



Unternehmerische Effizienz steigern  
durch strategische Kommunikation



## Inhalt

Strategisch kommunizieren .....	S. 3
Realitäten .....	S. 4
Konsequenzen .....	S. 5
Betriebsklima .....	S. 6–7
Kommunikation .....	S. 8–9
Hilfe zur Selbsthilfe .....	S. 10–11
Kontaktdaten .....	S. 12



## „Strategisch kommunizieren – leidenschaftlich argumentieren“

Hartmut Kriese,  
Geschäftsführer

Worum geht es? Wozu dient etwas, wem nützt es und warum? Solche Fragen bringen Sachverhalte auf den Punkt. Doch nur die richtigen Antworten können Dinge vorwärts bewegen; Inhalte, die Substanz haben; Kommunikation, die hilfreich ist. Geschickt und souverän argumentieren – strukturiert, kompetent und konsequent überzeugen. Hier muss Kommunikation funktionieren: im Alltag, unter Leistungs- und Entscheidungsdruck. Unternehmerisches Handeln muss auch eine unternehmerische Sprache finden.

Kommunikationsprobleme und Schwierigkeiten, die dadurch entstehen, sind häufig eine Frage der unternehmerischen Sprache. Manchmal fehlen einzelne Worte, manchmal die Fähigkeit, Inhalte „verbal transportabel“ zu machen; manchmal lässt sich keine gemeinsame Sprache finden. Die Folge ist, dass es beim Angesprochenen erst an Verständnis und in der Folge am Wollen mangelt.

Der Sprechende befindet sich nur scheinbar in der Mitte des Kommunikationsprozesses – von außen betrachtet erkennt man hier sehr komplexe Beziehungen in einem System aus kleinen, mittleren und großen Einheiten (Team – Abteilung – Unternehmen – Markt). Ist uns dies bewusst, fällt uns auch die Vorstellung leichter, dass sich aus dieser Komplexität sehr unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Ansprüche ergeben. All diese Dinge können durch strategisches Führen gesteuert werden.

### **Der Weg zu funktionierender Kommunikation: Content Coaching**

Zwischen Inhalt (engl. „content“) und Zufriedenheit (engl. „content“) besteht ein direkter Zusammenhang. Je konkreter und greifbarer der Inhalt, desto zufriedener die kommunizierenden Personen. So gesehen ist Content Coaching zugleich Name und Programm: Inhalt führt zur Zufriedenheit – Zufriedenheit führt zum Erfolg.

Erfahren als Unternehmer, erfolgreich als Berater und leidenschaftlich als Kommunikator helfe ich mit, die Kommunikation in Unternehmen und zwischen Unternehmern und dem Markt zum Zweck der Effizienz- und Leistungssteigerung nachhaltig zu optimieren. Das ist Gegenstand und Ziel meiner täglichen Arbeit. Für mich gibt es kaum etwas Schöneres als den Erfolg gemeinsamen Schaffens – immer neu und immer wieder anders.

Hartmut Kriese, Geschäftsführer

*Unternehmerische  
Sprache finden*

*Kommunikations-  
prozess von außen  
sehen*

*Leistungssteigerung  
im Unternehmen*



## „Einige Realitäten – welche davon kennen Sie?“

*Führung gibt  
Orientierung*

### **Strategische Führung**

- die sich unverstanden fühlt, alleingelassen mit allem und von allen
- die „cheffig“ wirkt, weil sie oft weit weg ist von der Basis

### **Operative Führung**

- die davon ausgeht, dass jeder weiß, was sie denkt und erwartet
- die fachlich kompetent ist, doch kaum zielführend kommunizieren kann (oder will)

### **Mitarbeiter**

- die sich pudelwohl fühlen mit geschickt eingerichteten „Selbstverständlichkeiten“
- die genau wissen, was alle anderen tun müssen, damit alles besser wird

### **Prozesse**

- die an diffusen (weil nicht definierten) Schnittstellen Probleme machen
- die oft nur schleppend vorankommen, obwohl sie mit so viel Eifer geplant wurden

### **Organisation**

- in der es keine klaren Strukturen gibt oder diese nicht beachtet werden (Grenzen)
- in der Verantwortungen nicht klar und Befugnisse nicht eindeutig definiert sind

### **Betriebsklima**

- in dem verbindliche Orientierungsgrundlagen fehlen (Werte, Leitsätze, Regeln)
- in dem Skepsis und Zweifel überwiegen, Misstrauen und Vorurteile herrschen und in dem es an Bindung und Zusammenhalt fehlt

### **Leistungsverständnis**

*Konstruktive Kritik  
wird als störend  
empfunden*

- das geprägt ist durch Druck, Überforderung und Belastungen
- in dem das Gegeneinander Tag für Tag erheblich viel Kraft, Zeit und Nerven raubt
- das konstruktive Kritik, Kreativität und Spontaneität als störend empfindet

### **Kommunikation**

- der es vorrangig um bunte Werbung und zweckdienliche Öffentlichkeitsarbeit geht
- die sich in langatmigen Meetings und massenhaften E-Mails (CC-Iomanie) erschöpft
- die „Flurfunk“ produziert, weil alle anderen Orientierungsversuche erfolglos sind



## „Einige Konsequenzen – auch bei Ihnen?“



### Brennpunkte

- **Imageverlust** des Unternehmens bei Arbeitnehmern und Kunden
- **Negative Beurteilung** von Banken, Investoren, Analysten
- **Kundenverlust** und schwieriges Neukundengeschäft
- **Fehlende Bindung** und geringe Leistungsbereitschaft
- **Mangelnde Loyalität** von Mitarbeitern und Geschäftspartnern
- **Mangelnde Wertschätzung** für Personen, Positionen, Performance
- **Führungerschwernisse** durch strategische und operative Verschränkungen
- **Unklare strategische Ausrichtung** – Ziele, Motive, Wege, Vorgehensweisen
- **Fehlende Informationen und Informationsfehler** – Bringschulden
- **Hohe Fehlerquote** und hoher Aufwand für die Aufarbeitung der Folgen
- **Ausstehende Klärungen** – Protokolle, Verträge, Zielvereinbarungen
- **Ineffektive Kommunikation** – „oben/unten“, „innen/außen“
- **Angespannte Atmosphäre** – nicht nur durch Zeitdruck und Handlungsnot
- **Mitarbeiterfluktuation** – die Besten gehen, die Bitteren bleiben
- **Sinkender Kompetenz-Level** – Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen gehen verloren
- **Privates am Arbeitsplatz** – Kümmern um eigene Belange und Interessen
- **Falsche Freundlichkeiten** – beim Umdrehen fliegen die Messer

*Loyalität geht verloren*

*Wichtige Mitarbeiter gehen*

### Sind Ihnen diese Dinge bewusst?

Die Hälfte aller Probleme sind die Folge fehlerbehafteter Kommunikation. Hier steht schwarz auf weiß, was das bedeutet: jede Menge ernsthafter Gefahren für den Erfolg – denn all diese Schwierigkeiten schmälern den Ertrag. Ist das erkannt, lässt sich schnell und leicht einiges sparen – und viel gewinnen dazu.

*Gefährdung des unternehmerischen Erfolges*

### Es kommt noch schlimmer

Eine besonders krasse Form der Ertragsminderung ist dabei noch gar nicht erwähnt, denn sie wird häufig nicht erkannt: Trotzkosten. Das sind Ertragskiller, die dort am stärksten wirken, wo die eingekaufte Arbeitsleistung von Mitarbeitern wegen eines gestörten Betriebsklimas nur noch vermindert abrufbar ist – stufenlos abwärts.

*Ertragskiller „Trotzkosten“*



## „Ein gestörtes Betriebsklima ist teuer.“

*Minderleistung  
durch gestörtes  
Betriebsklima*

### **Gestörte Kommunikation hat Minderleistung zur Folge**

Wenn Mitarbeiter unzufrieden sind – und das kann schnell gehen –, dann wird ihre Leistung zum Hebel, manchmal sogar zur Waffe. Und Mitarbeiter haben oft keine Hemmungen, diesen Hebel einzusetzen. Das Zurückhalten der Leistung nimmt immer den gleichen Verlauf. Es beginnt damit, dass Möglichkeiten fehlen oder außer Acht gelassen werden, auftretende kleinere und größere Probleme wirklich zu klären. Unangesprochenes und Unausgesprochenes wachsen an und werden zu Belastungsbergen.

Das Betriebsklima kühlt ab und ändert sich – erst zu „irritiert“ und dann über „frustriert“ und „resigniert“ weiter bis hin zu „aggressiv“. Ordnet man dieser Klima-Skala die Größe „Abrufbare Leistung in Prozent“ zu, so wird erschreckend deutlich, wie groß der Schaden werden kann, wenn Kommunikation und Betriebsklima im Argen liegen. Das folgende Exempel öffnet Ihnen die Augen.

*Extremer  
Kostenanstieg*

### **Jede Minute zählt**

Unter üblichen Bedingungen beträgt die Jahresarbeitsleistung eines Mitarbeiters rund 1.600 Stunden; das sind 96.000 Minuten. Grundannahme:

1 Std. = 60 Min. / 1 Tag = 8 Std. / 1 Mon. = 22 Tage / 1 Jahr = 12 Mon. / 1 Arbeitsjahr = 200 Tage / Urlaub = 30 Tage / Krankheit = Ø 7 Tage. Nehmen wir als Normalmaß eine um 15% verminderte Idealleistung an, enthalten diese „neuen 100%“ bereits eine Minderleistung von gut 200 Stunden.

Nehmen Sie jetzt noch den Einstandspreis für Leistungen von Mitarbeitern pro Stunde in Ihre Überlegungen auf.

Die Grundannahme hier: 13 Gehälter mal Ø 3.000 € inkl. Arbeitgeberanteil plus 1.500 € anteiliger Betriebsaufwendungen. So kommen Sie auf etwa 30 € pro Stunde und Mitarbeiter. In sehr kleinen Unternehmen liegt er etwas darunter, in großen weit darüber. Der durchschnittliche Minutenpreis beträgt pro Mitarbeiter bei einem Mittelständler etwa 0,50 € und in einem Großunternehmen zwischen 0,70 € und 1,50 €. Hätten Sie das erwartet?

Und jetzt setzen Sie „Betriebsklima“ und „abrufbare Leistung“ einfach ins Verhältnis. Die nebenstehende Grafik zeigt, wie Leistungsbereitschaft buchstäblich absinkt, wenn die Klimawerte in den Keller rutschen.



### Da kommt richtig was zusammen

Es kostet einen mittelständischen Betrieb mit 30 Mitarbeitern jährlich bereits gut 250.000 €, wenn das Klimabarometer nur auf „frustriert“ steht. Ein Großunternehmen verliert pro 50 Mitarbeiter bei einem Klimawert von „resigniert“ schon 1.000.000 € im Jahr – und das allein deshalb, weil die eingekaufte und geschuldete Leistung nur noch mit Abstrichen erbracht wird.

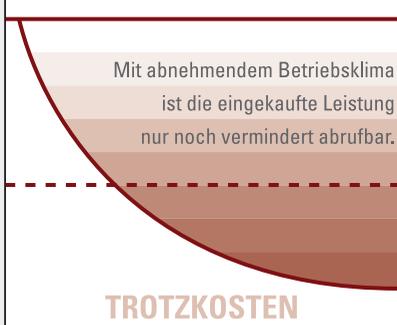
Sie bezahlen diese Aufwendungen für Minderleistungen in jedem Fall. Entweder weil Sie mehr Personal benötigen oder weil Sie von den anderen Mitarbeitern verlangen, diese Minderleistung zu kompensieren – mit unmittelbaren Folgen für das Betriebsklima: ein Teufelskreis.

*Minderleistung muss kompensiert werden*

#### Betriebsklima

Ideal \_\_\_\_ 100 %  
 Real \_\_\_\_ 95 %  
 Normal \_\_\_\_ 85 %  
 Irritiert \_\_\_\_ 70 %  
 Frustriert \_\_\_\_ 60 %  
 Resigniert \_\_\_\_ 55 %  
 Deprimiert \_\_\_\_ 50 %  
 Aggressiv \_\_\_\_ 45 %  
 Destruktiv \_\_\_\_ 30 %

Gehalt und anteilige Betriebskosten sind gleich dem Einkauf von Leistung bei Mitarbeitern



#### Leistung (Mitarbeiter/Team/Unternehmen)

Ideal \_\_\_\_\_ (das Utopische)  
 Real \_\_\_\_\_ (das Mögliche)  
 Normal 100% \_\_\_\_\_ (das Übliche)  
 Irritiert - 15% \_\_\_\_\_ (unsichere Haltung)  
 Frustriert - 25% \_\_\_\_ (Dienst nach Vorschrift)  
 Resigniert - 30% \_\_\_\_ (innere Kündigung)  
 Deprimiert - 35% \_\_\_\_ (Verharren/Lähmung)  
 Aggressiv - 40% \_\_\_\_ (gegen den Betrieb)  
 Destruktiv - 55% \_\_\_\_ (Trachten nach Rache)

**87 %** der Mitarbeiter haben keine oder nur geringe Bindung zum Arbeitgeber

**68 %** der Mitarbeiter leisten nur noch „Dienst nach Vorschrift“

**19 %** der Mitarbeiter arbeiten aktiv gegen das eigene Unternehmen oder haben die „innere Kündigung“ vollzogen

(Quelle: Gallup-Studie zur Mitarbeiterloyalität)



„Müssen Sie jetzt etwas tun?“

**Die Missstände wahrnehmen**

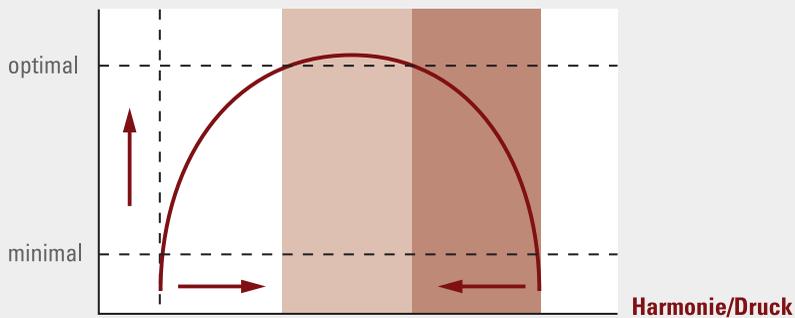
*Handlungsbedarf erkennen*

Wie gut funktioniert die Kommunikation in Ihrem Unternehmen?  
Wie steht es um das Betriebsklima?  
Was würden Sie dafür geben, wenn sich da etwas bewegen ließe?

**Die vernünftige Mitte finden**

Leistung folgt einer umgekehrten U-Funktion: Zu viel Harmonie – die von den Hütern der Gemütlichkeit oft listenreich verteidigt wird – ist genauso schädlich für die Leistung wie ein zu hoher Druck. Nimmt man der Harmonie die Tiefe und dem Druck die Spitze, so optimiert sich die Leistung fast von selbst. Was trifft in Ihrem Unternehmen zu? Zu viel Druck? Oder zu viel Harmonie?

**Unternehmensleistung**



**Die Erfolgstreiber optimieren – Richtung 100%**

*Basis für den Erfolg schaffen*

- Ziele und Strategie** – sind erörtert, definiert, formuliert, bekannt (= 100%)
- Strukturen** – sind definiert, bekannt, eingehalten, Sanktionen sind klar (= 100%)
- Orientierung** – Leitsätze sind formuliert, vermittelt und werden vorgelebt (= 100%)
- Identifikation** – ist bei Mitarbeitern und Kunden deutlich spürbar (= 100%)
- Leistungseffizienz** – ist bei Mitarbeitern und Partnern messbar über normal (= 100%)



### Strategisch kommunizieren

Strategische Kommunikation ist Führungsinstrument und Qualitätsmanagement. Es geht darum, nichts dem Zufall zu überlassen. Das setzt aber voraus, dass dem Anwender die bestehende Situation bewusst ist, dass die Ziele definiert sind und die Vorgehensweise klar ist. Gleichzeitig muss man darauf vorbereitet sein, einige Widerstände zu überwinden.

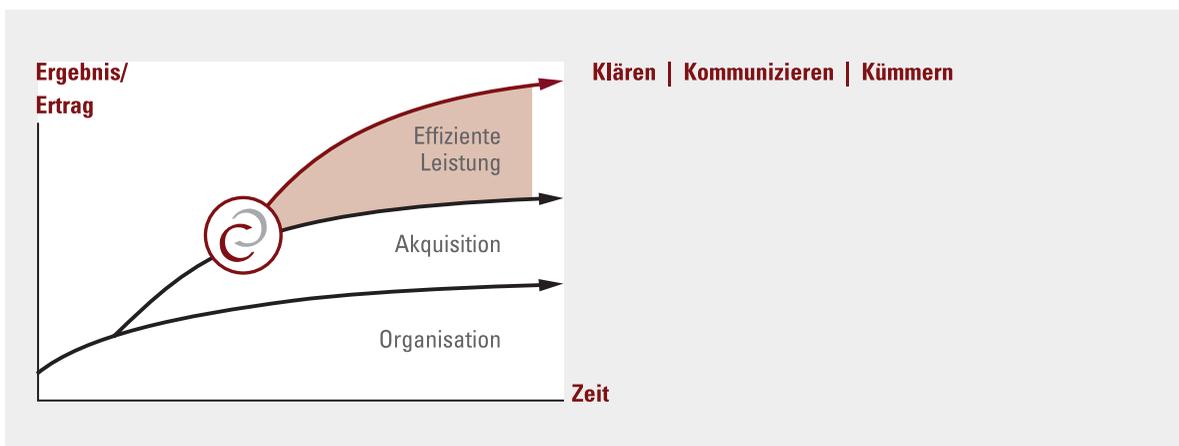
Diese muss man erkennen und auch mit ihnen umgehen können – schwierig, wenn man Teil des Ganzen ist, also dazugehört – ganz gleich auf welcher Ebene und in welchem Bereich. Häufig gibt es „blinde Flecken“ – übersehene Schwierigkeiten, aber auch übersehene Chancen. Einen freien Blick von außen kann nur jemand einnehmen, der auch wirklich draußen ist. Denn es ist unumgänglich, „zwischen den Zeilen“ zu lesen und bei Bedarf kritische Punkte anzusprechen, ohne dabei in Gefahr zu geraten. Und es lauern tatsächlich Gefahren, wenn man hier nicht sehr auf der Hut ist, und die Folgen selbst kleiner Fehler sind nicht immer absehbar. Deshalb bleiben ohne externe Beratung Lasten und Belastungen häufig unangesprochen, obwohl sie ursächlich sind für Missverständnisse, Missstände, Missgeschicke, Missmut – und letztlich Misserfolg.

*Die bestehende Situation unvoreingenommen betrachten*

### Ziel und Nutzen

Sinn und Zweck aller angewandten Kommunikations-Strategien ist eine rasche und messbare Verbesserung der Leistungseffizienz durch ein vielschichtig optimiertes Leistungsklima, in dem sich Betriebsergebnisse und Unternehmenswerte nachhaltig steigern lassen.

*Kommunikationsstrategien entwickeln*





„Hilfe zur Selbsthilfe“

### Leistungsmatrix Unternehmen

	<b>Klären</b> Kommunikation + Leistung (Landkarte)
<b>Strategie-Ebene</b>	<b>Strategie-Spiegel</b> Sparringspartner für GL (Finessen)
<b>Bereichs-Ebene</b>	<b>Check – Standortbestimmung</b> ½-tägige Klausur mit ausgewählten Teilnehmern
<b>Team-Ebene</b>	<b>Effizienz-Klärungen</b> Befragung   Besichtigungen   Beobachtungen

### Leistungsmatrix Kooperationen

	<b>Klären</b> Kommunikation + Leistung (Landkarte)
<b>Agenturen Berater Rechtsanwälte</b>	<b>Strategischer Spiegel</b> Sparringspartner GL   Eigener Auftritt   Image Klärungsklausuren   Kommunikation   Projekte

### An Ihrer Seite

*Schritt für Schritt  
die Ziele erreichen*

Die Matrix zeigt Leistungsbereiche und Leistungsgegenstände, mit deren Hilfe wir Ihnen bei der Arbeit an Ihrer strategischen Kommunikation zur Seite stehen: für Sie als Unternehmer oder Unternehmen, als Agentur für Kommunikationsdienstleistungen, als Unternehmensberater mit klassischer Expertise oder auch als Rechtsanwalt.

In abgestimmten Schritten wird geklärt, was ist; wird gestaltet, was werden soll; wird kommuniziert, was sein muss; und wird getan, was zu tun ist, um die Ziele zu erreichen – getrennt nach Ebenen oder die Ebenen verbindend: Geschäftsführung, Bereichsleiter und Teams.



<b>Kommunizieren</b> mitten im Leistungsalltag (Gebiet)	<b>Kümmern</b> um Leistungseffizienz (Nachhaltigkeit)
<b>Abstimmungen über Ziele und Wege</b> Info-Austausch (richtige „Übersetzung“)	<b>Geschäftsleitungs-Coach</b> (Vertrauen)
<b>Operativ-Spiegel</b> FK-Teambildung   Kommunikationsmanagement	<b>Bereichsleiter-Coach</b> (Verantwortung) Transform-Meetings (Zutrauen) Supervisor (Zuhören)
<b>Charge-&amp;-Change-Projekte</b> Leistungskommunikation und -motivation der Teams und Projekte	<b>Team-Coach</b> (Zumuten) Team-Talk-&-Take (Mitnehmen) Abteilungen, Projektteams

<b>Kommunizieren</b> mitten im Leistungsalltag (Gebiet)	<b>Kümmern</b> um Leistungseffizienz (Nachhaltigkeit)
<b>Inspirations- und Innovationsprojekte</b> zur Kommunikation in der Agentur und zwischen Agentur und Kunden	<b>Special-View</b> (anders sehen) <b>Creativ-View</b> (mehr sehen) <b>Sys-Akquise</b> (richtig ran)

### Module mit Maß und Methode

Wir arbeiten für unsere Kunden ausnahmslos nach individuellen Maßgaben. Innerhalb der Module entstehen Lösungen und Lösungswege fast wie von selbst: Sie finden sich, weil sie durch höhere Aufmerksamkeit in kreativer Atmosphäre einfach wahrnehmbar werden – und zwar direkt im Tätigkeitsbereich jedes Kunden selbst.

Jedes Modul ist ein in sich abgeschlossenes Produkt. Für jedes einzelne Modul werden individuell Werkzeuge entwickelt, mit deren Hilfe Antworten auf die jeweils dringlichen Fragen gefunden werden. Jedes weitere Modul wird verstärkt vom Wert des vorangegangenen.

*Mit Maß und  
mitten im Geschehen*

CONTENTCOACHING GmbH  
An den Höfen 3 | 36100 Petersberg  
Fon | Fax 06 61.5 00 82 70  
info@content-coaching.de | www.content-coaching.de

Machen Sie eine gute Erfahrung

