

Interview

Von Angesicht zu Angesicht

Cleverness? Ist nicht alles. Harte Arbeit? Auch nicht. Wichtig sind andere Skills, um beliebt und einflussreich zu sein.

VON ANDREA HLINKA

Peter Handal lebt in der Millionenstadt New York und steht 3900 Mitarbeitern vor. Das Wichtigste für ihn ist zuhören und von Angesicht zu Angesicht sprechen. Das blieb seiner Meinung nach irgendwo auf dem Weg ins digitalen Zeitalter auf der Strecke. Der CEO des ältesten Führungskräfte-Trainingsunternehmens der Welt, über die menschliche Natur, die sich nicht ändert. Irgendwie beruhigend.

KURIER: Was hat sich in puncto Management und Leadership geändert?

Peter Handal: Die Essenz von Leadership hat sich nicht geändert. Wie wir Informationen bekommen und wie wir kommunizieren, das hat sich geändert. Durch das digitale Zeitalter wurde alles viel schneller.

Ist das gut oder schlecht?

Beides. Gut ist, dass Führungskräfte mehr Infos denn je haben, was in ihren Unternehmen vorgeht. Man kann sofort reagieren. Schlecht ist, dass wir Infos ungefiltert akzeptieren. Das führt zu Missverständnissen. Ich hatte eine Konversation mit dem Vize-Präsidenten einer großen Firma. Ich war auf Reisen und habe ihm auf eine Mail geantwortet. Meine Mail war ein bisschen sar-

kastisch formuliert, aber lustig gemeint. Er hat sie missinterpretiert. Wir haben sechs Mal hin und her geschrieben, bis wir das bereinigt hatten.

Und das passiert Ihnen, dem CEO des ältesten Trainingsunternehmens der Welt? Wie kann man das vermeiden?

Indem man das tut, was ich gerade mache: von Angesicht zu Angesicht sprechen.

Haben Sie den Eindruck, dass Führungskräfte die neuen Herausforderungen verstehen?

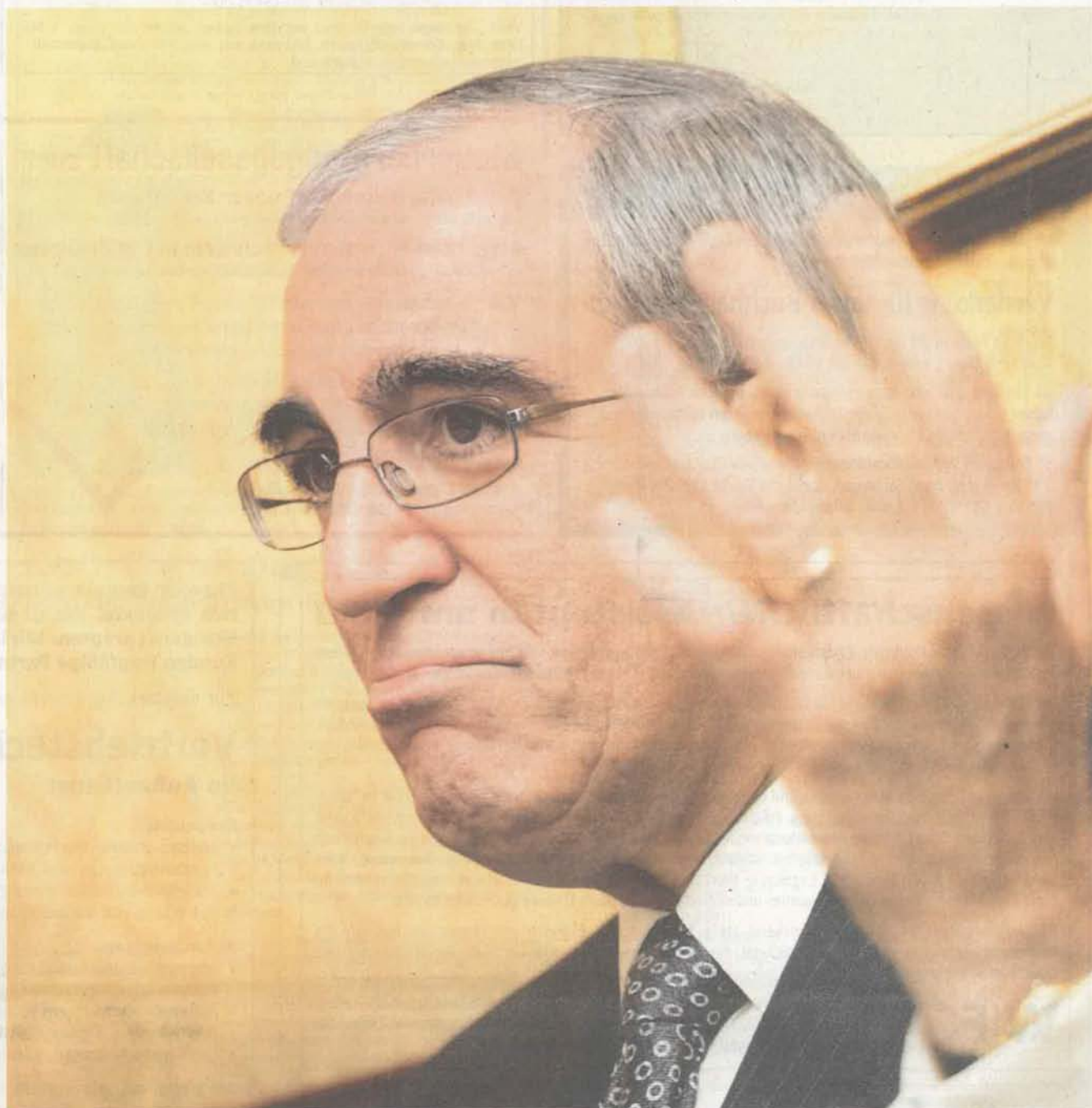
Ich denke, sie verstehen es bis zu einem gewissen Grad. Ich glaube, dass viele das Ausmaß nicht verstehen.

Millennials, Menschen, die im digitalen Zeitalter groß geworden sind, verstehen digital zu kommunizieren. Wie wichtig ist es, so jemanden in einer entscheidenden Position zu haben?

Es ist ein großes Plus. Ich glaube aber auch, dass das Verhältnis von Frauen und Männern, Amerikanern und Nicht-Amerikanern und eben Jungen und Alten in einem Unternehmen ausgewogen sein muss.

Das haben wir alle schon oft gehört. Ist es nicht frustrierend, dass sich Strukturen manchmal trotzdem nicht zu ändern scheinen?

Das ist die menschliche Natur. Dale Carnegie feiert heuer das 100-Jahre-Bestehen. Wieso wir immer noch so erfolgreich sind? Weil sich die menschliche Natur nicht ändert. Die Tools ändern sich, nicht die Menschen. Ich habe immer Kopfhörer dabei, um per Vi-



STEPHAN BOROVICZKY

Peter Handal: „Was eine gute von einer schlechten Führungskraft unterscheidet, sind die zwischenmenschlichen Skills“

deotelefonie zu kommunizieren. Worüber wir dann reden? Über dasselbe wie vor 20 Jahren.

Welche Eigenschaften muss eine gute Führungskraft haben?

Sie muss clever sein. Aber ich glaube nicht, dass die cleverste Person, die beste Führungskraft ist. Menschen müssen hart arbeiten, harte Arbeit alleine, macht jemanden nicht zu einer guten Führungskraft. Was eine gute von einer schlechten unterscheidet, sind die zwischenmenschlichen Skills.

Welche?

Zuhören. Und das Interesse des anderen verstehen. Es geht nicht darum, was ich will oder was ich denke. Wenn ich will, dass mir Leute folgen, ist es am effektivsten zu erklären, wieso es in ihrem Interesse liegt. Dazu muss ich ihr Interesse kennen, dazu muss ich zuhören.

Haben die meisten Führungskräfte diese Eigenschaften?

Die Erfolgreichen ja. Obwohl nicht alle. Es gibt auch erfolgreiche Führungskräfte, die ganz anders führen, dik-

tatorisch die Menschen mit Angst motivieren.

Sie lehren, Führungskräfte Mitarbeiter zu loben. Ist das wirklich notwendig?

Ja. Wir erinnern sie eher daran, wie wichtig es ist. Menschen wollen hören: „Den Job hast du gut gemacht.“ Wir sind alle so beschäftigt, dass wir diese Sachen vergessen. Manchmal ist es wichtiger, die Leistung zu loben als eine Gehaltserhöhung zu gewähren. Geld ist heute nicht alles.

Wieso werden Chefs oft

nicht gelehrt, wie man ein guter Chef ist?

Schauen Sie sich Präsidenten an: Sobald sie im Amt sind, ändern sie ihre Meinung. Weil es etwas ganz anderes ist, wenn man wirklich im Amt ist. Man lernt im Job.

Dale Carnegie erklärte in seinem Bestseller, wie man Freunde gewinnt. Wie?

Aufrichtig sein. Zuhören. Sich in andere hineinversetzen. Wertschätzung entgegenbringen. Danke sagen. Das sagt uns der gesunde Menschenverstand, aber wir praktizieren es zu wenig.

Zu den Personen: Handal und Carnegie

Peter Handal Peter V. Handal ist Vorstandsvorsitzender und CEO von Dale Carnegie & Associates, dem weltweit ältesten Trainingsunternehmen, ursprünglich basierend auf Dale Carnegie's berühmtem Bestseller: „How to Win Friends and Influence People“ Handal kam 1999 ins Unternehmen.

Dale Carnegie Bevor Dale Carnegie, geboren 1888, Erfolg hatte, scheiterte er. Als Lehrer, Schauspieler, Investor, Journalist. 1937 schrieb er das berühmte Buch, 50 Millionen Mal ging es seither über den Ladentisch. Mehr als acht Millionen Menschen haben an einem Dale-Carnegie-Programm teilgenommen.