

Dokumentation

61. ThAFF-Praxisaustausch

13. November 2025

„Wenn Worte nicht wirken – Kommunikation, die ankommt“

Der 61. Praxisaustausch der ThAFF stand ganz im Zeichen einer Frage, die jedes Unternehmen betrifft – egal ob Klinikum, Bildungseinrichtung, Handwerksbetrieb, Verwaltung oder High-Tech-Firma: **Wie kommunizieren wir so, dass wir wirklich verstanden werden?**

Am 13. November kamen 53 Teilnehmende aus ganz Thüringen online zusammen, um genau darüber ins Gespräch zu kommen und frische Impulse aus Wissenschaft und Praxis mitzunehmen.

Kommunikationsmanagement – der oft unterschätzte Erfolgsfaktor

Von Beginn an wurde deutlich: Kommunikation ist weit mehr als das Verschicken von Informationen. Sie entscheidet über das Gelingen von Veränderungsprozessen, über Motivation im Team und letztlich über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Der Praxisaustausch machte sehr eindrücklich spürbar, dass viele Transformationsvorhaben nicht an der Planung scheitern – sondern daran, dass Menschen nicht mitgenommen werden.

Impulse von zwei Perspektiven: Wissenschaft & Organisationsentwicklung

Mit **Dr. Ninette Florschütz** und **Christian B. Töpfer-Kerst** waren zwei Fachleute geladen, die das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchteten – und sich dabei hervorragend ergänzten.

Dr. Florschütz gab einen tiefen Einblick in die Struktur, Logik und Bedeutung von Kommunikation im Organisationskontext. Sie zeigte, wie Botschaften codiert, gesendet und dekodiert werden – und wie schnell auf diesem Weg Informationsverluste und Missverständnisse entstehen können.

Christian Töpfer-Kerst nahm die Teilnehmenden mit in die Welt der Organisationsentwicklung. Er machte klar: Kommunikation geschieht immer im System – mit all seinen Routinen, Mustern und blinden Flecken. Und genau dort lauern viele Hürden, die Kommunikation ausbremsen.

Zwischen Senden und Verstehen liegt ein Feld voller Stolpersteine

Anhand der Impulse der Referenten wurde besonders anschaulich, wie viel auf dem Weg von „gesagt und gemeint“ zu „verstanden und akzeptiert“ verloren gehen kann. Störungen können überall entstehen:

- bei der Technik (schlechte Kanäle, unpassende Tools),
- bei der Aufmerksamkeit (Lärm, Ablenkung, Arbeitsdruck),
- in der Situation (Rahmenbedingungen, Kontext, Kultur, Bedürfnisse)
- und besonders häufig bei der Kognition (unterschiedliche Erfahrungen, Vorwissen, Werte).

Die zentrale Erkenntnis: Nicht das gesendete Wort zählt – sondern das, was beim Gegenüber tatsächlich ankommt. Und: Verständigung ist wie ein Ballspiel, das nur funktioniert, wenn beide Seiten mitspielen.

Kommunikation in Veränderungsprozessen: Mehr als schöne Worte

Ein Schlüsselmoment des Austauschs war die Feststellung, dass rund 80 % aller Veränderungsprojekte scheitern, obwohl zahlreiche Informationen weitergegeben wurden. Sie scheitern somit nicht, weil die Idee schlecht ist – sondern weil Menschen nicht einbezogen wurden.

Erfolgreiche Transformation braucht deshalb:

- Informationen zur Orientierung und eine klare Vision,
- echte Beteiligung und kontinuierliche Verständigung,
- Mut zu Abstimmungsschleifen, ehrliches Feedback und gemeinsames Lernen.

In Zeiten des rasanten Wandels passiert Veränderung oft in Echtzeit, weniger nach linearen Masterplänen. Um diese Veränderungen gemeinsam umzusetzen, braucht es eine lebendige, flexible und ehrliche Kommunikationskultur, die sich an den Bedürfnissen aller Beteiligten orientiert. Das heißt, an Informationsbedürfnissen, funktionalen Bedürfnissen, Barrierefreiheit, Verständlichkeit, Zugangsmöglichkeiten und Nutzungsverhalten.

Praktische Anregungen für den Alltag

Die Diskussion im Anschluss zeigte: Viele Unternehmen stehen vor denselben Fragen. Besonders wertvoll waren daher die Beispiele und Impulse, wie Hürden des Kommunikationsmanagements im Alltag überwunden werden können.

Zu den wichtigsten Take-aways gehörten:

- Zielgruppen klar definieren: Wer braucht welche Information – und über welchen Kanal?
- Einfachheit schlägt Perfektion: Verständliche, greifbare Sprache öffnet Türen.
- Dialog statt Monolog: Kommunikation endet nicht bei der Information – sie beginnt erst mit der Rückfrage.
- Regelmäßigkeit: Kleine, aber kontinuierliche Schritte sind wirksamer als große, seltene Aktionen.
- Transparenz: Nicht erst kommunizieren, wenn der Plan final steht, sondern noch bevor der Flurfunk den Plan streut. Notfalls in kleinen, aber verbindlichen Häppchen.
- Feedbackschleifen nutzen: Zuhören ist die halbe Miete – sie sichert, frühzeitig relevante Hürden und Barrieren zu identifizieren und bindet Akteure in den Prozess ein.

Fazit: Kommunikation entscheidet über Erfolg – und verbindet Menschen

Der 61. Praxisaustausch machte eindrucksvoll klar, dass Kommunikation kein „weiches Thema“ ist, sondern ein strategischer Hebel. Wer Menschen wirksam erreichen möchte, braucht Mut zur Klarheit, Lust auf Dialog und das Bewusstsein, dass Worte erst in der Verständigung ihre Wirkung entfalten und vertrauensvolle Beziehungen entstehen lassen.

Der Austausch war damit nicht nur fachlich wertvoll, sondern bot vielen Teilnehmenden auch eine Gelegenheit zum Innehalten: Wie kommunizieren wir eigentlich in unserem Unternehmen – und wo könnten wir morgen schon besser werden?