

Management

«Wo es kein Gespräch mehr gibt, beginnt die Gewalt.»

Sokrates (468-399 v. Chr.), griechischer Philosoph



«pls call!, pls discuss!»

Kommunikation Führungskräfte schreiben ungern Mails. Sie sind ihnen zu unpersönlich, zu unverbindlich – und zu verfänglich.

AXEL GLOGER

Beim Schreiben sind sie Geizhalse: Viele Chefs nutzen Papier oder E-Mail nur in Ausnahmefällen. Wenn es doch einmal sein muss, texten sie es im Stil eines Telegramms. Die Äusserungen lesen sich dann so, als müsste jedes Wort mit zehn Franken bezahlt werden – also bloss nicht zu viel sagen. Beispiel Josef Ackermann: In seiner Zeit als Bankchef war er für einen Ultrakurz-Kommunikationsstil bekannt. «Schriftliches von ihm gibt es so gut wie gar nicht. E-Mail ist tabu. Ein kurzes «ok», «pls discuss» oder «pls call!» auf Papier oder als SMS, das ist alles», berichtet ein Vertrauter.

Mit diesem Stakkato, das schon aufhört, kaum dass es angefangen hat, ist der einstige Deutsche-Bank-Chef nicht allein. Die Abneigung gegen Schriftliches ist in den Cheftagen verbreitet. Jack Welch, der legendäre Chef von General Electric, schrieb selten. Wenn, dann nahm er einen dicken, schwarzen Filzstift, brachte ein paar lobende Worte zu Papier und faxte sie an einen verdienten Mitarbeiter. Kommunikationsberater Klaus Stöhlker kennt diese Praxis – vor vielen Jahren habe ihm der Unternehmer Ulrich Bremi folgenden Rat gegeben: «Schreib nicht so viel!»

Milliarden Mails

Dieses Verhalten lässt staunen. Denn die digitale Welt ist ein Panoptikum des Schriftlichen. 100 Milliarden Mal wird jeden Tag der Senden-Knopf für eine E-Mail betätigt, und damit noch nicht genug: Auf 143 Milliarden Mails wird das tägliche Volumen des geschäftlichen Mailverkehrs allein in den nächsten drei Jahren weltweit steigen, meldet der Marktforscher Radicati Group. Auch die Zuwächse bei Whatsapp, einer Gratis-Version der SMS, zeugen vom Vormarsch des Schreibens. In der letzten Zeit stieg die Zahl der neuen Nutzer dieses Dienstes um 50 Millionen Menschen – pro Monat.

Nur die Unternehmenschefs sind offenbar nicht dabei. Josef Ackermann steht hier für viele: «Er kommuniziert nahezu ausschliesslich mündlich, entweder im persönlichen Gespräch oder per Telefon», schreibt sein ehemaliger Pressesprecher Stefan Baron in seinem Buch «Späte Reue» über das Wirken des Bankchefs. Auch Berthold Beitz, der kürzlich verstorbene

Lenker des Thyssen-Krupp-Konzerns, schrieb nie etwas auf, wie zwei seiner Biografen berichten – und er verabscheute Lektüre.

Zwar prägen Powerpoint, Projektskizzen, Mails und Blogs die Welt des Managements. Doch nur die C-Suite, die Gilde der Spitzenmanager, sagt «Nein» zu dieser Praxis. Sie beteiligt sich selten als Absender dieser geschriebenen Formate. Aber warum ist das so? Stöhlker ruft eine Äusserung seines Vorbilds Bremi in Erinnerung: Jedes Wort könne eine Fehlerquelle sein, sagte der Unternehmer. Da schreibt man lieber nichts auf – das minimiert das Risiko, dass belastendes Material entsteht. Auf den Top-Rängen sei das ein Grund für die Abwesenheit des Schriftlichen, bekundet Trainer Harry Holzheu. Der Mann muss es wissen. Er hat in den letzten Jahrzehnten

viele jener Manager beraten, die an der Spitze stehen. «Da ganz oben gibt es keine Unternehmenskultur.» Jede Konkurrenz werde offen und hart ausgetragen. «Da regieren Durchsetzungskraft, Machtwillen und Existenzängste», erklärt der Zürcher Coach und Trainer. Er habe schon manchen Verwaltungsrat erlebt, in dem es nicht bei lautstarken verbalen Auseinandersetzungen zwischen Alphamännchen geblieben sei. «Da flogen die Stühle», berichtet Holzheu.

Klar, dass in solcher Umgebung keiner per Mail kommuniziert – das abfällige Wort im E-Brief von heute kann schon morgen verwendet werden, um gegen den Absender zu arbeiten. Einmal in der Welt, ist ein Schriftstück nicht mehr wegzukriegen, besonders wenn es sich um elektronische Kommunikation handelt. Dann lieber

«pls discuss» als Antwort schreiben – da kann sich nichts verfängen.

Aber Sicherungsdanken ist bei weitem nicht der einzige Grund, warum in der C-Suite so wenig mit geschriebenem Text kommuniziert wird. Ein anderer ist die knappe Zeit, viele Chefs arbeiten 60 Stunden pro Woche – und mehr. Josef Ackermann, so berichtet sein Biograf, sei eigentlich immer im Dienst gewesen, sieben Tage die Woche. Das Gros dieses Einsatzes wird in Meetings und anderen Anlässen verbracht, bei denen Dritte zugegen sind. Da nimmt Schreibtischarbeit nur einen geringen Teil im gesamten Zeitbudget ein.

«Kein König hat selbst geschrieben, dafür gab es die Schreiber und Herolde», sagt Gustav Klötzl, Inhaber von 3P Beratungsgruppe in Nürnberg. An diesem Verhalten habe sich bis heute wenig geändert. Für Schriftliches sind Sekretariate und Assistenten zuständig. Wenn dann doch einmal stille Arbeit angesagt sei, gehe es nur in Ausnahmefällen um längere Mails. «Es kostet mehr Zeit, sich an den PC zu setzen, als miteinander zu sprechen», bemerkt Führungskräfte-Berater Klötzl.

Ultra-Telegrammstil

Zudem wollen die Top-Leute eins vermeiden: Keiner von ihnen will von einer nicht endenden Welle von Mails erwischt werden. Deshalb antworten sie nicht auf cc-Mails, weil eine Flut neuer Zuschriften ohne fokussierten Inhalt die Folge ist. «Lange Mailketten sind kein Ding, bei dem die obersten Führungsetagen gerne mitmachen», sagt Kai Dierke von Dierke Houben Associates, einer auf Zusammenarbeit und Kommunikation in Leadership-Teams spezialisierten Beratung mit Sitz in Küsnacht ZH.

Deshalb wird, wenn überhaupt, im Ultra-Telegrammstil korrespondiert. Antworten wie «pls discuss», «nicht machen» oder «geht nicht!» sind wie ein Stauwehr für die allgemeine Mailflut. Mitarbeiter, denen der Chef so eine Nachricht in die Inbox jagt, nehmen das kaum als Einladung, die Korrespondenz fortzusetzen. «Tür auf, etwas reinrufen, Tür wieder zu», beschreibt der Zürcher Kommunikationscoach Holzheu diesen abgehackten Stil.

Wahrscheinlich brauchen die obersten Manager diesen Stil. Sie stehen auf der Kommandobrücke, der nächste Sturm kann jederzeit kommen – ein Absatzeinbruch, ein Übernahmeversuch, ein maulender Grosskunde. Da würde es nur stören, per Mail nach unten in die Ränge zu kommunizieren. «Orientierung geben, so laut die wichtigste Aufgabe für die oberste Ebene», sagen Dorothea Assig und Dorothee Echter, die seit vielen Jahren Top-Manager coachen und in ihrem gemeinsamen Buch mit dem Titel «Ambition» dem Geheimnis wirklich grosser Karrieren nachspürten. Wer so aufgestellt ist, könne es sich nicht leisten, in das Kleinklein von Mitarbeitermails einzusteigen. «Das ist eher die Aufgabe der nachgelagerten Ebenen. Sachbearbeiter pflegen diesen Stil», sagen die Münchner Coach-

Frauen. Auf diesen Rängen seien Dokumentation und Absicherung wichtig. In der C-Suite gelten andere Prioritäten. «Nach vorne», so heisst hier die Richtung. Da geht es darum, mit grösstmöglicher PS-Zahl unterwegs zu sein. Dabei soll die Kraft der Führung direkt in das Unternehmen hineinwirken. «Dafür braucht man Verbindung und Verbindlichkeit», sagt Chefetagenkenner Klötzl. Beides erreichen die Chefs durch persönliches Wirken. Sie arbeiten im direkten Gespräch mit ihren Teams und Mitarbeitern, verkünden der Gruppe ihre Welt-sicht durch ein persönliches Statement, gehen zu den Untergebenen oder zitieren sie in ihr Büro.

«Kommunikation von Angesicht zu Angesicht bringt am meisten. Hier wirkt nicht nur der Inhalt, sondern auch die Form», sagt Harry Holzheu. «Timbre der Stimme, Körpersprache, Emotion, all das gibt der Botschaft mehr Kraft.» In einer E-Mail lässt sich dieser Turbo nicht unterbringen. Sie ist in der Wirkung ähnlich wie ein Plakat mit dem Aufdruck «Wir brauchen mehr Resultate!», das im Büro irgendwo auf dem Gang hängt. «Man kann daran vorbeigehen, es lesen – oder auch nicht», sagt Gustav Klötzl. Ebenso verhalte es sich auch mit Mails; sie sind unpersönlich, virtuell, bauen keine Beziehung auf. Deshalb wird in der C-Suite so wenig geschrieben.

«Wer zu viel mailt, zeigt Überpräsenz»



Kai Dierke
Dierke Houben Associates, Küsnacht ZH

Was macht eine Spitzenkraft falsch, die meint, sie könne ihre Mitarbeiter per Mail und SMS führen?

Kai Dierke: Sie vergeudet ihre Kraft. So wenig, wie Aktenstudium auf der Top-Ebene heute noch verbreitet ist, sollte eine Spitzenkraft überwiegend schriftlich kommunizieren. Das ist nicht effizient. Denn bei dem heute üblichen hohen Entscheidungstempo ist der direkte Dialog ungeheuer wichtig. Die persönliche Kommunikation hat den höchsten Wirkungsgrad. Sie wirkt auch durch nonverbale Signale. Deshalb ist dieses Format im Vergleich zu den anderen,

schriftlichen so entscheidend für die Führungsarbeit.

Viele Manager arbeiten ihren Maileingang unterwegs ab. Sollten dieser Praxis auch Top-Führungskräfte nahefeiern?

Dierke: Nicht unbedingt. Spitzenkräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Präsenz sorgfältig dosieren. Sie spielen ihre Knappheit bewusst, damit ihr Wort Gewicht bekommt. Diese Logik ist richtig. Wer zu viel mailt, zeigt Überpräsenz. Solches Verhalten kann Einfluss und Autorität leicht untergraben.

Gibt es auch Fälle, in denen schriftliche Kommunikation hilfreich ist?

Dierke: Das kann in Umbruchzeiten wichtig sein. Ergänzend zur persönlichen Kommunikation bedient sich der Spitzenmanager des Mailkanals – etwa indem ein «Letter from the President» an alle Mitarbeiter verschickt wird. Aber so ein Format sollte nicht öfter als einmal im Monat verwendet werden, sonst nutzt es sich schnell ab.

INTERVIEW: AXEL GLOGER