



Treffen wie der Weltwirtschaftsgipfel nächste Woche in Davos sind teuer und zeitaufwendig. Dennoch wollen Manager nicht auf sie verzichten. Denn auch in der modernen Arbeitswelt können Internet und Videokonferenzen das persönliche Gespräch nicht ersetzen



Abschiedsparty des Jahrestreffens in Davos 2007. Verhandlungen lassen sich besser von Angesicht zu Angesicht führen als auf elektronischem Weg

E-Mailen ist Silber, Reden ist Gold

Von Steffen Fründt

ZU VORGERÜCKTER STUNDE wurde Klaus Schwab launig. Über das Mikrofon gebeugt, stellte der Gründer des Weltwirtschaftsforums auf einer Party in Davos eine Frage, deren Sinn so mancher Gast nicht einmal verstand: „Na, wer von euch hat schon einen Avatar?“

Eine absurde Frage, schon wegen des Publikums. Werden sich Spitzenpolitiker, Firmenchefs und berühmte Wissenschaftler eine zweite Identität im Internet zulegen, einen Avatar also, um in der knappen freien Zeit etwa auf der Internetplattform Second Life herumzudaddeln? Wohl kaum.

Aber auch aus einem zweiten Grund war die Frage an die illustre Runde absurd. Während nämlich virtuelle Räume, Videokonferenzen, Instant Messaging und E-Mail-Verkehr in der öffentlichen Wahrnehmung immer wichtiger werden, steht der Gipfel in Davos für den antimedialen Gegentrend: Das älteste Management-Tool der Welt, das persönliche Gespräch, gewinnt gerade in Zeiten der medialen Omnipräsenz wieder an Bedeutung.

Fünf Tage dauert die Konferenz in den Schweizer Alpen, auf 30 000 Schweizer Franken (18 500 Euro) beläuft sich der Mitgliedsbeitrag, hinzu kommen noch 10 000 Franken Teilnahmegebühr. Doch trotz der hohen Kosten ist Davos für viele der 2400 teilnehmenden Topmanager und Spitzenpolitiker die beste Investition des Jahres.

Denn all die Reden und Diskussionen im Kongresszentrum sind zwar wichtig, aber doch vor allem schmückendes Beiwerk. Das Herz von Davos schlägt hingegen auf den langen Gängen des Hotels „Belvédère“, hinter den Türen der Besprechungszimmer. Hier werden ungezählte Geschäftsfreundschaften begründet oder gepflegt, hier werden Allianzen geknüpft, Streitigkeiten beigelegt. Hier wird der Boden für Millionendeals bereitet, ohne dass auch nur ein Taschenrechner gezeugt wird.

„Nirgends sonst ist man in der Lage, sich in so kurzer Zeit mit so vielen Persönlichkeiten verabreden zu können, die sonst zu treffen ein enormer logistischer Aufwand wäre“, sagte Clemens Börsig, Aufsichtsratsvorsitzender der Deut-

schen Bank, der „Welt am Sonntag“ vor dem vorigen Jahrestreff.

Shakehands, wie war Ihr Flug, was darf ich Ihnen zu trinken anbieten? Die eingespielten Rituale des Geschäftstermins schienen vor wenigen Jahren manchen nur noch als Auslaufmodell. Die Euphorie der Neuen Medien mischte sich mit der Hysterie nach dem 11. September. Einige glaubten damals, dass Manager in Zukunft nur noch per Videokonferenz kommunizieren würden. Modern, sicher, effizient.

Tatsächlich aber beobachten Experten wie der Medienpsychologe Roland Mangold von der Stuttgarter Hochschule der Medien gerade für Aufgaben des Topmanagements einen entgegengesetzten Trend: „Für Routineaufgaben und den Austausch von Informationen ist computervermittelte Kommunikation sehr effizient. Bei Verhandlungen hat sie sich hingegen als weitgehend ungeeignet erwiesen.“

Die Ursache liegt in dem, was in der Kommunikationsforschung als Kanalreduktion bezeichnet wird: Nicht einmal 20 Prozent der menschlichen Kommunikation erfolgt verbal. Die übrigen gut 80

Prozent laufen über andere Kanäle: Intonation, Mimik, Gestik. Gerade bei kontroversen Themen oder Verhandlungen kann es entscheidend sein, einen irritierten Blick des Gegenübers wahrzunehmen, bei einem ungeduldigen Wippen mit den Füßen den Kurs zu korrigieren.

„Soziologischen Studien zufolge ist für die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses zu 67 Prozent der faciale Eindruck entscheidend, also Äußerlichkeiten. Worte sind hier eher zweitrangig“, sagt der Rhetoriktrainer Rolf Ruhleder, der unter anderem Teilnehmer des Davoser Treffens trainiert.

Das erklärt einen weiteren Grund, warum viele Topmanager die Videokonferenz scheuen: Sie fühlen sich in ihrer Kernkompetenz beschneiden. „In Davos kommen Menschen zusammen, die im Zweifel davon überzeugt sind, im persönlichen Gespräch so ziemlich jeden in die Tasche zu stecken“, sagt Medienpsychologe Mangold. „Doch am Bildschirm? Da würde auch ein Vertreter keinen einzigen Staubsauger verkaufen.“ Die Wirtschaftstheoretikerin Rosemary Stewart kondensierte das Wesen des

Managerberufs denn auch auf einen Satz: „It's mainly talk.“

Und dafür ist Davos die ideale Piste. Der Gipfel ist keinesfalls der Basar der Eitelkeiten, zu dem er gerne stilisiert wird. Im Gegenteil: Eindruck zu schinden ist hier praktisch unmöglich. Wo jeder wichtig ist, kürzen sich Bedeutung und Privilegien weg wie die Dokortitel auf einem Ärztekongress. In Davos schlendert ein Michael Dell im blauen Pulli herum, Designeranzüge und Hausjustiziere bleiben zu Hause. Hier muss sich selbst ein Vorstandschef einer großen Bank gefallen lassen, kurzfristig aus dem „Steigenberger“ ausgebucht zu werden. Hier plaudert Lord Peter Levene, der Aufsichtsratschef des Versicherungsmarktes Lloyd's of London, auf dem Flur mit einem Journalisten und begrüßt ein passant den nigerianischen Präsidenten mit „Hi, how are you doing?“

Rhetoriktrainer Ruhleder rät sogar dazu, in Davos bescheiden zu sein: „Wirtschaftsakteure sollten sich mit der Demonstration von Stärke zurückhalten. Perfektion erweckt Aggression, was nicht in ihrem Interesse liegt.“

Der größte Teil dieser menschlichen Interaktion fällt hingegen weg, wenn die Kommunikation über elektronische Wege verläuft. Und das gilt nicht nur für Führungskräfte: So hat eine Untersuchung der Technischen Universität Wien ergeben, dass Unternehmensmitarbeiter beim Umstieg von persönlichen Gesprächen auf Mailkorrespondenz zwar Informationen schneller verarbeiten. Doch offenbart sie erhebliche Schwächen bei der Konfliktlösung, beim Aufbau persönlicher Nähe oder bei der Möglichkeit, die Leistungen von Mitarbeitern richtig zu beurteilen.

Unternehmensberater wie Ralf Tjarks verdienen mittlerweile ihr Geld damit, Unternehmen vor den Kollateralschäden falscher Mailkorrespondenz zu bewahren (siehe Kasten). „Wichtige Entscheidungen“, sagt Tjarks, „werden nach wie vor in der informellen Kommunikation getroffen.“ Denn: „Über das Internet kann ich niemandem die Hand schütteln.“

@ Lesen Sie Tipps zur Gesprächsführung unter: www.welt.de/gespraech

E-Mails: Was alles falsch laufen kann

Per E-Mail lässt sich einfacher und schneller als je zuvor korrespondieren. Doch gerade deshalb kommt es oft zu Pannen bei der Kommunikation, erklärt Ralf Tjarks, der Geschäftsführer von EKM Consult, anhand einiger typischer Beispiele:

1. „Wir müssen mal sehen, wer das bearbeiten könnte ...“ Unklare Handlungsaufforderungen sind sehr häufig in der internen Kommunikation. Kümmerst dich nun jemand oder ist das eine verschlüsselte Aufforderung? Wer wann was tut, sollte eindeutig benannt werden.

2. „hallo herr x, wie bereits erwähnt werdsen wir morgen dasd update einspielen“ Die Geschwindigkeit des Mediums überträgt sich auf das Schreibtempo. Doch Fehler und penetrante Kleinschreibung empfindet der Empfänger als Geringschätzung.

3. „Ich werde alle Hebel in Bewegung setzen ;-)“ Ironie wird in schriftlicher Form meist gar nicht oder falsch verstanden. Missverständnisse sind programmiert und können sich durch die hohe Geschwindigkeit des Mediums rasch zu Konflikten entwickeln. Smileys und andere Emoticons zur Besänftigung wirken in geschäftlicher Korrespondenz befremdlich und werden nicht von jedem verstanden.

4. „Anbei die Unterlagen. Falls Sie nicht zuständig sind, bitte weiterleiten!“ Per Mail lässt sich ein Vorgang in Sekundenschnelle loswerden. Kunden und Geschäftspartner warten dann um so länger.

5. „Hhm, Anhang checken und Stellungnahme!“ „Hhm“ steht für „Lieber Herr Müller“. Verkürzungen und der Verzicht auf sonst selbstverständliche Umgangsformen können beleidigenden Charakter haben.

6. „Ich habe Ihnen vorhin eine E-Mail geschrieben. Können Sie den Anhang öffnen?“ Mangelndes Vertrauen in die Technik führt oft zu Doppel- und Dreifachkommunikation, manchmal innerhalb weniger Minuten. Was die Verständigung vereinfachen sollte, macht sie nur komplizierter.