



ANNE M. SCHÜLLER
Management Consultant
www.anneschueler.de



© A. Schüller

”

Bei Behörden heißen die Kunden ‚Antragsteller‘, in Banken ‚Risiko‘. Im Hotel ist der Gast eine Nummer. Im Restaurant sitzen Schweineschnitzel und Rinderbraten.“

ANNE M. SCHÜLLER

Haben Sie auch solche Horrorkunden, die sich unmöglich benehmen und allen das Leben zur Hölle machen? Haben Sie nichts als Pfeifen im Vertrieb und Zickenkrieg im Großraumbüro? Welche ‚lustigen‘ Sprüche über ätzende Kunden und herrische Bosse hängen bei Ihnen an den Pinnwänden rum? Bei Behörden heißen die Kunden ‚Antragsteller‘, in Banken nennt man sie ‚Risiko‘. Im Hotel ist der Gast eine Nummer. Im Restaurant sitzen Schweineschnitzel und Rinderbraten. ‚Urnenöffnung‘ sagt das Servicepersonal in Ausflugslokalen, wenn ein Bus mit älteren Herrschaften kommt. Und das sind nur einige Beispiele von vielen.

Ob es den Mitarbeitern möglich ist, das Positive in einer Kundenbeziehung zu sehen, hat maßgeblich mit dem Sprachstil zu tun, der im Unternehmen gepflegt wird. Macht das Management immerzu den schwachen Markt, die Nachfrageverschiebungen, die Tücken der Konkurrenz oder die miese Performance anderer Abteilungen für Misserfolge verantwortlich, so werden die Mitarbeiter schnell das Gleiche tun. Und hört der Mitarbeiter ständig Negativ-Geschichten

über ‚schwierige‘ Kunden, Nörgler und Querulanten, dann wird dies seine eigene Einstellung färben. So entwickelt sich schließlich ein ‚Feindbild Kunde‘.

Sprache entlarvt

In vielen Unternehmen nennt man die Mitarbeiter immer noch Untergebene. Ein wahres Unwort ist das, denn wer will wohl freiwillig ‚unten‘ und ‚ergeben‘ sein? In manchen Betrieben ‚heißen‘ die Mitarbeiter so: FX-RES-SHM-SAL-R3-BER oder MC-CEB-CUC-RCC-CH-ODM-1. Bei einem Caterer nannten die Führungskräfte ihre Aushilfen ‚Söldner‘ – und wunderten sich über deren Mangel an Engagement. „So etwas Idiotisches habe ich schon lange nicht mehr gehört! Bin ich denn hier von lauter Schlafmützen umgeben“, tobt der Chef im Abteilungsmeeting. „Und mit solchen Nieten muss ich mich herumschlagen“, klagt er seinen Kollegen während der Vorstandssitzung.

So sehen die Reaktionen schwacher Chefs aus, die Angst um ihren Status haben und andere erniedrigen und fertigmachen müssen, damit ihre eigene Kleinheit nicht so auffällig ist. Für Vorgesetzte

mit wenig Selbstvertrauen stellen gute Mitarbeiter wohl eine ständige Bedrohung dar. Allerdings: Wer seine Mitarbeiter zu ‚kleinen Würstchen‘ macht, wird von ihnen nichts Großes erwarten können! Denn Sprache prägt Denkweisen – und damit auch das Verhalten.

Durchforsten Sie doch einmal die Sprachqualität Ihrer gesamten Unternehmensorganisation – und misten Sie gnadenlos aus. So kümmern sich Sachbearbeiter um Sachen und nicht um Menschen. In Wartezimmern muss man warten. Patienten kommen aber zum Gesundwerden – und nicht zum Warten. An einer Anmeldung werden Besucher wie Bittsteller behandelt und von oben herab bedient. „Sie dürfen diesen Antrag schon mal ausfüllen“, heißt es dann. Nur: Ein Kunde, der darf oder muss, kommt sicher nicht wieder.

Gewinner oder Verlierer?

Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, da wurden unliebsame Mitarbeiter ‚zum Abschuss freigegeben‘. Ein besser nicht genannter Abteilungsleiter berichtete mir, dass sein Chef die versammelten Führungskräfte im Meeting schon mal als ‚augenlose Würmer‘

bezeichnet. Und es gibt sicher noch Schlimmeres. Wie sonst ließe sich der unglaubliche Erfolg von Büchern wie ‚Und morgen bringe ich ihn um‘ von Katharina Münk oder ‚Der Arschloch-Faktor‘ von Robert I. Sutton erklären.

Bei Ihnen geht es intern auch so hemdsärmelig zu? Da sind die Sitten rau, die Späße derb? Dann betreiben Sie doch einmal Sprachhygiene. Denn wie die Menschen drinnen im Unternehmen miteinander umgehen, so werden sie es auch draußen tun. Ein mitarbeiter- und kundenfreundliches Klima zu schaffen heißt auch, mit der Sprache achtsam umzugehen.

Nomen est omen. Controller drohen mit Kontrolle. Heißt hingegen die gleiche Funktion ‚Business Support‘, so spürt man gleich die helfende Hand. Verfrachtet man seine Leute ins ‚Backoffice‘, so bleiben diese hintendran. Wer seine Mitarbeiter Leistungsträger nennt, entmenslicht sie. Über ‚Humankapital‘ will ich schon gar nicht mehr reden. Insgesamt betrachtet: Ist der Sprachstil bei Ihnen verletzend („Sind Sie so borniert oder tun Sie nur so?“) oder vielmehr konstruktiv („Ich möchte mit Ihnen gemeinsam etwas klären, was mir sehr am Herzen liegt“)?

Unternehmenssprache Worte sind die Kleider unserer Gedanken, die Sprache ist ein Spiegelbild der Unternehmenskultur. Wie schaut es damit in Ihrer Firma aus? Hören Sie mal so richtig hin – wie gehen Sie mit den Kunden und Kollegen um? **medianet**-Gastautorin Anne Schüller bringt prägnante Beispiele dafür, wie Sie falsch – oder richtig kommunizieren.

ortwahl

Benutzen Sie Verlierer- oder Gewinner-Vokabular, die Sprache des Hais oder die des Delfins? Erstere nenne ich zerstörerisch, die zweite intelligent und konstruktiv. Klar, auch wenn nicht alles stimmt, was man dem Hai so nachsagt, es ist die Wirkung, die zählt. Ich bin schon mit Haien und mit Delfinen getaucht und ich kann dem Leser versichern: Bei den Delfinen war es deutlich angenehmer (der Delfin ist übrigens das einzige Tier, das einen Hai töten kann).

Worte sind wie Pfeile

Worte sind wie Pfeile: Erst einmal abgeschossen, kann man sie nicht mehr zurückholen. Sie treffen voll ins Schwarze, manchmal aber auch grob daneben. Jedes Wort erzeugt eine Art Bild in unserem Hirn – sei es positiv oder negativ – und führt zu dementsprechenden Reaktionen.

So war ich kürzlich in einem Hotel, in dem man morgens noch von einem Menschen – und nicht von einer Maschine – telefonisch geweckt wurde. „Wie schön, ein Mensch weckt mich“, sagte ich. „Kein Problem“, war die Antwort. Als ich später beim Frühstück etwas wollte, war es wieder kein Problem. Etwas

länger im Zimmer zu bleiben war kein Problem, die Rechnung neu zu schreiben war, Sie ahnen es schon, auch kein Problem. Ich nenne es seitdem das ‚Problem-Hotel‘. Niemand hatte sich darüber Gedanken gemacht, welch negativen Schleier diese Wortwahl über einen ansonsten wohlwollenden Gästekontakt legt. Es macht einen himmelweiten Unterschied, ob Mitarbeiter ständig ‚kein Problem‘ oder besser ‚klar, gerne‘ sagen. Und dieser Unterschied wird sich – vorausgesetzt, das ‚gerne‘ hört sich an wie ‚gerne‘ – auf Dauer in der Kasse bemerkbar machen.

Die magischen Worte

Fünf magische Worte bewirken manchmal wahre Dialog-Wunder: bitte, danke, gerne, Entschuldigung, klasse (prima, toll, fein, sehr schön, ausgezeichnet). Auch wenn wir hier bei Banalitäten angekommen zu sein scheinen, über dieses Thema muss gesprochen werden. „Den Chefs ist nicht bewusst, was sie alles anrichten, wenn sie nicht einmal die Grundregeln eines höflichen Miteinanders beherrschen. Gerade ein Bitte oder Dankeschön ist oft nicht mehr drin: „Suchen Sie mir dies, bringen Sie mir das, geht

es bis heute Mittag, wie lange soll ich noch warten?“

Das ist der Umgangston, der vorgelebt und dann von den Mitarbeitern dementsprechend an die Kunden weitergegeben wird. Für mich hat es den Anschein, als ob die alle mit dem Expresszug durch die Kinderstube gerauscht sind“, schreibt mir eine Leserin.

Übrigens: Wenn es mal richtig schwierig wird in der Kommunikation, dann sagen Sie einfach, wie es Ihnen selbst gerade geht. Das nennt man eine ‚Ich-Botschaft‘. Gefühle und damit die eigene potenzielle Verletzbarkeit zu zeigen, bedeutet: Abschied zu nehmen vom Supermann-Image des Managers – und Mut. Doch gerade damit öffnet man womöglich Tür und Tor für einen wahrhaftigen, fruchtbaren und zielführenden Dialog – vor allem bei Menschen, die gerne mauern.

Manager-Speak

Ein paar Worte noch zur Ausdrucksweise des Führungskreises: Ist deren Kommunikation empfangenorientiert und zielgruppengerecht? Oder ist sie vage, unständig, nichtssagend, langweilig, akademisch, floskelhaft und fremdwortgespickt? Genau damit

öffnet sich eine vergiftende Kluft zwischen oben und unten – und das verhindert Erfolg. Ist die Sprache hingegen klar und deutlich, konkret und verbindlich, anschaulich und motivierend, bildhaft und für jeden verständlich, dann sorgt dies für Nähe, für Leistungswillen und schließlich für gute Ergebnisse.

Führungskräfte und dabei insbesondere die Marketingverantwortlichen schmücken sich ja gerne mit einer recht kryptischen Sprache: dem Manager- und Marketing-Speak. Ein merkwürdiges Business-Kauderwelsch, substantivierend und unnahbar kühl, gespickt mit abstrakten Begriffen und Insider-Englisch. „In den vergangenen 40 Jahren hat sich ein ziemlich abwegiger Glaube beharrlich gehalten: Wenn sich jemand verständlich ausdrückt, ist er ungebildet.“ Das sagte der kürzlich verstorbene Managementvordenker Peter Drucker in einem Interview.

Unser Hirn mag es anschaulich und einfach. Vernebeltes Geschwafel zu entschlüsseln, kostet zusätzliche Arbeit, Zeit und Geld. Allzu oft setzen Manager einfach voraus, dass die Zuhörer unter den verwendeten Begriffen alle das

Gleiche verstehen. Das tun sie aber nicht. Die Angesprochenen nicken zwar höflich, um sich jedoch nicht lächerlich zu machen, fragt keiner nach. Jeder reimt sich selbst was zusammen oder konsultiert den Flurfunk. Die Folge: allgemeine Verwirrung, Fehlinterpretationen und Missverständnisse, die zu falschen Schlüssen und schließlich zu Fehlentscheidungen führen können. Schlechte Kommunikation beinhaltet also hohe Risiken und kann sehr, sehr teuer werden.

Luftleere Worthülsen

Es zeugt weder von Respekt noch von Einfühlungsvermögen, mit mysteriösen Wortungeheuern brillieren zu wollen, die Wichtigkeit heucheln und oft doch nur luftleere Worthülsen sind. Wie ein Geheimcode grenzt solche Sprache aus und degradiert andere zu Laien. Was nicht verstanden wird, verunsichert. Man kommt sich klein und dumm dabei vor. Nur: Kann das wirklich das Ziel einer Führungskraft sein? Die Mitarbeiter haben vielleicht keine Wahl. Wenn das allerdings einem Kunden passiert, dann verweigert er sich. Denn was wir nicht verstehen, das kaufen wir nicht.