

*Franziska Okun, Führungs- und Veränderungsakademie DE VACTO,
Thesen zum Impulsvortrag am 18.06.2015 zum erwicon Wirtschaftskongress*

Kommunikation – vom Zeitfresser zur Produktivkraft mit Hebelwirkung

Kommunikation kostet Zeit, stört die Abläufe und produziert Konflikte wie aus dem Nichts. Und gleichzeitig gewinnt sie extrem an Bedeutung.

Es kann also nicht die Rede sein von einem „weichen Faktor“ oder ein wenig rhetorischem Schliff: Es lohnt sich, über Kommunikation neu nachzudenken, um von ihrem enormen Potential zu profitieren.

Wir kommen aus einer Kultur des Nacheinanders: feste Strukturen, klare Zuordnungen, Planung und Voraussicht. Das hat unsere Vorstellungen vom Umgang mit der Zeit, mit der Organisation von Arbeit, mit Führung, mit Entscheidungen und Veränderungen geprägt.

Diese Welt hat sich gewandelt. Das hohe Entwicklungstempo wertet die klassischen Strukturen ab, Veränderungsfähigkeit wird immer wichtiger. Wir sind in einer Arbeitswelt angelangt, die sich unseren gewohnten Zugriffen entzieht. Die Aufgaben werden komplexer, die Zeitfenster dafür enger und Fehler weniger verziehen, die Planbarkeit sinkt.

Statt um klar definierte Aufgaben, die gut anzuweisen, zu planen und zu kontrollieren waren, geht es längst um komplexe Situationen, denen meist nicht auf der Stirn geschrieben steht, was zu tun ist. Sie sind offen und vieldeutig, die Zuständigkeiten unklar, die Informationslage unübersichtlich. Wer und was zum Erfolg beiträgt, lässt sich weder vorher, noch danach genau zuordnen.

Das hat Folgen für Kommunikation: War sie in der „Welt 1“ noch das Öl im Getriebe, ist sie jetzt das Getriebe selbst. Kommunikation wird schnell zu einem zentralen Engpass, zum „Stromfresser“, der eine Menge Zeit und Geld kostet, wenn sie nicht professionell praktiziert wird. Professionalisiert wird Kommunikation zum „Kraftgenerator“ mit hohem Mehrwert. Sie kann als „weicher Faktor“ harte Schäden verursachen oder umgekehrt extrem ergebnisreich sein.

Warum ist das so? Wir stecken heute in einem Trilemma:

1. Weil sich ständig alles ändert und wir laufend während der Arbeit über die Arbeit reden müssen, steigt die **Menge** an Kommunikation enorm.
2. Wir haben jedoch für diese Masse an Kommunikation immer **weniger Zeit**.
3. Die **Ansprüche** an Kommunikation sind gewachsen. Es geht nicht mehr nur darum zu informieren. Vielmehr müssen wir dafür sorgen, dass Menschen begreifen und mitdenken, dass eigene Anteile schnell erfasst werden und zügig reagiert wird, dass hohe Verlässlichkeit herrscht.

Kommunikation ist also keine Kleinigkeit mehr und alles andere als nur rhetorischer Schnickschnack. Und sie hat leider immer ein Ergebnis. Haben wir unser Kommunikationsziel nicht erreicht, passiert nicht einfach „Nichts“. Vielmehr haben wir Widerstände geweckt, unser Anliegen verbrannt, kostbare Zeit verspielt, eine einmalige Chance vertan, falsches Verhalten angespornt, unser Ansehen beschädigt, bestürzende Gleichgültigkeit geerntet oder fürchterlichen Streit ausgelöst.

Kommunikationsfehler richten heute größere Schäden an als in den früheren gut strukturierten Organisationswelten. Umgekehrt bringt professionelle Kommunikation enorme Leistungsschübe und wird zu einer der ergiebigsten Ressourcen.

Das ist vor allem für Führungskräfte entscheidend. Führung ist heute mehr denn je an professionelle Kommunikation gebunden. Professionell heißt für uns:

1. Über ein systematisches, Welt 2-gerechtes Repertoire zu verfügen,
2. Zu wissen, was ich damit tue, also dieses Repertoire situationsgerecht einsetzen zu können,
3. Dadurch immer am wirksamsten Punkt zu arbeiten, also mit geringem Aufwand eine große Wirkung zu erzielen.

Von Führungskräften wird einfach erwartet, dass sie wie "Profis" kommunizieren, denn:

- Alles Wesentliche muss am Ende überzeugend kommuniziert werden.
- Ohne Überzeugungsarbeit, allein mit Anweisung, geht heute nichts mehr.
- Die Professionalität der Kommunikation in der Führungsarbeit sichert hohe Profitabilität, klugen Ressourceneinsatz, starke Mitarbeiterbindung und schützt vor überflüssigem Stress.

Nicht ohne Grund ist mangelhafte Kommunikation der Führungskräfte einer der am häufigsten angegebenen Fluktuationsgründe.

Es spricht viel dafür, über Kommunikation neu nachzudenken, sie ernst zu nehmen und von dem Mehrwert zu profitieren, den ihre Professionalisierung bietet. Es gibt keinen vergleichbaren Faktor, der so viel bringt bei einer vergleichsweise bescheidenen Investition.

DE VACTO hat dafür ein hochprofitables Training entwickelt mit spürbarem Sofortgewinn und langanhaltender Profitabilität.