

Virtuelle Pflege der Geschäftsbeziehungen

Der berufliche Alltag ist im Zeitalter der Digitalisierung angekommen, aber persönliche Kontakte bleiben unverzichtbar

Von Olaf Rützel*, Bremen

Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, Videochats, virtuelle Teamsitzungen, Mitarbeiterversammlungen per App, Gesellschafterversammlungen per Mausklick, virtuelle „Holzhandelstage“: Unser beruflicher Alltag ist im Zeitalter der Digitalisierung angekommen; unser neues Gegenüber ist der Bildschirm. Aber stimmt das wirklich? Können wir auf persönliche Kontakte verzichten? Warum in die reale Berufswelt hinausgehen, wenn die virtuelle im Büro vor dem Bildschirm wartet?

Aktuell werden wir uns einer Sache bewusst: Wenn wir nur wollten, brauchen wir unsere Wohnung so gut wie gar nicht mehr zu verlassen. Alles, was zum Überleben notwendig ist, kann per Mausklick geordert und erledigt werden. Die wichtige Besprechung mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder Kollegen kann mit den – neuen – Videotools wie zum Beispiel „Zoom“ oder „Go-To-Meeting“ erledigt werden. Animierte und live!

Für Ausnahmesituationen wie aktuell in Zeiten von Covid 19 ist das ganz sicher eine wunderbare Option. Aber sonst? Was wäre, wenn der einzige Kontakt aus Fleisch und Blut der Paketbote wäre? Ganz gleich, wie gesellig jeder Einzelne für sich ist – der Mensch ist ein soziales Wesen. Er braucht echte Menschen um sich herum, baut Beziehungen auf und gehört im Durchschnitt bis zu sechs Gruppen an, in denen er verschiedene Ziele verfolgt – im Fußballverein, in der Krabbelgruppe, mit

* Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Holzring GmbH und der Holzring-Tochter HR Consult GmbH.

den Freunden aus dem Studium oder mit Kollegen aus dem Büro.

Das Online-Geschäft, sowohl im B2C als auch im B2B, hat durch die Corona-Krise enorm an Fahrt aufgenommen. Das berichten auch Händler aus unserer Branche. Dass das alles funktioniert, dass es auf rationaler Ebene stimmt, dass es effizient ist, keine Frage. Die eigentliche Frage lautet vielmehr: Wie effektiv ist das? Fördert es die Kunden- und die Geschäftsbeziehung? Macht es sie stabiler und wertvoller für beide Seiten? Die Antwort ist „Nein“. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld brauchen wir emotionale Erlebnisse und die Stimulierung unserer Sinne. Warum gehen wir so gerne in die kleine Bäckerei nebenan? Weil es dort so herrlich nach frischen Brötchen duftet. Am Ferienort bummeln wir am Hafen entlang und probieren die lokalen Köstlichkeiten. Wir können uns noch Jahre danach an Einzelheiten erinnern und auch unsere Freunde hören zu, wenn wir ihnen die Geschichten zum wiederholten Male erzählen.

Geschäfte werden von Menschen gemacht

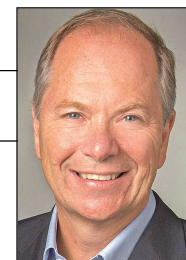
Im Berufsleben ist es ganz ähnlich wie im privaten Bereich: Geschäftsbeziehungen müssen gepflegt werden, damit sie Bestand haben. Und damit beide Seiten profitieren. So aufmerksam wie möglich sollte man dem möglichen Kunden oder Geschäftspartner begegnen und auf Signale achten, die mehr über ihn und seine Persönlichkeit verraten. Das erfordert ein hohes Maß an Empathie. Empathie oder auch Einfühlungsvermögen bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen

Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden. Für eine funktionierende Geschäftsbeziehung ist das unentbehrlich und auf der ausschließlich virtuellen Ebene über die Kamera und das Mikrofon schwer vorstellbar. Geschäfte werden von Menschen gemacht.

Geschäftsbeziehungen entstehen auf verschiedenen Ebenen. Auf der inhaltlichen Ebene werden die Sachthemen behandelt, auf der Organisationsebene die formalen Aspekte der Geschäftsbeziehung geregelt und auf der Machtebene wird das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Geschäftspartnern definiert. Diese unterschiedlichen Ebenen der Geschäftsbeziehung, die mehr auf Zahlen, Daten, Fakten begründet sind, lassen sich sicher auch virtuell pflegen. Die wichtigste Ebene der Geschäftsbeziehung allerdings, die menschlich emotionale, in der es um persönliche Aspekte wie Sympathie, Zuneigung und Offenheit geht, ist ohne das persönliche Gespräch, das persönliche Treffen und den persönlichen Austausch undenkbar.

Körpersprache ist essenziell

Auch die Kommunikation verläuft stets auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Während auf der Inhaltsebene vor allem sachliche Informationen transportiert werden, entsteht Empathie ausschließlich auf der Beziehungsebene. Dabei spielt auch die Körpersprache eine wichtige Rolle. Ist die Körpersprache in der digitalen Welt aber noch wichtig? Wenn der Inhalt gut genug ist, ist das Gesicht, das ich in die Kamera mache, nicht egal? Insbesondere im Geschäftsleben hat die Körpersprache einen großen Einfluss darauf, wie andere Menschen wahrgenommen werden und wie man selbst wirkt. Gestik und Mimik geben Aufschluss darüber, auf welcher



Olaf Rützel

persönlichen Ebene, mit welcher Absicht oder Einstellung etwas kommuniziert wird. Die Körpersprache macht den Großteil der Kommunikation zwischen Menschen aus. Das hat ganz einfach neurologische Gründe. Unser Gehirn entscheidet zuerst, ob es den Inhalten unserer Worte folgen will, bevor es die Worte überhaupt hört. Deshalb werden wichtige Geschäftsentscheidungen meistens von Angesicht zu Angesicht getroffen und deshalb gibt es weiterhin reale Konferenzen, Meetings, Geschäftsessen und persönliche Vorträge.

Zwischenmenschlichkeit als DNA der Kooperation

Auch bei Holzring ist die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ein entscheidender Aspekt der Kooperationsphilosophie und ein wichtiger Grund für die Mitgliedschaft in diesem Netzwerk. Die Zugehörigkeit zum Holzring ist auch persönlich etwas ganz Besonderes. Gerade in der aktuellen Situation sind einschlägige Kompetenzen für ein zielgerichtetes Management von Kooperationsystemen und der damit verbundenen Fähigkeit, einen Mehrwert für die Kooperationsmitglieder zu generieren, unabdingbar:

Soziale Kompetenz: Diese umfasst Offenheit und Ehrlichkeit, Fähigkeit zur Vertrauensvermittlung, Neutralität,

Kommunikationsfähigkeit, unternehmerischer Weitblick, Beratungsfähigkeit und vor allen Dingen die Fähigkeit, unterschiedliche Menschen und Unternehmen in die Kooperation zu integrieren.

Fachliche Kompetenz: Dazu zählen Produkt- und Branchenwissen, Kenntnisse regionaler, nationaler, internationaler Märkte, weitreichendes betriebswirtschaftliches Know-how und umfassende Kenntnisse über technische Möglichkeiten der Kommunikation.

Methodische Kompetenz: Diese beinhaltet Erfahrungen in der Moderation und Präsentation sowie die Fähigkeit, zu reflektieren und zu strukturieren.

Organisatorische Kompetenz: Darunter ist die Fähigkeit der Selbstorganisation und im Projektmanagement zu verstehen.

Der Wert und der Erfolg eines Kooperationsystems und somit auch der Nutzen für die Mitglieder liegt dabei allerdings nicht so sehr im technischen – oder wie aktuell im virtuellen – Bereich, sondern viel mehr in der organisatorischen, politischen und psychologischen Ausgestaltung. Prozesse kontinuierlich optimieren und dazu beitragen, dass Gesellschafter und Lieferanten sich im Netzwerk gegenseitig unterstützen, gelingt vornehmlich auf der zwischenmenschlichen, emotionalen Ebene der Geschäftsbeziehung.

Starke Partner auf Augenhöhe pflegen das offene Gespräch. Gemeinsam finden sie innovative Ansätze, um Herausforderungen adäquat zu begegnen. Sicherlich können neue Produkte und Dienstleistungen, neue digitalisierte Prozesse, neue Wertschöpfungsfunktionen in Form von Telefon- oder Videokonferenzen diskutiert und beraten werden – entschieden werden sie aber meistens von Angesicht zu Angesicht.