



Bitte verbindlich sprechen!

Eine unpräzise Ausdrucksweise verbirgt oft einen Mangel an Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein. Eingesetzt für unverbindliches Verhalten wirkt sie zudem schädigend.

Grundsätzlich ist die Sprache ein Instrument, mit dem wir täglich und unmittelbar die angestrebte Unternehmenskultur formen können. Sowohl Vorgesetzte wie auch Untergebene bewegen sich in einem von Schlagwörtern, Floskeln und Fremdwörtern geprägten Umfeld. Spätestens dann, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, zeigt sich, dass aneinander vorbei geredet wurde. So entstehen Konflikte, die der Ranghöhere meist 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.

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.

Ungeachtet von aktuellen Modetrends sollten sich Vorgesetzte selbst um eine verständliche, ihrem Wesen entsprechende Sprache bemühen und das Umfeld

auffordern, es ihnen gleichzutun. 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 denen 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 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 bei Verstößen zu wenig greifen, da der Interpretationsspielraum zu groß ist.
- Unverbindliche Sprache lässt Ungerechtigkeiten zu. Je tiefer die Hierarchie, desto strenger die Auslegung von Regelverstößen: Eine Bargeldentwendung aus der

Kantinenkasse z.B. hat meist eine sofortige Kündigung zur Folge, ungeachtet der Gründe. Ein CEO hingegen, dessen sexuelle Übergriffe entlarvt wurden, verlässt die Firma mit einem goldenen Fallschirm.

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.

Mangelnde Entscheidungsfreudigkeit von Vorgesetzten ist ein weiteres Beispiel: Solche Führungskräfte winden sich und legen sich nicht fest. Genau dann 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 Untergebene mit unklaren Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs, unter solchen Umständen angebracht, ist 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, die sich in einer Unternehmenskultur wiederfinden soll. Vor allem fördert sie die Integrität jeder Gesundheitsorganisation.

| www.unternehmenskultur-controlling.ch |