

Drei **DIE GRÖSSTEN FEHLER IN DER MITARBEITER-KOMMUNIKATION**

Wie Sie Menschen durch gelungene
Kommunikation wieder für sich gewinnen!



Seite 3

Die drei größten Fehler in der Mitarbeiter-Kommunikation

Seite 4

Emotionale Entfremdung

Seite 5

Kommunikation ist mehr als Informationsübertragung

Seite 6

Die drei Probleme der Mitarbeiter-Kommunikation

Seite 7

Die teuren Auswirkungen

Seite 8

Das 3H-Prinzip

Seite 13

Wie halten wir Mitarbeiter

Seite 14 | **Widersprüchliche Botschaften**

Seite 16 | **Gute Kommunikation ist konsistent**

Seite 17 | **Eigene Glaubenssätze als Haltung**

Seite 17 | **Nicht schon wieder so ein „Steve Jobs-Zitat“**

Seite 19 | **Schöne Schneeballworte**

Seite 20 | **No na net**

Seite 20 | **Werbeworte werden bestraft**

Seite 21 | **Mehr Show als Strategie**

Seite 23 | **Ablenkung ist das neue Gut**

Seite 24 | **Vertrauen erzeugen durch Worte von Herzen**

Seite 25 | **Fehlende zwischenmenschliche Kommunikation**

Seite 26 | **Das alte Gebet des Zuhörens**

Seite 28 | **Welche Fragen müssen wir beantworten?**

Seite 29 | **Der MBA-Effekt**

Fotos: ©Jürgen Eisserer | ©Freepik

DIE *Drei* GRÖSSTEN FEHLER IN DER MITARBEITER-KOMMUNIKATION

Wie halten wir Mitarbeiter in diesen turbulenten Zeiten? Und welche drei Fehler der strategischen Kommunikation bestrafen Mitarbeiter mit innerer Kündigung? Wenn Sie das Prinzip der „3H“ von Keynote Speaker und Österreichs Trainer des Jahres 2021 Jürgen Eisserer verstanden haben, lassen sich dadurch Menschen durch gelungene Kommunikation wieder gewinnen.

Stellen Sie sich vor, nach Feierabend kommt überraschend ein alter Freund auf Sie zu und lädt Sie auf einen Drink ein. Sie haben sich lange nicht gesehen, deshalb sagen Sie ohne nachzudenken zu. Gleichzeitig ist Ihr Partner oder Ihre Partnerin zuhause und dachte sich als Überraschung und voller Freude auf gemeinsame Zeit ein Abendessen anzurichten. Die Unterhaltung mit dem Freund ist lustig, der Abend verfliegt, Ihr Handyakku ist leer und vergessen daher die Zeit. Sobald jedoch die Tür zuhause aufgeht, beginnt das Drama. Sie wären gut beraten an den nächsten fünf Abenden pünktlich zuhause zu sein. Der Psychologe John Gottman, (Buchtip: die 7 Geheimnisse einer guten Ehe) sagt uns basierend auf der Forschung der positiven Psychologie, dass nur eine einzige widersprüchliche und destruktive Aussage gegenüber Ihrem Partner im Lauf der Beziehung fünf positive Aussagen braucht, um wieder gutgemacht zu werden.

Was anhand dieses einfachen Beispiels nahezu banal klingt, hat in der internen und zwischenmenschlichen Kommunikation oft fatale Auswirkungen auf das Vertrauen und das Miteinander.

Wir entfernen uns EMOTIONAL

Diese Geschichte beschreibt auch sinnbildlich das Phänomen, warum viele Mitarbeiter sich emotional immer mehr von Unternehmen entfernen. Laut einer Gallup Studie aus 2021 haben 83% der Beschäftigten keine emotionale Bindung mehr im Unternehmen.

**DID
YOU
KNOW?**



68% machen Dienst nach Vorschrift
15% haben innerlich gekündigt

Das stimmt mich persönlich sehr nachdenklich. Denn diese Verbundenheit ist es, die die Basis für eine intrinsisch motivierte Leistungskultur schafft, die sich viele Unternehmen wünschen. Gelungene Kommunikation und ein offenes Miteinander sind hierbei entscheidende Faktoren:

93%

der Befragten würden ihren Job nicht wechseln,
wenn ihre Vorgesetzten einfülsamer wären.

Was wie ein weiteres Herabsetzen engagierter Führungskräfte klingt, ist nur die Feststellung einer Tatsache, wie wichtig, aber auch wie vernachlässigt die Basis gelungener Zusammenarbeit wurde. Die Fähigkeit „gute Kommunikation“ zu betreiben wird existenziell.

Kommunikation

IST MEHR ALS INFORMATIONSÜBERTRAGUNG

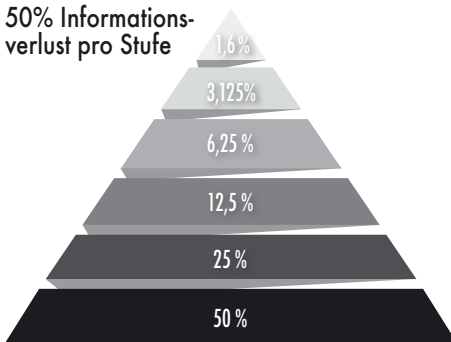
Kein Wunder, die Anforderungen der heutigen Zeit sind vielfältig und anspruchsvoller zugleich geworden. Agiles Führen, Remote Work, veränderte Generationsdebatten, der unendliche Spagat zwischen Leistungskultur und Zuckerwatte-Welt.

Eine der Ursachen aus der Führungskommunikation?

Aber auch Mitarbeiter können (oder müssen?) selbstredend dazu einen wichtigen Beitrag in Zukunft leisten.

Wichtige Entwicklungen des Unternehmens finden meist weit außerhalb des Dunstkreises der Führung statt.

50% Informationsverlust pro Stufe



Beim Kunden, in Außenstellen und vielem mehr. Betrachten wir das unter der Tatsache, dass Informationen in mittelständischen Unternehmen bis zu sechs Stellen durchlaufen bis sie an der Führungsspitze angekommen sind und parallel dazu die Tatsache:

„Jeweils **50%** der Information gehen an jeder der sechs Stellen verloren. So bleiben nur noch rund 1,6% der ursprünglichen Information hängen, die in der Unternehmensführung ankommen. Die Frage ist, welche Qualität haben diese wenigen Prozent noch?

Die drei Probleme der MITARBEITER-KOMMUNIKATION

Aber auch Führungskräfte sind besonders gefordert Informationen zu vermitteln und zu verteilen. Das neue Mission Statement, ein neuer Digitalisierungsprozess, Veränderungen am laufenden Band. Gute Kommunikation schafft Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg.

Doch in drei entscheidenden Problemen, die ich aus Führung, Marketing, strategischen Kommunikation und der Psychologie in der Vergangenheit beobachten durfte, unterscheidet sich eine gelungene Kommunikationskultur der Führung, die Vertrauen schafft, von anderen.

- [1] Unternehmen arbeiten mit widersprüchlichen Botschaften – Prinzip „Double bind“
- [2] Schöne Schneeballworte – sie stehen für vieles, sagen aber nichts Konkretes aus.
- [3] Ganz grundsätzlich die fehlende zwischenmenschliche Kommunikation im eigentlichen Sinn – (lat. Communis = Gemeinsamkeiten schaffen)

Im Lauf dieses Artikels gehen wir sehr ein, um Klarheit für Ihre persönliche Kommunikation zu bieten.
genau auf die Analyse dieser drei Punkte



Jürgen Eisserer ist Österreichs Trainer des Jahres 2021 und als Kommunikationsexperte auch gefragter Interviewgast in den Medien. Wie gewinnen wir Menschen durch Rhetorik und strategische Kommunikation.

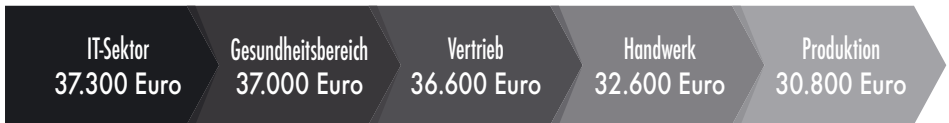
Unbesetzte Stellen

KOSTEN IM SCHNITT 29.000 EURO

Laut Schätzungen von Ernst & Young entgehen dem deutschsprachigen Mittelstand ungefähr 50 Milliarden Euro Umsatz aufgrund von unbesetzten Stellen. Das bedeutet für Ihre Abteilung oder

Ihr Unternehmen einen Schnitt von etwa 29.000 Euro pro Stelle (Quelle: Stepstone Analyse 2022). Ein Loch, das in jede Jahres-Budgetplanung ein tiefes Loch reißt.

Der Blick auf einzelne Branchen eröffnet, dass ganz besonders der Gesundheitsbereich mit rund 37.000 Euro von hohen sogenannten „Cost of Vacancy“ betroffen ist. Dahinter trifft es den IT-Sektor mit durchschnittlich 37.300 Euro, den Vertrieb durchschnittlich mit 36.600 Euro, das Handwerk mit 32.600 Euro und Produktionsmitarbeiter mit 30.800 Euro.



Das Problem der Zukunft ist also nicht eine übermäßig hohe Zahl an Arbeitslosigkeit, sondern eine zunehmende Zahl an Arbeiterlosigkeit. Deshalb wird die Fähigkeit neue Mitarbeiter zu fin-

den, aber insbesondere bei unserem Thema „gelungener Kommunikation“, Mitarbeiter zu halten und sie zu motivieren bei uns zu bleiben, zu einem spielentscheidenden Faktor.

Herz, Hirn, Haltung

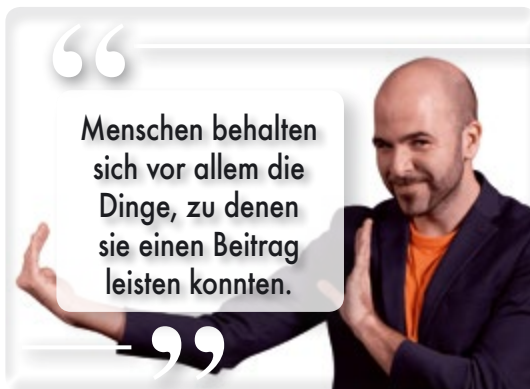
DAS PRINZIP DER 3H

Wenn Sie Menschen wieder für sich gewinnen und halten wollen, dann nur, wenn sie in einem Unternehmens-Prozess aktiv mit eingebunden sind. Diese direkte Vernetzung zielt in erster Linie auf unser Grundbedürfnis „gebraucht und gehört zu werden“. Das Bedürfnis nach Zuwendung ist im digitalen Zeitalter so groß geworden wie nie. Je mehr digitale Werkzeuge wir zulassen, desto wichtiger wird die Fähigkeit konstruktiv miteinander zu sprechen.

Keine Frage. Unternehmen tun vieles, um genau diese Entwicklung zu unterstützen. **Gut gemeintes Engagement dürfen wir nicht pauschal verurteilen.** Um diese Botschaften zu

vermitteln, werden unterschiedlichste Medien bedient. Mit kreativen Kommunikations-Kampagnen, Fancy Employer Branding-Maßnahmen und durchdachten Kommunikationsprozessen durch Intranet, Ausschreibungen, Meetings und vielem Kreativem mehr.

Aber wirkliches „Vermitteln“ schafft nur ein direkter Dialog. Denn nur in einem Gespräch können wir in die Lebensrealitäten unserer Mitarbeiter eintauchen. Sie wollen keine Prozesse mehr vorge-setzt bekommen oder ein Projekt aus-gerollt erhalten. Die Sprache macht es hier sehr deutlich, woran es vielerorts mangelt.



Das schärft die emotionale Bindung. Das allerdings braucht auch wieder ein neues Verständnis von Kommunikation. Und dieses Verständnis beginnt in meiner Arbeit in Unternehmen mit drei Worten:

Herz, Hirn, Haltung

Herz, Hirn, Haltung

DAS PRINZIP DER 3H



Was von **HERZEN** kommt, erreicht die Herzen und erzeugt Vertrauen



Wird das **HIRN** angesprochen, so folgen Ihre Botschaften einer Logik, also einem Kontext der nachvollziehbar ist, und die auch jeder Mitarbeiter verstehen kann



Und gelungene Kommunikation braucht **HALTUNG**, um dadurch Mitarbeitern Halt zu geben. Ihre Einstellung zu bestimmten Themen des Unternehmens oder der Führung prinzipiell sind die unbewussten Orientierungspfeiler für Ihre Mitarbeiter.

So viel steht fest, sie werden spätestens jetzt sagen: Klingt eh alles nett, klappt aber nicht immer. Genau dem stehen meine drei Thesen, die Sie oben gelesen haben im Weg. Auf den nächsten Seiten werfen wir einen ersten etwas genaueren Blick auf die Ursachen und Hintergründe der drei Probleme.

[1] Widersprüchliche Botschaften

a)

Wenn Sie als Führungskraft für Transparenz stehen, aber selbst Geheimnisse vor Ihren Mitarbeitern bewahren

b)

Wenn Sie sich für „Mit dem Rad zur Arbeit“ engagieren, sich aber im Firmenwagen chauffieren lassen

c)

Wenn Sie höchste Kundenorientierung predigen, aber bei einem vollen Lager die Verkäufer rausjagen, um Umsätze zu machen

Der Psychologe Gregory Bateson nannte dieses Phänomen „double bind“ – die Doppelbindungstheorie. In meinen mehr als 15 Jobstationen aus den letzten 20 Jahren erlebte ich diese Art der Kommunikation unzählige Male.

Es führt dazu, dass Mitarbeiter stark verunsichert sind, aufgrund von Aussage und einer wenig standhaften Haltung. In meiner jahrelangen Arbeit im Marketing habe ich mich verliebt in eine blumige Marketing- und Werbesprache. Sie zieht sich durch all meine Artikel, Keynotes und Bücher. Doch genauso

schnell hat sich die Gesellschaft satt gesehen von plumpen Werbesprüchen, die nicht eingehalten werden. Wir erleben unter anderem befeuert durch digitale Kommunikation, ein Abstumpfen an zu werblichen Aussagen und Botschaften.

Halt durch Haltung - das erste „H“. Als Führungskraft bieten Sie mit Ihren Aussagen Orientierung für Ihre Mitarbeiter. Das sind die emotionalen Wegmarken, die einem Team Halt geben. Wie wir zu diesen finden, klären wir in Kapitel 1 dieses Artikels.

[2] Schöne Schneeballworte

a)

Sie sind das Schweizer Taschenmesser unter den Begriffen. Unter den Top 10 in Leitbildern finden wir Worte wie „Innovation, Wertschätzung oder Offenheit“.

b)

Jeder versteht darunter etwas anderes. Und kreative Gegenspieler nutzen diese Worte gerne für abschätziges Umdeutungen, die damit das gesamte Klima im Unternehmen vergiften.

c)

Warum „Schneeballworte“? Sie bekommen wohlklingende Begriffe „ins Gesicht“ geschmissen, das Wort zerbröckelt und sie sammeln frischen Schnee auf und werfen ihn nach eigener Umform(ulierung) wieder zurück. Außerdem – wenns heiß wird, bleibt meist nicht mehr viel davon übrig.

Worte haben ausgesprochen große Wirkung. Doch sie müssen von ganzem Herzen einer Führungskraft oder des Vorstands kommen, um die Wirkung zu erzielen, die Vertrauen in der Kommunikation schafft. Auf vielen Business-Bühnen, auf die ich CEOs vorbereite,

mache ich immer darauf aufmerksam, nur die Worte zu verwenden, die sie auch ihren besten Freunden sagen würden. Das kommt von Herzen und ist damit das zweite „H“

Näheres dazu in Kapitel 2.

[3] Fehlende zwischenmenschliche Kommunikation

a)

Machen wir uns nichts vor. Die Zeit ist knapp, der Druck hoch. Ich kann Sie verstehen. Jedoch, um Mitarbeiter zu halten und eine stärkere emotionale Bindung aufzubauen, braucht es wieder persönliche Gespräche, die über die Zielbesprechung hinausgehen.

b)

Die Bedürftigkeit als Mitarbeiter „wahrgenommen“ zu werden ist groß wie nie

c)

„Diese Info haben wir nie erhalten“ ist oft nur ein Ausdruck von „Mit mir wurde darüber nicht gesprochen“

Aus einem Dialog heraus entsteht Klarheit, und damit wird neben emotionaler Nähe auch die Logik von Maßnahmen, Prozessen und neuen Projekten bedient, die Mitarbeiter brauchen, um motiviert zu bleiben.

welchem Kontext Maßnahmen gesetzt werden, sprechen wir die Logik und damit im Prinzip der 3H das letzte „H“ an – Hirn. Also auch die Rationalisten in Ihrem Team.

Sobald Mitarbeiter verstehen unter

Weiteres dazu gibt es im letzteren Kapitel 3.

Das erste Grundprinzip

WIE HALTEN WIR MITARBEITER

Wenn es nach dem Prinzip der „3H“ geht, dann müssen wir einen Begriff über alle drei stellen: HINGABE

Das Motto für diesen Begriff lautet: „Ich bin gekommen, um zu geben!“

Ein klumpiger Satz, der aber viel davon verrät, wo die entscheidenden Fehler liegen, die wir in der zwischenmenschlichen Kommunikation mit Mitarbeitern machen und wir damit die Fluktuation unbewusst fördern.

“

ENTSCHEIDENDE FRAGEN:

- Was müssen wir tun, um unsere Mitarbeiter „größer“ zu machen?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter im Gespräch aufblühen lassen?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es, um meine Hingabe für diese Fragen zu fördern?

”

Unabdingbare und absolute Hingabe – das vierte „H“, wenn Sie so wollen. Hingabe gegenüber den Menschen und nicht einem neuen Geschäftsmodell. Das ist die Grundlage, um gelungene zwischenmenschliche Kommunikation zu fördern. Eine Transformation

zur Menschlichkeit. Mitarbeiter merken intuitiv die Absichten hinter manchen Botschaften.

Und da in manchen Worten viel Interpretationsspielraum liegt, kann manches „Kommunizieren“ ziemlich in die Hose gehen.

Kapitel 1:

„Widersprüchliche Botschaften“ – Wie Sie mit Haltung Halt vermitteln und damit Mitarbeiter halten

Kapitel 2:

„Schneeballworte“ – Wie Sie mit leeren Worten Herz und Vertrauen verspielen

Kapitel 3:

„Fehlende Kommunikation“ – Tipps, um die zwischenmenschliche Seite mit Ihren Mitarbeitern wieder aufleben zu lassen



Wollen Sie individuelle Antworten auf Ihre Fragen im Führungskontext? Stellen Sie sie gerne im regelmäßigen Online-Call.

1 Stunde kostenlos, kein Verkaufsgespräch, sondern individuelle Fragen von Ihnen, die in einer Stunde und kleiner Runde beantwortet werden.

Mehr dazu auf www.eisserer.com/termine

Kapitel 1

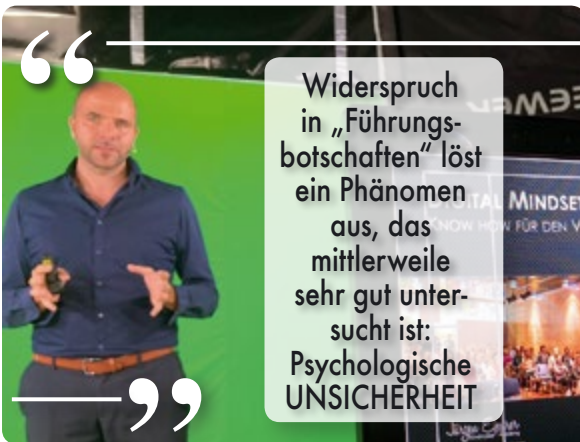
Widersprüchliche BOTSCHAFTEN

Stellen sie sich vor, sie gehen spazieren in Venedig. Sie kaufen sich am Marcusplatz einen kleinen Espresso um 14,90, schlendern ganz entspannt einer Schlange von asiatischen Touristen nach und plötzlich spazieren sie im Wasser. Das passiert Jahr für Jahr.

Trotz des Mose-Projekts, ein milliardenschweres Schutzprojekt der Lagune, um die fragile Altstadt vor Sturmfluten zu schützen, säuft die Stadt regelmäßig (in kleineren) Hochwassern ab. Was die Einwohner vorher nicht wissen: Die Schutzvorrichtungen schützen vor einem Hochwasser erst

ab 1,30 Meter. Die Botschaft kam aber anders an.

Gleiches gilt für die Kreuzfahrtschiffe, die nach scharfen Bürgerinitiativen aus der Lagune verbannt wurden. Darin entstand schon der Widerspruch. Denn im Juli 2022 legten die schwimmenden Hotels schon wieder an. Nicht IN, aber VOR der Lagune. Der Flucht der Einwohner von Anfang der 50er Jahre 175.000 Einwohner bis heute erstmals UNTER 50.000 ist nicht nur darauf zurückzuführen. Es legt aber Vergleiche nahe, wie es auch in Unternehmen laufen kann.



Widerspruch in „Führungsbotschaften“ löst ein Phänomen aus, das mittlerweile sehr gut untersucht ist: **Psychologische UNSICHERHEIT**

Es ist ähnlich wie in US- und mexikanischen Kinos. Kinobetreiber mussten im Lauf der letzten zwei Jahrzehnte die Bestuhlung um zwölf Zentimeter breiter machen – Welche Botschaft kommt da an?

Gute Kommunikation IST KONSISTENT

“



Gute Führungskräfte
bieten „Halt“
durch „Haltung“.

”

Halt durch Haltung braucht die Gesellschaft heute mehr denn je. Menschen, die als reale Vorbilder dienen. Doch in Zeiten der Digitalisierung folgen wir lieber „Influencern“ als echten Persönlichkeiten. Die Bedürftigkeit nach Haltung ist so groß wie nie. Influencer haben vielen Menschen etwas voraus. Sie stehen für etwas. Eindeutig, unmissverständlich, klar und nachvollziehbar. Oft auch polarisierend. Letzteres ist kein Muss, lässt aber die emotionale Bindung stärker werden zu denen, die

Ihnen trotzdem noch folgen. Vom Mitarbeiter zum Fan ist es für viele eine lange Reise. Doch diese Reise beginnt bei klaren, prägnanten Aussagen, die auch eingehalten und mit jeder Handlung bestätigt werden.

Bei Influencern ist unser Herz, weil sie aus dem Herzen handeln und sprechen. Auch wenn ich persönlich die Geschäftspraktikern vieler natürlich für höchst fragwürdig halte.

Eigene Glaubenssätze ALS HALTUNG

Ich bin als Sohn einer Gastrofamilie geboren. Meine Eltern führten drei Jahrzehnte lang Gasthäuser, Raststätten und Tankstellen mit Bistros und Cafés. Einen Businessplan oder ausgeklügelte Employer Branding Maßnahmen gab es nicht. Aber eine (unbewusste) Haltung, mit der sie Ihre Mitarbeiter und die Betriebe erfolgreich führten.

Sie arbeiteten nach den Prinzipien:

Unsere Gäste müssen immer „voi“ sein. Ja, sie können den Dialekt jetzt selbst interpretieren. Unseren Mitarbeitern muss es genauso gut gehen wie unseren Gästen

Das wars. Sie brauchten dafür kein Mission Statement, oder aufgeblasenen Kampagnen. Und der Erfolg gab ihnen recht. Sie gehörten in den 90ern sieben Mal hintereinander zu den zehn besten Tankstellen Europas.

Dienstleister-Gen hat auch mich und meine Partnerin erwischt. Sie leitet zwei Hotels und führt es nach einem ganz ähnlichen Prinzip: „Behandle meine Mitarbeiter als wären es meine Gäste“ Das Ergebnis ist die mit Abstand geringste Fluktuation innerhalb des Konzerns mit mehr als einem Dutzend Hotels.

Nicht schon wieder EIN „STEVE-JOBS-ZITAT“

Haltung zeigt sich also nicht in bunten Kommunikationskampagnen mit professionell inszenierten Phrasen.

Es sind die Botschaften, die Ihnen seit Kindesbeinen als, meist unbewusste, Glaubenssätze mit auf den Weg gegeben wurden. Und es sind die Hand-

lungen, die sie aus vollem Herzen für andere Menschen tun. Wenn Sie diese Handlungen erkennen und in IHRE Worte formen, bietet das den Halt, den unsere Mitarbeiter suchen. Echtheit in Ihrer Persönlichkeit. „Walk the Talk“ wie es Neudeutsch heißt.

FRAGEN SIE SICH ALSO:



- Für was stehen Sie?
- Welche Aussagen, Botschaften stehen für Sie, wenn Sie nicht im Raum sind?
- Was an Ihren Handlungen und Aussagen kann Ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben?

Suchen Sie aber bitte nicht wieder Inspiration in großen VIP's und weltberühmten Namen. Bitte nicht schon wieder Musk und Jobs als Beispiele guter Führung. Suchen Sie in ihrem Umfeld. Bei Freunden, die Haltung zeigen. Was sagen sie? Nach welchen Werten handeln sie? Was zeichnet bei ihnen Haltung aus? Und an was erkennen sie diese? Genauso tauchen Sie wieder in die wirkliche Lebensrealität der Menschen ein und geben dadurch

Halt durch Haltung. Diese Reflexion bei anderen hilft Ihnen, bei sich selbst die wirklich intuitiven Handlungen und Glaubenssätze langsam zu identifizieren.

Denn nur im Kontext Ihrer persönlichen Haltung wird jede Maßnahme, ob intern oder extern, nachvollziehbar und erzeugt Sogeffekte. Alles andere wird mittlerweile als Marketing oder Werbeslogan abgestraft.

Kapitel 2

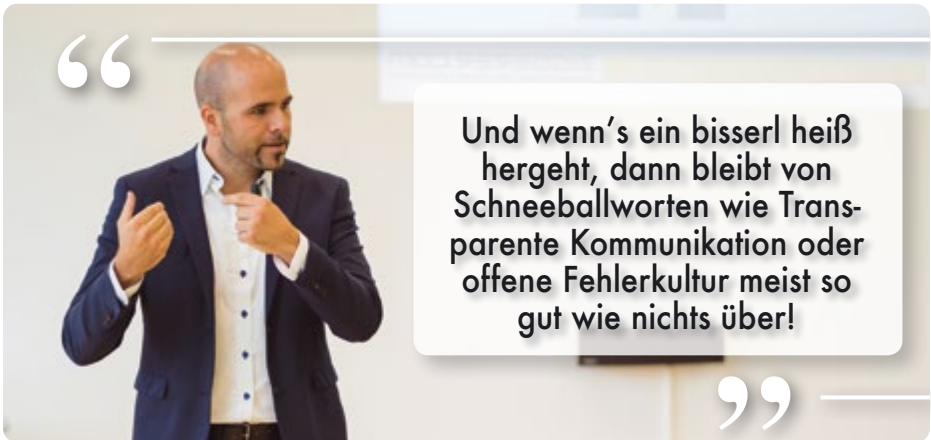
Schöne

SCHNEEBALLWORTE

Durch die Jahre in der Marketingführung erkenne ich die blumige Werbesprache mittlerweile sehr rasch. Und in vielen Leitbildern und Mission Statements hören wir immer wieder die fast selben Worte und Aussagen: Authentisch, Wertschätzung, Innovation, Wachstum.

Für mich sind das seelenlose Schneeballworte. Warum Schneeball? Was

passiert mit einem Schneeball, wenn sie ihn (aus Spaß mit Kindern) ins Gesicht bekommen? Er zerbröseln (außer ihr Gegenüber mag sie nicht, dann ist mehr Anteil an Eis drin). Wir heben neuen Schnee auf und schmeißen ihn zurück. Das heißt, diese Worte stehen für vieles, sagen aber meist wenig Konkretes aus. Sie sind verformbar und interpretierbar.



Und wenn's ein bisserl heiß hergeht, dann bleibt von Schneeballworten wie Transparente Kommunikation oder offene Fehlerkultur meist so gut wie nichts über!

Für kreative Gegenspieler ein Paradies. „Jaja, Transparenz aber nur, wenn's um unsere Zielvorgaben geht!“ Da wird aus dem gut gemeinten:

„Unsere Mitarbeiter*innen stehen im Mittelpunkt!“ sehr schnell ein „Unsere Mitarbeiter*innen sind Mittel. Punkt!“

No

NA NET

Wenn Sie weitere Beispiele von Schneeballwörtern suchen, helfen Leitbilder und Stelleninserate. "Wir suchen einen teamorientierten Einzelkämpfer mit sozialer Kompetenz und hoher Durchsetzungskraft!" Schneeballwörter sind derzeit sicher Agilität, Work-Life-Balance oder Nachhaltigkeit. Im Prinzip alles, was sie in ein Bullshit-Bingo aufnehmen würden.

Ein unterhaltsames „**Business-Bullshit-Bingo**“ für Ihr nächstes Meeting habe ich für Sie unter www.eisserer.com/downloads erstellt.

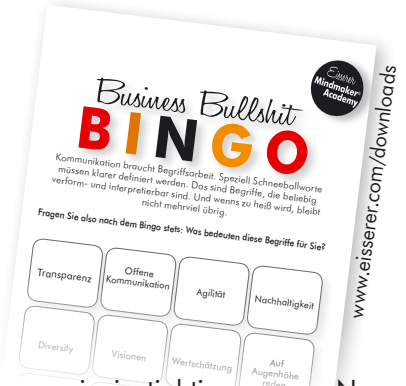
Emailadresse dort lassen und neben diesem Dokument viele weitere Inhalte zu Rhetorik und Kommunikation kostenlos downloaden.

Es sind auch tripple „N“ – Wörter.

Werbeworte

WERDEN BESTRAFT

2019 wurden wir noch pro Tag mit durchschnittlich 3.000 Werbebotschaften konfrontiert. 2022 waren es schon rund 10.000 Werbebotschaften.



Wörter, wo sie instinktiv sagen: „No na net!“ Wörter, die den Unterschied zwischen der im Leitsatz dargelegten „heilen Welt“ und der schmutzigen täglichen Praxis – und jede Praxis ist schmutzig, sonst wäre sie ja nicht die Praxis. Das müssen wir uns schmerzhaft bewusst machen.

Kreative Kommunikations-Offensiven klingen fast alle gleich. Glatt, pathetisch, leer – bis in die Spitzen professionell und effizient gestaltet. Beim Bundesheer gab es von der Kompanie eine Art Leitgedicht: „Wer nie Anker warf bei Sturm und Wind weiß nicht was Pioniere sind!“ Sehr bald war auf der Klwand zu lesen: „Wer sinnlos putzt die Schuh im Spind, der weiß was Idioten sind!“

WERBEBOTSCHAFTEN

2019 | 3.000
Werbebotschaften

2022 | 10.000
Werbebotschaften

Kein Wunder. In einer Minute scrolen wir in etwa drei Meter. Bei durchschnittlichen drei Stunden Handynutzung werden wir befeuert mit Werbeworten. Daher stumpfen wir in der Informationsverarbeitung ab.

Etwas kritisch gedacht, ist der Mensch es praktisch gewöhnt, rund um die Uhr angelegen zu werden! Warum sollte daher genau ihre Botschaft keine Schwindelei sein? Menschen sind es von den sozialen Medien her ge-

wöhnt, dass ihnen von Wildfremden in drei Minuten die Welt erklärt wird. Warum sollte daher ihre Erklärung länger im Gedächtnis bleiben, als die der anderen? Darauf sollten sie gute Antworten haben.

Also: Wie viele Initiativen haben allein durch den tollen Namen gezundet? „We proudly present the most beautiful Obstkorb“ Und wieviel Neues ist ohne Getöse entstanden?

Mehr Show ALS STRATEGIE

Je mehr Info zur Verfügung, desto weniger Vertrauen entsteht in unserer Kommunikation. Wenn noch emotionale Bindung entsteht, dann nur zum Menschen, nicht mehr zu Marken und Aussagen.

Kein Wunder, geht es schlicht darum, Menschen zu beeindrucken und zu begeistern. Emotionale Aussagen sind im-

mer stark: Was Unternehmen nicht plötzlich alles lieben?! Die neuen Pferde im Business-Stall der strategischen Employer Branding Kampagnen: Authentizität & Nachhaltigkeit.

Natürlich wurden diese Begriffe optimiert, beteuert, gefiltert und mehrfach zertifiziert.

“

Es gibt eine schon lange absehbare, aber nun endgültige Verschiebung zum Entertainment



”

Verständlich, denn in unserer Unterhaltungsgesellschaft ist das Erlebnis schon immer ein zentraler Bestandteil gewesen.

Trend Guru Gerd Geerken erkannte das in den 90ern als „Show statt Strategie“ Aber „Show“ ist ein unbeliebter Begriff. Wir verstehen darunter mehr Kulisse, Spektakel, Tingeltangel und Schein. Man denkt irgendwie sofort ans Blenden und UNTEN-Haltungsprogramme.

Aber niemand will blenden. Alle wollen glänzen.

Man will Wirkung, nicht nur den Effekt. Übertreiben, aber nicht hochstapeln. Einfach größer sein. Ansonsten wird man ja nicht gesehen. Das bisherige Entertainment-Getue ist oft sehr platt und wird daher nicht überleben.

Diese neue Oberflächlichkeit eindringlich zu inszenieren, dafür braucht es Können. Marketing, PR und Vertrieb sind gefordert - es wird also Business-Entertainment gemacht. Denn die Oberfläche ist die neue Tiefe – und es wird immer schwieriger hier einzudringen.

Ablenkung IST DAS NEUE GUT

Menschen so abzulenken, dass sie zuhören und sie gekonnt auf andere Gedanken zu bringen, so dass sie Ihnen auch folgen (und Business mit Ihnen machen), das ist eine hohe Kunst. Wer also am besten ablenkt, hat die Aufmerksamkeit für sich. Daher ist Inszenierung von Begriffen mittlerweile alles?

“

Diese Vergleiche machen es deutlich:

Erregung statt Nutzen.
Attraktion statt Argument.
Schlagworte statt Inhalt.
Magie statt Marke.

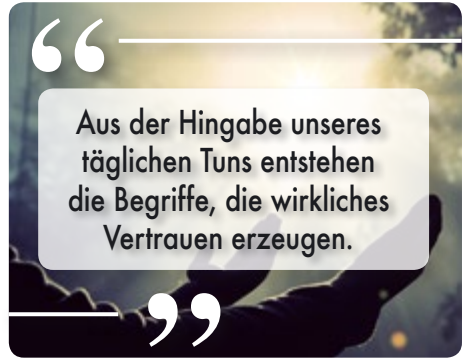
Aber das durchschaut der mündige Mitarbeiter heute sehr rasch. Spätestens wenn Kapitel 1 schlagend wird und erste Widersprüche auftauchen.

”

Vertrauen erzeugen DURCH WORTE VON HERZEN

Es ist leider immer schwieriger geworden, Menschen zu finden, denen wir einigermaßen vertrauen können. Vertrauen ist, nach Soziologen Niklas Luhmann, das vermutlich effizienteste Führungstool. Dort, wo echtes Vertrauen herrscht, ist Kontrolle weitgehend unnötig. Leider hat Vertrauen den Nachteil, dass es zumeist komplett verschwindet, wenn es verletzt worden ist. Und verletzt ist es schon bei so Kleinigkeiten, dass den ach so schönen Worten einfach nicht die Taten folgen, die zu den Worten gepasst hätten. Und dort wo Vertrauen verloren gegangen ist, dort macht sich Misstrauen breit.

Ich plädiere also nicht für ein Umdenken bei den Begriffen. Das wäre reine Sprachkritik. Es geht vielmehr um Definitionsarbeit. Und das erfordert Aufklärung und Dialog. Denn Weiterentwicklung setzt immer Konfliktfähigkeit voraus. Also die Fähigkeit zu streiten, ohne der Androhung von unmittelbarer Gewalt. Dialoge die Vertrauen schaffen, entstehen nur, wenn wir unseren Gefühlen und Emotionen rationale sinnvolle Worte geben können.



Die Begriffe die aus HR-internen Erhebungstools entstehen, sind meist nur ein Sinnbild einer klugen Marketingstrategie. Werden aber meist umformuliert oder als oberflächliche Werbung identifiziert.


Sie als Führungskraft sind das Herz und die Aorta des Unternehmens. Und alles in einer Organisation wächst von innen nach außen. So auch Worte, denen Ihre Mitarbeiter wirklich noch vertrauen. Und diese Worte entstehen zuerst aus Ihrem Tun.

Kapitel 3

Fehlende zwischenmenschliche KOMMUNIKATION

Kommunikation ist nie wirklich eindeutig. Ich steh auf und hol trotzdem eine. Ich frag meine Freundin: „Willst Sie sagt „Danke!“ Zuhause beginnts du eine Decke?“ Sie sagt: „Nein!“ also.

“



Wir kennen wohl tausend Begriffe für verschiedene Krankheiten, aber nur einen für Gesundheit. Wir kennen tausend Arten „zu kommunizieren“.

Aber nur einen Begriff, der ihn wirklich verdient hat:
„Miteinander reden!“

”

Der Bedarf an wirklich ehrlichem Interesse an uns als Mensch ist so groß wie nie zuvor. Die digitale Welt entfremdet uns immer weiter. Empathie und Einfühlungsvermögen geht, kritisch gedacht, bei vielen grad noch bis zum

eigenen LinkedIn Profil. Die Fähigkeit zuzuhören und einigermaßen interessierte Fragen zu stellen, wird aber zu einem, wie es „New Work-Berater“ gerne nennen „Game-Changer“.

“

Um Menschen wieder für uns zu gewinnen, braucht es also Mut zum Dialog. Denn ausschließlich im Dialog entsteht Klarheit für das, was Sie als Führungskraft oder Mitarbeiter wollen, machen oder wünschen

”



Aus dieser Klarheit entsteht emotionale Nähe und vor allem können Maßnahmen oder Prozesse logisch erklärt werden. Das entspricht der Denkweise jedes Rationalisten. In einem Dialog wird, neben vielen anderen Faktoren,

auch das dritte „H“ – das Hirn, besonders angesprochen. Hier kann der Kontext erklärt werden, der in Ihrer Handlung vielleicht noch verborgen blieb.

Das Gebet DES ZUHÖRENS

Einen Dialog führen, heißt, nicht selbst zu reden. Viele verwechseln auch im direkten Gespräch „etwas kommunizieren“ mit „miteinander reden“. Teilen Sie wirklich Ansichten, oder ist es bloßes Mit-

teilen. Basiert das Gespräch wirklich auf dem Interesse am Gegenüber, oder auf dem Interesse „zu gewinnen“ und Redeanteile zu erhalten?

In meiner bunten Vita der mehr als 15 Jobs in 20 Jahren, hätte ich nur einmal einen Menschen gebraucht, der mich offen und ehrlich mit der Frage konfrontierte: „Was stimmt nicht mit Ihnen?“ Ich hatte das Glück zwei davon zu haben. Einen Menschen, der mir privat diese Frage zu meiner beruflichen Unentschlossenheit stellte, einen Menschen beruflich.

Und dieser eröffnete mir mit seiner Direktheit diese und viele ähnlich kritische aber konstruktive hilfreiche Fra-

gen zu stellen, die man während Zielgesprächen vielleicht nicht stellt, ganz neue Ansichten auf mich. Psychologen verrieten mir, dass mit dieser Art von „transparenter und offener Kommunikation“ (was ja von vielen so bejubelt wird) eine Vielzahl an Therapien erspart werden könnte.

Und das erfordert keineswegs die Fähigkeiten eines Psychotherapeuten. Vielmehr wieder die Fähigkeit zuzuhören und damit ehrliche Zuwendung zu zeigen.

“

**„Wir hören nicht zu,
um zu verstehen.
Wir hören nur zu,
um zu antworten!“**

”

Welche Fragen MÜSSEN WIR BEANTWORTEN?

Wir glauben oftmals sehr komplexe Fragen beantworten zu müssen, um Klarheit und damit Logik zu schaffen.

WAS WIR GLAUBEN MIT UND DURCH NEUE MASSNAHMEN BEANTWORTEN ZU MÜSSEN:

- Wie können wir den Mitarbeitern das Leben schöner gestalten
- Was braucht es, damit sie sich wohler fühlen
- Welche Maßnahmen helfen, um sie ans Unternehmen zu binden
- Wie erreichen wir sie mit unseren Maßnahmen
- Was können wir tun, um sie vor Stress und Einflüssen zu schützen



WAS MITARBEITER WIRKLICH WISSEN WOLLEN:

- Was bringts mir? (beruflich, privat)

Was hier sehr zugespitzt dargestellt ist, ist nur ein Zugang von Mehreren, um mit Ihren Mitarbeitern andere Arten von Fragen zu behandeln, die weit über das klassische „checklist-geführte“ Mitarbeitergespräch hinausgehen.



www.eisserer.com/downloads
für Sie zum Download als kleine Zusatz-
inspiration erstellt.

Der

MBA-EFFEKT

Mit dieser Art von Gesprächsführung erzeugen Sie einen MBA-Effekt. Ja, kreative Gegner von solchen Akronymen würden nun wieder sagen: „Mitarbeiter butteln bis zum Ableben!“ oder „Minimale Betriebsamkeit aufrechterhalten“ Ich meine damit den „Mein BABY-Effekt“. Mitarbeiter fühlen sich beteiligt und erfüllen damit ihren Wunsch nach dem Drang von Selbstbestimmung innerhalb einer Organisation.

Für diejenigen, die bis hierhin gelesen haben, schließt sich nun der Kreis von der Aussage zu Beginn dieses Artikels, dass Mitarbeiter sich als aktiver Teil eines Prozesses fühlen müssen. Sie bauen emotionale Bindung stärker auf, wenn sie in einen Prozess eingebunden sind. Wenn sie aktiv teilnehmen

und mitgestalten können. Und dieses Mitmachen geht über „wirtschaftliche Interessen“ hinaus. Der „Mein Baby-Effekt“ kann dann eintreten, wenn die Rollenbilder von „Ich Führungskraft – du Mitarbeiter“ noch weiter aufgebrochen werden und damit Gespräche entstehen, die sie stärker verbinden als eine bloße „berufliche Verbindung“.

Kommunikation zu betreiben ist in Zeiten der Digitalisierung mit vielen Werkzeugen machbar. Doch Machbarkeit darf niemals vor Menschlichkeit stehen. Daher ist die Fähigkeit „Kommunikation“ in seiner wirklichen Bedeutung „miteinander zu reden“ ein unumstößliches Modell, Mitarbeiter in Zukunft näher an Ihr Unternehmen zu binden und sie durch konstruktive Gespräche aufblühen zu lassen.

Bis bald und viel Erfolg beim erfolgreichen „Kommunizieren“

Ihr Jürgen Eisserer

Keynote Speaker und Kommunikationsexperte



“Wir verlernen DAS REDEN”

Wenn wir die Welt betrachten, erleben wir Veränderungen an jeder Ecke. Dieses Essay dient für Sie in HR, Marketing oder der Führung Ihres Unternehmens als Inspiration. Denn gelungene Kommunikation wird sensibler und wichtiger denn je.

Jürgen Eisserer zählt laut landesweiter Medien zu den renommiertesten Kommunikationsexperten des Landes. Er ist Autor, Bildungs-Unternehmer und hilft mit seiner Arbeit tausenden Menschen und Unternehmen dabei ihre Potentiale durch positive Kommunikation zu entwickeln.

Mit seinen Keynotes liefert er Inspiration für Zukunftsgestalter, radikale Menschlichkeit und positive Kommunikation, um am Markt den entscheidenden Unterschied machen zu können.

Bekannt aus:



HR ONE™



ÖÖNachrichten Salzburger Nachrichten Handelsblatt