

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

DIE UNTERNEHMENSKULTUR LEIDET UNTER DER UNVERBINDLICHEN SPRACHE

## Statt leise und freundlich: lebendig direkt

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. *Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff (\*)*

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

### Ausreden und Schuldzuweisungen

Probleme beginnen immer im Kopf. Da wir grundsätzlich eine innere Angst haben, nicht anerkannt zu werden oder zu versagen, äussern wir uns zuerst unverbindlich und erst dann konkret. Je besser wir dies gelernt haben, desto leichter finden wir Ausreden und Schuldzuweisungen. Ungeachtet davon sollten sich Vorge-

setzte um eine verständliche, ihrem Wesen entsprechende Sprache bemühen und das Umfeld auffordern, es ihnen gleich zu tun. 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.

Firmen, in denen sehr wenig über Fehler und Unzulänglichkeiten gesprochen wird, leben eine Kultur der Verdrängung. Ihre Sprache ist leise und freundlich – aber unverbindlich. Firmen, in welchen Fehler als Herausforderung angesehen und besprochen werden, leben eine Unternehmenskultur der Offenheit und Klärung. Ihre Sprache ist lebendig, direkt und vertrauensbildend.

Eine unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung auszuweichen. Dieses Verhal-

ten ist dann adäquat, wenn Leitbild und Führungsgrundsätze unpräzise formuliert sind. Das ist in folgenden Beispielen ersichtlich:

– Alles sachlich zu benennen und Ich-Botschaften zu vermeiden, deutet auf die



Hans R. Hässig (l.) und Roland F. Stoff: «Ein Sachverhalt ist so zu formulieren, dass eine Ja- oder Nein-Antwort erfolgen muss.»

Absicht hin, Arbeiten im «freien Raum» stehen zu lassen, bis sich Freiwillige erbaren 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 daher kommen, jedoch bei Verstössen zu wenig greifen, da der Interpretationsspielraum zu gross ist. 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.

### Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Die mangelnde Entscheidungsfreudigkeit von Vorgesetzten ist ein weiteres Beispiel. Sie wenden sich und legen sich nicht fest. In genau diesen Fällen sind Wie-, Wo- und Wann-Fragen nicht hilfreich. Ein Sachverhalt ist 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 Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs, unter solchen Umständen angebracht, wirkt demoralisierend.

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. Beide sollen sich in einer Unternehmenskultur wiederfinden.

*(\*) Hans R. Hässig und Roland F. Stoff verfügen über langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene. Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Über die erfahrene Werterhaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern. Es sind Einflussfaktoren, die monetäre Wirkungen haben. ([www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch))*