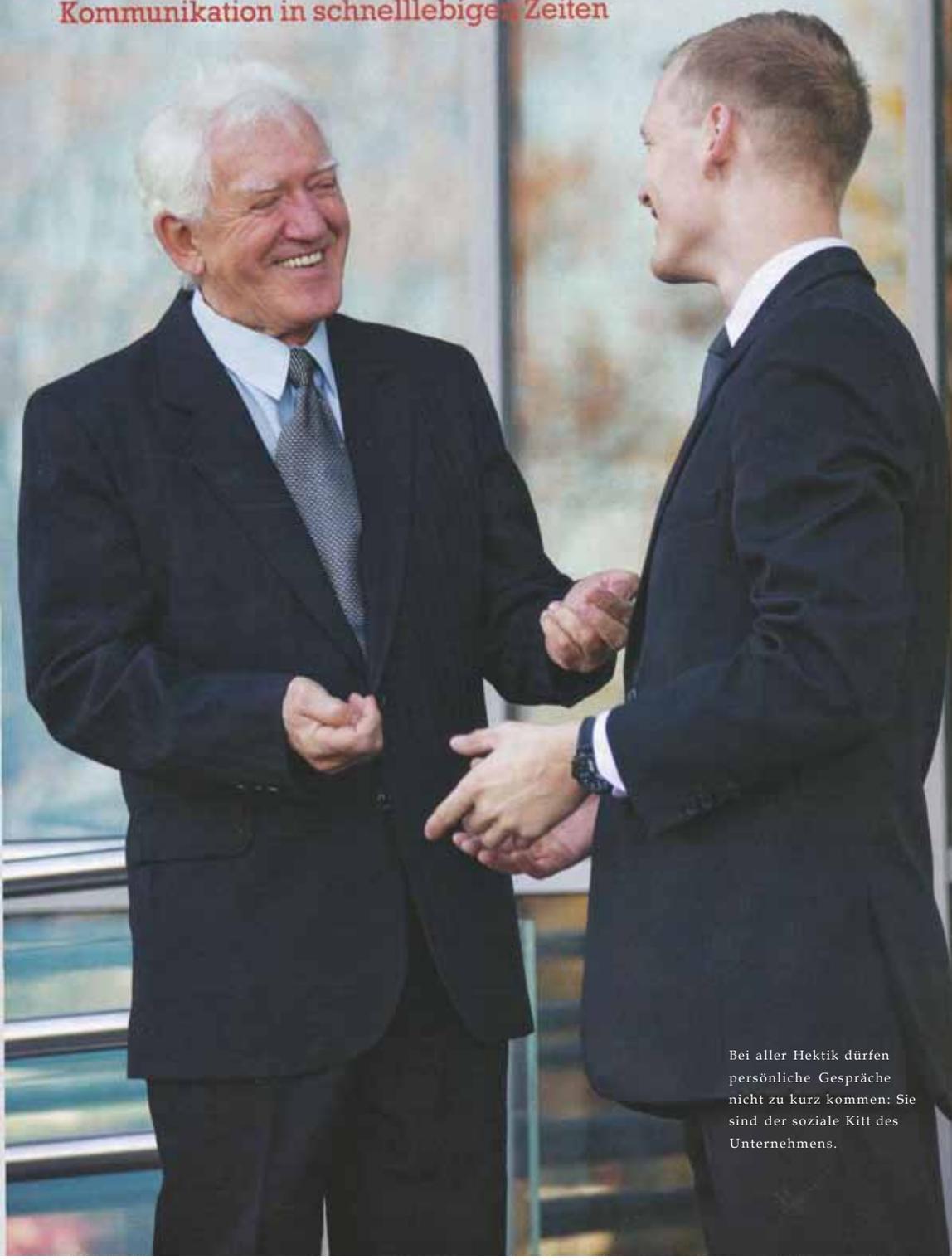


Hightech, Highspeed, Hightouch

Kommunikation in schnelllebigen Zeiten



Bei aller Hektik dürfen persönliche Gespräche nicht zu kurz kommen: Sie sind der soziale Kitt des Unternehmens.

»Sie sparen Zeit.« Mit diesem Versprechen werden permanent neue Produkte und Dienste offeriert. Doch je intensiver man sie nutzt, umso stärker steht man unter Zeitdruck. Vor allem die Kommunikation leidet darunter - mit negativen Folgen für Unternehmen, zeigt Führungskräfte-trainer Michael Schwarz.

Die vielen neuen Produkte der Informations- und Kommunikationsindustrie helfen durchaus, Zeit zu sparen. Doch zugleich erscheint es so, als würden wir umso stärker unter Zeitdruck stehen, je intensiver wir diese Produkte nutzen. Ähnlich verhält es sich in den Unternehmen. Obwohl heute fast alle Geschäftsprozesse IT-gestützt ablaufen, tritt zunehmend das Gefühl auf: Wir können mit den Marktveränderungen immer schwieriger Schritt halten. Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass durch moderne Technologien die Geschäftsprozesse schneller und die Innovationszyklen kürzer werden. Der effektive Umgang mit der Zeit wird zunehmend ein Erfolgsfaktor, was auch moderne Managementbegriffe wie »Just-in-time« und »Time-to-market« belegen.

Multitasking im Alltag

Auf den wachsenden Zeitdruck reagieren viele Menschen privat, indem sie ihr häusliches Umfeld noch stärker technisieren, um Zeit zu sparen. Oder sie versuchen, als Multi-Tasker mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Auch in den Unternehmen ist das Multitasking gängige Praxis. Dank moderner Arbeitsstrukturen haben nur noch wenige Arbeitnehmer eine Stellenbeschreibung mit genau definierten Aufgaben. Sie sollen vielmehr im Team vorgegebene Ziele erreichen. Also sind sie bei ihrer Arbeit auch von der Zuarbeit von Kollegen abhängig und müssen häufiger auf deren Anliegen reagieren. Zudem erledigen sie meist mehrere Aufgaben parallel.

Reformen ohne Verschnaufpause

Ähnlich verhält es sich auf der organisationalen Ebene. Früher galt bei Organisationsentwicklern die Maxime: Nach einem Veränderungsprojekt sollte in einem Unternehmen einige Zeit Ruhe herrschen, damit sich der neue Ist-Zustand festigen kann und

die Mitarbeiter verschnaufen können. Heute laufen in den meisten größeren Unternehmen so viele, sich überschneidende Projekte parallel, dass sich das sogenannte Multi-Projekt-Management zu einer neuen Schlüsselkompetenz entwickelt hat.

Kommunikation nur Information?

Das Leben und Arbeiten in einem solchen Umfeld hat Konsequenzen. Führungskräfte haben kaum noch Zeit, mit ihren Mitarbeitern Face-to-Face zu kommunizieren. Ein großer Teil der firmeninternen Kommunikation und somit Mitarbeiterführung erfolgt in der Praxis meist per E-Mail. Hierdurch wird der soziale Kitt in den Unternehmen brüchig. Denn es macht einen qualitativen Unterschied, ob man nur die E-Mail einer Person liest oder ihr gegenüber sitzt, ihr in die Augen schaut, ihre körperlichen Reaktionen wahrnimmt und hierauf reagiert. Das schafft eine andere Qualität der Beziehung sowie des wechselseitigen Verstehens; außerdem eine höhere Verbindlichkeit. Deshalb ist es kein Zufall, dass bei der elektronischen Kommunikation viel häufiger Konflikte entstehen und eskalieren.

Beziehungen aufbauen

In vielen Unternehmen reduziert sich die zwischenmenschliche Kommunikation heute zunehmend auf eine wechselseitige Information. Dabei wird zweierlei übersehen: Erstens lebt die menschliche Kommunikation auch davon, dass die Gesprächspartner ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahrnehmen. Zweitens ist der persönliche Kontakt auch für die Beziehungsbildung wichtig.

Die Technik verspricht Zeiteinsparungen - trotzdem steigt der Zeitdruck.



Sinkende Identifikation

Kommt in einer Organisation die persönliche Kommunikation zu kurz, hat das weitreichende Auswirkungen:

- Mitarbeiter fühlen sich weniger als Person wahrgenommen und wertgeschätzt,
- Mitarbeiter können sich weniger als Ganzes in die Organisation einbringen,
- ein Erfahrungslernen wird erschwert,
- Mitarbeiter haben weniger gemeinsame Erfolgserlebnisse und
- Konflikte werden nicht oder auf dem falschen Weg (zum Beispiel per Mail) ausgetragen, mit der Konsequenz, dass auch die Produktivität sinkt.

Eine weitere Konsequenz ist: Das Vertrauen zwischen den Beschäftigten sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sinkt. Die Mitarbeiter vereinzeln, was zu einer geringeren Identifikation mit dem Unternehmen führt.

Zwischenmenschliches pflegen

Führungskräfte sollten sich Gedanken darüber machen, wann sie und was sie nicht per E-Mail, sondern im persönlichen Kontakt kommunizieren, und wie informelle Kommunikation gefördert wird, da auch sie für den Beziehungsaufbau wichtig ist. Zudem sollten sie sich fragen, wie im Unternehmen eine neue Balance zwischen Verändern und Bewahren, An- und Entspannung, betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen und menschlichen Bedürfnissen geschaffen werden kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Unternehmen seelenlose Wesen werden, mit denen sich die Mitarbeiter immer weniger identifizieren.



Michael Schwartz,
Leiter,
Institut für integrale
Lebens- und Arbeitspraxis
(ilea).

www.ilea-institut.de



Kommt die persönliche Kommunikation zu kurz,
drohen die Mitarbeiter zu vereinzeln.