeinsam das bestmögliche Ergebnis erzielen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft weiß, wie ihre Mitarbeiter ticken und was sie brauchen, um ihr Bestes zu geben. Das erfahren sie nur im Kontakt beziehungsweise in der Beziehung zum Mitarbeiter. Diese gilt es zu stärken. Denn nur dann können die Mitarbeiter Marken-Botschafter ihres Unternehmens und das gewünschte, persönliche Bindeglied zum Kunden sein.

Das Interview führte Bernhard Kuntz

Diese Webseite verwendet Cookies. Mit dem Weitersurfen auf dieser Seite erklären Sie sich mit der Verwendung einverstanden.

OK

Datenschutz

Vernetzte Denker und Leader – das sind die Führungskräfte von morgen

15.09.16 | Redakteur: [Dr. Gesine Herzberger](#)



Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen – diese Eigenschaften erwarten 58 Prozent der Befragten im Leadership-Trend-Barometer von Führungskräften. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Führungskräfte verstärkt im digitalen Zeitalter? Das wollte das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) wissen. Deshalb startete es eine Online-Befragung von Führungskräften zu diesem Thema.

Bei der Online-Befragung – dem Leadership-Trend-Barometer – konnten die Führungskräfte, die anonym an der Befragung teilnahmen, unter insgesamt 19 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten maximal drei auswählen. An der Online-Befragung nahmen 127 Führungskräfte teil.

Die Befragung ergab: Von den Teilnehmern erachten die meisten die Fähigkeit, vernetzt zu denken, als eine Kernkompetenz von Führung im digitalen Zeitalter. Ebenso viele erachten jedoch die Eigenschaft „Offenheit für neue, fremde Ideen und Lösungsmöglichkeiten“ als wichtig (jeweils 69 Prozent). Dies korrespondiert laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, damit, dass 65 Prozent der befragten Personen eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft als Schlüsselkompetenz einer Führungskraft im digitalen Zeitalter erachten. Auf Platz vier folgt die Fähigkeit, Sinn zu vermitteln und Sinnzusammenhänge aufzuzeigen (64 Prozent). Dies steht wiederum in engem Zusammenhang damit, dass 58 Prozent der Befragten davon überzeugt sind, dass die Führungskräfte künftig stärker als Leader gefragt sind. Das heißt, sie müssen „Vorbild, Impulsgeber und Motivator für andere Menschen“ sein. Nur 13 Prozent der Befragten erachten hingegen ein „hohes Durchsetzungsvermögen“ als eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften im digitalen Zeitalter – vermutlich, so Liebermeister, weil diese Eigenschaft eher in einer von einer starken Hierarchie geprägten Arbeitswelt gefragt ist, und weniger in einer Arbeitsumgebung, die von Kooperation sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

Zur Online-Befragung

Das IFIDZ führt drei Mal pro Jahr unter dem Label Leadership-Trend-Barometer eine anonyme Online-Befragung von Führungskräften durch. Die nächste Online-Befragung startet Anfang Oktober. Führungskräfte, die an der Befragung teilnehmen möchten, können dies auf der [IFIDZ-Webseite](#) tun. Dort finden sie auf der Startseite einen Button, der sie zu der Umfrage führt. Geben die Teilnehmer in dem dafür vorgesehenen Feld freiwillig ihre Mail-Adresse an, werden ihnen die Ergebnisse der Befragung nach deren Ablauf automatisch zugesandt. In der Rubrik „Studien“ der Webseite finden Interessierte zudem die Ergebnisse der bisherigen Befragungen.



Metastudie zu Führung »4.0«

»Herausragende Bedeutung von Kommunikation und Wertschätzung«

17.11.2016

Corinne Schindlbeck



© IFIDT

Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung und wie verändert das den Begriff von Führung? Eine neue Meta-Studie fasst den aktuellen Stand der Management- und Leadershipdiskussion zusammen.

Eine Metastudie zum Thema »Führen im Digitalen Zeitalter« hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt.

In der Metastudie werden 30 im Zeitraum 2012 bis Mai 2016 publizierte Studien analysiert und vorgestellt, die sich mit dem Themenkomplex befassen, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte im digitalen Zeitalter stehen und welchen Fähigkeiten sowie Eigenschaften sie künftig brauchen; des Weiteren, inwieweit sich die Führungskultur in den Unternehmen aufgrund der zunehmenden (digitalen) Vernetzung bereits gewandelt hat beziehungsweise sich verändern sollte.

Die Ergebnisse: Die Metastudie bestätigt laut Merke »viele von dem, was in den letzten Jahren in Managementkreisen bereits intensiv in Zusammenhang mit dem Thema ‚Führen im digitalen Zeitalter‘ diskutiert wurde«. So zum Beispiel die herausragende Bedeutung von Kommunikation und Wertschätzung für eine erfolgreiche Führung.

Auch solche Kompetenzen und Werte wie zum Beispiel Vernetzung, Medienkompetenz und Teamfähigkeit spielen in den untersuchten Studien eine wichtige Rolle. Überrascht waren die Verfasser der Metastudie hingegen, dass in den Studien manche Begriffe, die in der Fachpresse recht häufig auftauchen, eher selten erwähnt werden – so zum Beispiel die Begriffe »Führen auf Distanz«, »disruptiv« und »Agilität«.

Dies zeigt nach Einschätzung von Barbara Liebermeister, dass die Diskussion über die im digitalen Zeitalter benötigten Kompetenzen aktuell »noch sehr stark im Fluss ist«. Deshalb wird das IFIDZ, als praxisorientiertes Institut, dem es wichtig ist, »unmittelbar und zeitnah die Herausforderungen für Unternehmen zu kennen«, die Metastudie fortsetzen und in einem halben Jahr eine Folgestudie veröffentlichen – »auch weil aktuell zwei, drei neue Studien pro Monat zu diesem Thema erscheinen«.

Zum Thema

Unternehmen 4.0: Wo ist der Digital-Chef? (/markt-technik/karriere/wo-ist-der-digital-chef-128534.html)

Führung: Junge Führungskräfte: Dynamisch und erfolglos? (/karriere/junge-fuehrungskraefte-dynamisch-und-erfolglos-129876.html)

© 2016 WEKA FACHMEDIEN GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Impressum (/impressum.html) | AGB (/agb.html) | Datenschutz (/datenschutz.html)

Metastudie zum Thema „Führen im Digitalen Zeitalter“

erstellt am 16 November 2016 durch tm

IFIDZ-Studie vermittelt Überblick über erschienene Studien und den aktuellen Stand der Management- und Leadershipdiskussion.

(mt) Eine Metastudie zum Thema „Führen im Digitalen Zeitalter“ hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt. In der Metastudie werden 30 im Zeitraum 2012 bis Mai 2016 publizierte Studien analysiert und vorgestellt, die sich mit dem Themenkomplex befassen, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte im digitalen Zeitalter stehen und welchen Fähigkeiten sowie Eigenschaften sie künftig brauchen; des Weiteren, inwieweit sich die Führungskultur in den Unternehmen aufgrund der zunehmenden (digitalen) Vernetzung bereits gewandelt hat beziehungsweise sich verändern sollte.

Durch die Gegenüberstellung der 30 Studien erhalten die Leser der Metastudie laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister „einen sehr guten Überblick“ darüber, welche Fragestellungen aktuell in Zusammenhang mit dem Thema Führung sowie zunehmender Vernetzungen der Beziehungen und Digitalisierung der (Kommunikations-)Prozesse diskutiert werden; außerdem wird transparent, wo aus Sicht der Verfasser der Studien beziehungsweise der Verantwortlichen in den Unternehmen die zentralen Knackpunkte beim Thema „Führen im digitalen Zeitalter“ liegen.

Die Metastudie ist laut Patrick Merke, Leiter Business Development und Studienleiter beim IFIDZ, wie folgt aufgebaut: Zunächst werden auf einer Seite stets die Eckdaten der jeweiligen Studie vorgestellt – wie zum Beispiel: Wer sind ihre Verfasser? Was sind ihre zentralen Fragestellungen? Welche Personen mit welcher Funktion nahmen an der Befragung, die der Studie zugrunde liegt, teil? Wann und wo erschien die Studie? Danach werden auf den Folgeseiten in einem Management Summary die zentralen Ergebnisse komprimiert dargestellt, bevor die nächste Studie vorgestellt wird.

Die Metastudie bestätigt laut Merke „viele von dem, was in den letzten Jahren in Managementkreisen bereits intensiv in Zusammenhang mit dem Thema ‚Führen im digitalen Zeitalter‘ diskutiert wurde“. So zum Beispiel die herausragende Bedeutung von Kommunikation und Wertschätzung für eine erfolgreiche Führung. Auch solche Kompetenzen und Werte wie zum Beispiel Vernetzung, Medienkompetenz und Teamfähigkeit spielen in den untersuchten Studien eine wichtige Rolle. Überrascht waren die Verfasser der Metastudie hingegen, dass in den Studien manche Begriffe, die in der Fachpresse zur Zeit recht häufig auftauchen, eher selten erwähnt werden – so zum Beispiel die Begriffe „Führen auf Distanz“, „disruptiv“ und „Agilität.“ Dies zeigt nach Einschätzung von Barbara Liebermeister, dass die Diskussion über die im digitalen Zeitalter benötigten Kompetenzen aktuell „noch sehr stark im Fluss ist“. Deshalb wird das IFIDZ, als praxisorientiertes Institut, dem es wichtig ist, „unmittelbar und zeitnah die Herausforderungen für Unternehmen zu kennen“, die Metastudie fortsetzen und in einem halben Jahr eine Folgestudie veröffentlichen – „auch weil aktuell zwei, drei neue Studien pro Monat zu diesem Thema erscheinen“.

Personalverantwortliche in Unternehmen können die Studie auf der Webseite des IFIDZ (<http://ifidz.de/>) als pdf-Datei kostenlos anfordern.



(<https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1297>)



(<https://twitter.com/share?url=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1297>)