



Pape

create for recruiting

Personalmessages Q IV 2016

Themen:

Distance Leadership -
richtige Kommunikation bei der Führung aus der Distanz.
Führung durch Vertrauen.



Distance Leadership - richtige Kommunikation bei der Führung aus der Distanz

Die Bedeutung des Globalen Handelns nimmt weiterhin zu. Unabhängig von den Diskussionen um TTIP und um einen US-Präsidenten Trump wird es mittel- bis langfristig einen weiteren Abbau von Handelsbarrieren und eine Vereinheitlichung der Wirtschaftsräume geben. Die Etablierung weltweiter Standards tun ihr Übriges dazu. Das Management der Kommunikation wird mehr und mehr zu einem Schlüsselfaktor im globalen Wettbewerb.

Eine Führung ohne Kommunikation kann es dabei nicht geben. Laut empirischer Studien verwenden Führungskräfte durchschnittlich 70% ihrer Arbeitszeit darauf. Das zeigt auch, welchen Stellenwert einer digitalunterstützten Kommunikation bei einem Distanzverhältnis einzuräumen ist. Welches Kommunikationsmedium ist also für diese Kommunikation das Richtige?

Zur Beantwortung dieser Frage gilt es verschiedene Dimensionen zu bedenken.

Informationsreichtum und Komplexität der Aufgabe. Der Informationsreichtum eines Mediums basiert auf der Vielzahl der Wahrnehmungskanäle eines Menschen, die bei der Kommunikation über das jeweilige Medium angesprochen werden. Er beschreibt die unterschiedliche Kapazität eines Mediums zur authentischen Übertragung analoger und digitaler Informationen. Die Face-to-face-Kommunikation in der persönlichen Begegnung ist daher eine „reiche“ Kommunikationsform. Sie bietet eine Vielzahl paralleler Kanäle (Gestik, Stimme etc.), ermöglicht unmittelbares Feedback und erlaubt auch die Vermittlung persönlicher Stimmungslagen und Emotionen. Dagegen stellt ein Austausch von Informationen per E-Mail eine „arme“ Kommunikationsform dar. „Reiche“ Medien sind nicht automatisch bessere und „arme“ Medien per se schlechtere Kommunikationsformen. Zur effektiven Kommunikation kommt es auf die richtige Wahl des Mediums an. Einfach strukturierte Aufgaben werden gut mit „ärmeren“ Medien bewältigt, komplexe Aufgaben bedürfen „reicherer“ Medien. Um den nächsten Besprechungstermin zu finden, ist ein Austausch über ein webbasiertes Tool zur gemeinsamen Terminfindung sicher ausreichend. Für die Führung aus der Distanz ist das reichhaltigste Medium, das persönliche Treffen, für die Führungskommunikation nahezu ausgeschlossen. Das fördert naturgemäß einen virtuellen Kommunikationsstil, der die Aufgabenorientierung unterstützt, während die Beziehungsorientiertheit abnimmt.

Spielregeln. Nur in den wenigsten Unternehmen gibt es eine Kommunikationsarchitektur mit Spielregeln für die Kommunikation. Es beginnt bei der einfachen Nutzung der E-Mail, die nur eine minimalistische Strukturierung durch softwarevorgegebene Einstellungen erlaubt. Wie wichtig wären hier Spielregeln, die ein „for action“ und „for info“ in der Betreff-Zeile definieren, oder wie ganz einfach mit dem „to“ und „copy“ umgegangen wird. Ein nicht geregeltes „copy“ gibt das Gefühl, dass sich der Einzelne absichern will, um keine Verantwortung übernehmen zu müssen. So werden viele Adressaten einfach mit E-Mails „zugemüllt“. Auch klare Regeln für den Response wie „kein response nötig“, „response in 24 Stunden“, „response in 48 Stunden“ etc., könnten Abhilfe in einer zeitgerechten Abarbeitung der E-Mails schaffen, ebenso wie zentrale Datenbanken den Wildwuchs unnötiger E-Mail-Anhänge eindämmen können.

High- bzw. Low-Context-Kulturen. High- bzw. Low-Context bezeichnen Konzepte zur Informationsgewinnung bzw. Informationsverarbeitung und dazu notwendiger Vernetzung. In High-Context-Kulturen kann die Botschaft nur im Kontext richtig verstanden und interpretiert werden. Die Sprechenden erwarten, dass auch Ungesagtes verstanden wird und drücken sich implizit und verschlüsselt aus. Non-verbale Signale sind essentiell, um Gesagtes verstehen zu können. Japan, arabische Länder und die Mittelmeerländer sind typische Kulturen mit „hohem Kontext“. In Kulturen mit schwachem Kontextbezug erwartet man nicht, dass der Großteil der Informationen bereits bekannt oder ohne sprachlichen Ausdruck erkennbar ist. Hier wird alles beim Namen genannt, man wirkt direkter und fühlt sich verpflichtet, dem Gegenüber möglichst präzise Angaben zu machen. Die Bedeutung liegt ausschließlich in der verbalen Sprache. Typische Länder dieses Kommunikationsverhalten sind Deutschland und Skandinavien.

Monochrome und polychrone Kulturen. Monochrome Menschen sehen Zeit als lineares System. Die Zeit kann in große greifbare Abschnitte geteilt werden, mit denen das Leben organisiert wird. Pro Zeiteinheit kann nur eine Handlung stattfinden. Die Menschen machen eines nach dem anderen und zeichnen sich überwiegend durch Pünktlichkeit aus. Dieses Zeitverständnis findet sich oft in den westlichen Ländern. Polychrone Menschen hingegen sind in der Lage mehrere Sachen gleichzeitig zu tun, verschiedene Handlungsabläufe parallel zu erledigen. Das Einhalten von Zeiten und Terminen fällt diesen Menschen schwer. Wenn Tagungsordnungspunkte nur nach logischen Gesichtspunkten fixiert werden, so wird erwartet, dass diese konsekutiv Punkt für Punkt abgearbeitet werden können. Für Kulturen mit polychronem Zeitverständnis sieht das anders aus. Da wird schon mal zwischen den Tagungsordnungspunkten gewechselt, gerne springt man von einem Punkt zum anderen, ohne dass ein Punkt wirklich vollständig abgehandelt wird. Zeit spielt keine Rolle. Um das große Ganze zu verstehen wird Zeit beansprucht und ein schneller Themenwechsel benötigt.

Ein mögliches Instrument, um Synergieeffekte aus dem Dilemma der kulturellen Unterschiede zu gewinnen, ist die Szenario-Technik als Kombination von sequentieller und synchroner Zeitauffassung. In jedem Fall hilft eine gegenseitige Bewusst-Machung dieser Unterschiede, um entstehende Differenzen zu überbrücken.



Führung durch Vertrauen

Vorgesetzte und Mitarbeiter sehen sich heute oft nur mehr selten. Die organisatorische Ausgestaltung der Unternehmen lässt eine Führung ohne Vertrauen oftmals gar nicht mehr zu. Wenn also keine Vertrauenskultur im Unternehmen geschaffen werden kann, sind Konflikte vorprogrammiert.

In einer vertrauensvollen Beziehung versteht man den anderen auch, wenn er sich einmal nicht ganz klar ausdrückt. In einer Beziehung mit wenig Vertrauen wird man den anderen ggf. auch dann missverstehen, wenn er sich sehr exakt ausdrückt. Dieses Faktum potenziert sich durch die vermehrte Nutzung kommunikationsarmer Medien wie E-Mail, Chats etc.

Die direkte Kommunikation ist für den Aufbau von Vertrauen, für den Vertrauenserhalt, für das Vertrauensfeedback aber auch für die Wiedergewinnung von Vertrauen außerordentlich wichtig. Allerdings steht Vorgesetzten durch deren hohe operative Taktung immer weniger Zeit für direkte Kommunikation, Führung und Vertrauensarbeit zur Verfügung.

In einer aktuellen Studie („A global study on trust in the workplace“) befragte Ernst & Young 10.000 Beschäftigte in acht Ländern - davon 1.200 in Deutschland - zum Thema „Vertrauen und Führung“. Demnach vertrauen nur 44 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber und nur 47 Prozent ihren Vorgesetzten – ein noch skeptischer Wert als im Schnitt aller Länder.

Rund die Hälfte der Befragten monieren die Führungsqualitäten in ihren Unternehmen und bemängeln, dass es kein „kollaboratives Arbeitsumfeld“ gäbe. Die Konsequenz: 42 Prozent denken an einen Jobwechsel, 30 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Die Motivation ist dahin.

Die zentrale Herausforderung für Manager lautet, handlungsfähig zu bleiben. Weshalb ist Vertrauen also so wichtig für die Sicherstellung des unternehmerischen Erfolges?

Vertrauen schafft Verbündete. Vertrauen basiert auf gemeinsamen Werten, die geteilt werden. Dadurch ist sichergestellt, dass Führungskraft und Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

Vertrauen reduziert Ungewissheit. Wer nicht weiß, was auf ihn zukommt, benötigt Vertrauen - in sich selbst und seine Fähigkeiten im gleichen Maße wie in seine Umwelt. Wer weiß, dass er selbst auf alles und jedes adäquat reagieren kann, für den ist es nicht so wichtig, wie die Zukunft genau aussieht.

Vertrauen erlaubt schnelleres Handeln. Wenn man sich vertraut, reicht ein Handschlag und am nächsten Tag kann losgelegt werden.

Vertrauen ersetzt Kontrolle. Vertrauen beginnt, wo die Kontrolle aufhört. Wer vertraut statt kontrolliert, kann freier, günstiger und schneller agieren.

Vertrauen stellt also Handlungsfähigkeit her – in einer Welt, in der rein rationale, berechnende und taxierende Maßnahmen nicht mehr ausreichen, um eine Entscheidung zu begründen. Stephen Covey zeigt in seinem Buch „Schnelligkeit durch Vertrauen“, einen wesentlichen Vorteil, den eine vertrauensvolle Unternehmensorganisation liefert - den des „höheren Unternehmenswertes“. Unternehmen mit einem hohen Level an Vertrauen haben eine fast drei Mal so hohe Aktien-Rendite als solche mit wenig Vertrauen.

Es liegt an den verantwortlichen Führungskräften, den Mitarbeitern die richtungweisenden Vorbilder zu liefern und die richtigen Maßstäbe zu setzen. Als Ausgangspunkt können folgende vertrauensbildende Führungsgrundsätze dienen:

- (1) **Sich selbst und die eigenen Führungsgrundsätze den Mitarbeitern vertraut machen.** Nehmen Sie jede Gelegenheit zum Gespräch mit den Mitarbeitern wahr und informieren Sie Ihre Mitarbeiter umfassend über die Arbeitsziele und Arbeitsbedingungen.
- (2) **In Persönlichkeit und Verhalten glaubhaft und berechenbar sein.** Das eigene Führungsverhalten sollte nicht von persönlichen Stimmungsschwankungen abhängig sein. Informieren Sie rechtzeitig über unpopuläre Vorhaben, halten Sie gemachte Zusagen ein. Lassen Sie Kritik an der eigenen Person zu. Loben Sie gute Mitarbeiterleistungen vorbehaltlos, beanstanden Sie Fehlleistungen unbefangen und ohne Polemik.
- (3) **Partnerschaftlich, zuverlässig und fair sein.** Zeigen Sie Interesse und Verständnis für die Probleme und Wünsche der Mitarbeiter. Beraten und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei ernsthaften Problemen. Es ist für Sie selbstverständlich, persönliche oder für den Betreffenden peinliche Informationen nicht weiterzugeben. Besprechen Sie Fehler nur mit den Betreffenden unter vier Augen.
- (4) **Den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen.** Trauen Sie ihren Mitarbeitern schwierige und verantwortungsvolle Aufgaben grundsätzlich zu und lassen die Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten. Führen Sie nach dem Prinzip „so viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig“. Beschränken sich beim Kontrollieren möglichst auf Ergebniskontrollen. Vertrauensvolles Vorgesetztenverhalten bewirkt fast immer vertrauenswürdiges Mitarbeiterverhalten!



Reinhard Potzner, Dipl.-Kfm.,
Personalberater
Senior Partner, PAPE Consulting Group AG

Office Nordbayern:
Mittlehnenbach 316 * 91359 Leutenbach
Telefon: +49 (0)9199 69 78 39
Mobil: +49 (0)160 44 68 002
reinhard.potzner@pape.de
www.reinhardpotzner.de

Headquarters:
Herzog-Heinrich-Straße 18 | 80336 München
www.pape.de

THEMEN:

Executive-/Direct Search
Active Sourcing
Anzeigengestützte Suche

BRANCHEN:

Consulting/IT-Consulting
Handel/Dienstleistungen/Medien
Automotive
Wohnungswirtschaft/Immobilien/Energie
Industrie/FMCG/Handwerk
Medical/Healthcare

TYPISCHE POSITIONEN:

Vorstand/Geschäftsführer/Managing Director
Research Director
CRM Manager
Senior Analyst
Leiter Vertrieb
Senior Sales Manager
Key Account Manager
Produktmanager
Senior Consultants



Pape

create for recruiting