

**Branchenfokus Gesundheitswesen**

# Unverbindliche Sprache schadet der Unternehmenskultur in Spitälern

Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

*Die unpräzise Ausdrucksweise verbirgt oft einen Mangel an Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein. Sie kann aber auch für unverbindliches Verhalten gezielt genutzt werden. Grundsätzlich ist die Sprache jedoch ein Instrument, mit dem wir täglich und unmittelbar die angestrebte Unternehmenskultur formen können.*

**S**owohl Vorgesetzte wie auch deren Untergebene bewegen sich heute in einem von Schlagwörtern, Floskeln und Fremdwörtern geprägten Umfeld. Spätestens dann, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, zeigt sich, dass man aneinander vorbei redete. Dann nämlich entstehen

Konflikte, die der Ranghöhere in der Regel gewinnt. Der Sache dient ein solcher Prozess nicht und ist auch für eine weitere Zusammenarbeit weder förderlich noch vertrauensbildend. Doch er prägt die Unternehmenskultur und ist oft Ursache für Blockaden.

## Sprache: Ein Element der Unternehmenskultur

Probleme beginnen immer im Kopf, und da wir grundsätzlich eine innere Angst haben, nicht anerkannt zu werden oder zu versagen, äussern wir uns erst unverbindlich, dann konkret. Je besser wir dies gelernt haben, desto leichter finden wir Ausreden und Schuldzuweisungen. Das ist unser Schutzmechanismus. Wir verarbeiten mit dieser Gewohnheit wohl eigene Fehler, fühlen uns aber dabei letztlich nicht wohl. Für unsere Beziehun-

**Hans R. Hässig** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzern-ebene.

**Roland F. Stoff** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Die Autoren haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» ist beim Cosmos Verlag erschienen.

[www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

diese zu formen, haben wir in unserer Sprache und Ausdrucksweise. Ungeachtet von aktuellen Modetrends sollten sich Vorgesetzte selbst um eine verständliche, ihrem Wesen entsprechende Sprache bemühen und das Umfeld auffordern, es ihnen gleich zu tun.

## Sich hinter Unklarheiten verstecken

Sprache und Ausdruck haben auch etwas mit Ritualen zu tun. In jeder Konversation wird eine Botschaft mit Ja, Nein, Nicken oder Kopfschütteln bestätigt. Wer in diesem Ritual unehrlich ist, trägt wesentlich dazu bei, unklare Ausdrucksweisen zu unterstützen.

Krankenhäuser, in denen sehr wenig über Fehler und Unzulänglichkeiten gesprochen wird, leben eine Kultur der Verdrängung. Ihre Sprache ist leise, freundlich, aber unverbindlich. Krankenhäuser, in welchen Fehler als Herausforderung angesehen und besprochen

gen und unsere Arbeitswelt ist ein solches Verhalten jedoch hinderlich und verkompliziert den Alltag.

Eine Unternehmenskultur wird von vielen Faktoren beeinflusst. Ein wirkungsvolles Instrument,

## Unternehmenskultur verstehen

Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach innen und aussen repräsentieren den wirklichen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand. Dies sind zentrale Botschaften des Buchs «Unternehmenskultur verstehen» der beiden Autoren Hans R. Hässig und Roland F. Stoff. Der Anspruch der Autoren für das Buch ist,

- die Unternehmenskultur zu erklären, um sie zu verstehen.
- die Wahrnehmung für die Unternehmenskultur zu schärfen.
- die Bedeutung und den Nutzen der Unternehmenskultur aufzuzeigen.
- die Zusammenhänge verständlich und nachvollziehbar darzustellen.
- mit Beispielen aus der Praxis Glaubwürdigkeit zu hinterfragen.
- über Erkenntnisse zu eigenen Rezepten anzuregen.
- Hilfsmittel für die Steuerung der Unternehmenskultur zu zeigen.
- Freude und Lust zu wecken, die eigene Unternehmenskultur zu gestalten.
- als Inspirationsquelle und Nachschlagewerk zu dienen.

Das Buch ist erschienen im Cosmos Verlag, ISBN 978-3-85621-232-2.





werden, leben hingegen eine Unternehmenskultur der Offenheit und Klärung. Ihre Sprache ist lebendig, direkt und vertrauensbildend.

Eine unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung ausweichen zu können. Dieses Verhalten ist dann adäquat, wenn Leitbild und Führungsgrundsätze auch unpräzise formuliert sind. Das ist in folgenden Beispielen ersichtlich:

- Alles sachlich zu benennen und Ich-Botschaften zu vermeiden, deutet auf die Absicht hin, Arbeiten im «freien Raum» stehen zu lassen, bis sich Freiwillige erbarmen oder sich genötigt fühlen, diese auszuführen.
- Sanktionen werden im Geschäftsalltag selten verhängt. Corporate Governance, Code of Conduct, Corporate Social Responsibility sind meist so abgefasst, dass sie wie eine Drohung als Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses sind, jedoch in den Verstößen zu wenig greifen, da der Interpretationsspielraum zu groß ist.
- Unverbindliche Sprache lässt Ungerechtigkeiten zu. Je tiefer die Hierarchie (niedriger der Rang), desto strenger die Auslegung von Regelverstößen. Z.B. hat eine Entwendung von Bargeld aus der Kantinenkasse in der Regel eine sofortige Kündi-

gung zur Folge, ungeachtet der Gründe. Ein CEO hingegen, der erst durch eine «Whistleblowerin» wegen seiner sexuellen Übergriffe entlarvt wurde, verlässt die Firma mit einem goldenen Fallschirm, mit der Begründung, «sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen».

Keines dieser Beispiele steht auf der Wunschliste von Unternehmenskulturen. Erst die ungenaue schriftliche Fassung der Rahmenbedingungen und der unverbindliche Umgang miteinander lassen diese Haltung und diese Situationen entstehen. Ist sie präzise, entsteht Verbindlichkeit. Ist sie unpräzise, entsteht Willkür.

**Wie auf Unverbindlichkeit reagieren?**

Gängiges Beispiel ist die mangelnde Entscheidungsfreudigkeit von Vorgesetzten, die sich winden und oft nicht festlegen. In genau diesen Fällen sind Wie-, Wo-, Wann-Fragen nicht hilfreich. Ein Sachverhalt ist dann so zu formulieren, dass eine Ja- oder Nein-Antwort erfolgen muss. Dieses Vorgehen bewirkt eine Haltung, welche Effizienz und Wirtschaftlichkeit in ungeahntem Ausmass fördert.

Vorgesetzte, die sich nicht die Zeit nehmen, Aufträge präzise zu formulieren, handeln unfair, weil die Untergebenen mit unklaren

*Sprache braucht Zeit, doch Zeit fördert das Bewusstsein – und Bewusstsein schafft wiederum Zeit. Das ist eine zentrale Botschaft der Autoren.*

Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs, unter solchen Umständen angebracht, ist demoralisierend.

**Eine unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung ausweichen zu können.**

Nachfolgend sind Hinweise aufgeführt, die z.B. die Kultur mit Verbindlichkeit formen will:

- Schriftstücke sind so zu verfassen, dass sie jeder versteht.
- Fremdwörter sollten vermieden werden, weil diese unter-

schiedlich interpretiert werden können.

- Dienstleistungsbeschreibungen sollten mit präzisen Versprechungen beschrieben sein, damit diese messbar sind.
- Von Mitarbeitenden sollte Machbares verlangt werden, um Erfolge in kleinen Schritten zu erreichen.
- Angekündigte Sanktionen sollten umgesetzt werden, auch wenn sie emotional unangenehm sind.
- Fehler sollten eingestanden werden, bevor sie andere entdecken.
- Die Informationskultur sollte eindeutig, zeit- und stufengerecht sein.

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind immer klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen. Die präzise Sprache entsteht aus der Genauigkeit des Denkens. Sie fördert das Bewusstsein der Selbstverantwortung für die eigene Identität. Dies gilt sowohl für den Einzelnen als auch für eine Gemeinschaft, die sich in einer Unternehmenskultur wiederfinden soll. ■

Anzeige

Wir bringen Ihre Daten zum Sprechen.

data analysis  
software development  
consulting

n<sup>3</sup>  
innovative quality software

CONSULTING GMBH

Rüchligweg 101  
CH-4125 Riehen  
Tel. +41(0)61 643 26 43  
Fax +41(0)61 643 26 44  
info@iqs-consulting.ch  
www.iqs-consulting.ch