



Wo Menschen sind, ist Kommunikation.

Seien wir mal ehrlich! Alle, die wir bei VORSPRUNGatwork und für den VORSPRUNG-at-work (wir lieben und feiern unseren Namen) arbeiten, wollen dann doch die Welt verändern. (Außer ck, aber das soll er euch selbst erklären...) Wir glauben fest an die Wirksamkeit des Menschen und glauben – aus der Praxis heraus – genau zu wissen, wie der organisationale Rahmen gestaltet werden muss, damit der Raum aufgeht und offen bleibt für seine volle Potentialenfaltung. Über Stab-Linien-Organisationen, über Hierarchien und Stellenbeschreibungen hinaus, mittendrin in der BANI-Welt, in einer post-industrialisierten, digitalisierten, profitorientierten Ökonomie. Wir sind vom Y-Menschen [McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960] überzeugt und fasziniert!

Allein deswegen schiebt man uns gerne in die Kategorie ‚Menschenfreund‘ und weil jene Menschenfreundlichkeit sich vor allem langfristig und über Umwege in die Zahlen einer Unternehmung transferiert, werden VORSPRUNGER wie wir und unser Ansatz gerne mal als ‚weicher Käse‘ abgefertigt. Für so manchen Entscheider ist es schwer zu glauben, dass Unternehmen dann langfristig erfolgreich und zukunftsfähig sind, wenn Menschen mit Menschen für Menschen jederzeit das Richtige tun. Ihnen fällt es schwer, in der Digitalisierung nicht nur die technische, sondern die humane Komponente mitzudenken. Nachhaltigkeit nicht als Modeerscheinung, sondern orientiert am Gemeinwohl konsequent in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Sozialem umzusetzen. Transformation und echte Handlungs- und Wandlungsfähigkeit sind unbequem und so sind wir es wohl auch... Deswegen werden wir nicht müde, über unseren Beitrag ‚da draußen‘ zu reden und möglichst viele Menschen mit auf den Weg zu nehmen.

Und wir bleiben dabei und betrachten Unternehmen in erster Linie als Soziale Systeme. Welchen Effekt es hat, nicht (nur) betriebswirtschaftlich auf Zusammenarbeit zu schauen, beweisen unsere Kunden reihenweise und täglich.

Bei einem Kunden hat man sich über die Effekte derart die Augen gerieben, dass eine externe Unternehmensberatung beauftragt wurde, sie mal auf 10 Jahre für die gesamte Einheit (damals 60.000 Menschen) auszurechnen. Ergebnis: €4,1 Milliarden.

Ein anderer Kunde hat sehr schnell erkannt, dass sich nur mit Hilfe der VORSPRUNG-Systematik echter, ganzheitlicher, nachhaltiger Erfolg einstellen kann. Mit der Konsequenz, dass sich mittlerweile das komplette Führungssystem incl. Entscheidungsstrukturen in Überarbeitung befindet.

Alle diese Dinge kommen allerdings zu einem vergleichsweise hohen Preis: und der heißt Ent-Naivisierung und vollständiges Erwachsenwerden von Individuum und Organisation. Wir sind in Sachen Arbeit durch den Taylorismus in ein Vater-Kind Schema verführt worden, in dem sich beide wohlfühlt haben. Das zwar mehr schlecht als recht, aber trotzdem über Jahrzehnte unangefochten. Und wäre da nicht vor einigen Jahren die "böse" Komplexität um die Ecke gekommen wäre das evtl. noch lange so weitergegangen. Plötzlich aber wurde der betriebswirtschaftliche und nicht nur der ethische Scheinwerfer angeknipst, und der strahlt täglich ein bisschen heller.

In der wahrhaftigen, erwachsenen Mensch-zu-Mensch Beziehung ist eins unerlässlich: kontinuierliche, aufrichtige und effektive Kommunikation! Kommunikation ist der Klebstoff in Systemen. Kommunikation ist die Paralleldisziplin von Transformation. Sie hält Menschen in der Verbindung, sie hält Organisationen in der Vernetzung. Sie ist so wertvoll wie sie schwierig ist. Bringen wir doch alle unser Ego, unsere gesellschaftlich und familiär geprägten, gelernten Kommunikations(un)arten, unseren Drang nach Harmonie und Frieden, unsere Ängste und Urteile und vor allem sehr wenig Zeitbudget mit an den Tisch. (Und meistens sitzen wir noch nicht mal mehr an einem Tisch, sondern vor unseren Bildschirmen und Mikrofonen.)

Wie gelingt Kommunikation,

wie gelingt Markenbildung nach innen genauso wie nach außen?

In erster Linie greift die alte Weisheit: Kommunikation ist das, was beim Empfänger ankommt. Das ist zwar allen klar und einleuchtend, aber lest nochmal zurück! Seid ihr euch sicher, dass ihr so aussendet, dass es beim Adressaten ankommen kann? Wieviel eigenes Bild, eigenes Werteverständnis, wieviel Eigenwahrnehmung stecken in den Nachrichten? Nehmt ihr den Empfänger mit auf ‚Flughöhe‘ oder kommt ihr ihm entgegen? Was ist dem Gegenüber zuzutrauen und was traut ihr ihm tatsächlich zu? Aus dem Lernkontext heraus ist ein ewiges

Herunterbrechen auch die Vorenthaltung von Entwicklungschancen. Wenn immer alles gleich eingänglich ist, kann das auch ein Zeichen dafür sein, dass ich gar nicht im Denken herausgefordert wurde. Das (antrainierte) Nicht-Denken ist im Kontext Transformation schlicht fatal und verhindert das individuelle und essentielle Unternehmertum im Unternehmen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“ [Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson. Menschliche Kommunikation, 1969], aber man kann sich schnell im reinen Aussenden der eigenen Nachrichten verlieren. Kommunikation darf aber kein Selbstzweck sein. Gute, effektive Kommunikation passiert nie, sondern lädt zum kritischen Auseinandersetzen und zum Dialog ein. Wenn Informationen im Übermaß und ‚auf Knopfdruck‘ verfügbar sind, dann kommt es (wieder und immer noch) auf den Menschen an, der nicht nur informiert, sondern kommuniziert. Unter Abwägung des geeigneten Kommunikationsmittels, des passenden Kanals, zum richtigen Zeitpunkt und in der gebotenen Tonalität.

Und habt ihr in eurer Organisation überhaupt eine Kommunikationskultur, in der ein Austausch über Rollen und sonstige Gefälle hinweg möglich ist? Wie reagiert eine Führungskraft bei euch, wenn sie in der Sache kritisiert wird? Gibt es Foren für die Debatten? Gibt es Prinzipien und Abmachungen? Fühlen sich alle am Gespräch Beteiligten sicher?

Der Ton macht bekanntlich die Musik. Aber haben Sender und Empfänger ihre Instrumente parat? Sie brauchen Befähigung. Sie brauchen Psychologische Sicherheit. Und es braucht den Mut, loszulegen. Und den langen Atem, dass aus Wunschvorstellung auch gelebte Realität wird. Und es braucht Zeit und Raum zur Begegnung, zur Vernetzung. Kommunikationskultur ist auch ein Thema, das es technisch zu lösen gilt. Wie verbinden wir uns, wenn wir nicht im selben Raum sind?

Und hey, wir wollten ja ehrlich sein! Bei VORSPRUNG sind wir auch gerade dabei, neue Lösungen zu finden. Denn mit Homeoffice, mitunter langen Arbeitswegen, Kundenterminen, neuen Kolleg*innen oder auch neuen Büroräumen ist es verdammt schwer, im kontinuierlichen Austausch zu bleiben. In einer echten Verbindung, über Jour Fixes und Videokonferenzen hinaus. Hier arbeiten wir an uns und werden kreativ... Lest hier weiterführend gerne auch in den Beitrag von Christoph rein.

Bisher haben wir in diesem DeepDive vor allem Fragen aufgeworfen und teilweise die Antworten offengelassen. Denn am Ende sind Menschen wie Organisationen individuell.

Aus der Praxis wissen wir aber, dass es mehr Fokus auf Kommunikation braucht. Auf den richtigen Kanal, zur richtigen Zeit, an die richtige Zielgruppe, in der richtigen Tonalität und mit Rückkanal. Und dann wird Kommunikation lebendig und Information auf einmal erlebbar. Und fleißige VORSPRUNG-Leser wissen, dass auch Erlebnissen echte Erkenntnisse und aus Erkenntnissen unweigerlich Ergebnisse werden. Es gilt also Kommunikation so zu gestalten, dass wir vom Reden ins Machen kommen. Mit Leib und Seele, mit dem ‚Skin in the game‘, wie man so

schön sagt. Wie schön und belebend doch Worte sein können. Und seien wir noch einmal ehrlich – in Unternehmen wird viel zu viel geschwafelt und zu wenig erlebt oder gar gemacht.



Geschrieben von Claudia Martenczuk