

Unternehmenskultur Controlling®

Hässig & Stoff

Erst die präzise Sprache formt die Unternehmenskultur wirkungsorientiert und verbindlich

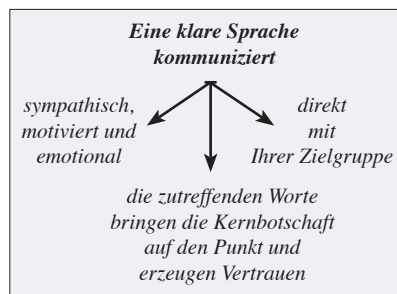
Unpräzise Ausdrucksweise verbirgt oft einen Mangel an Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein. Sie kann aber auch für unverbindliches Verhalten gezielt genutzt werden. Grundsätzlich ist die Sprache jedoch ein Instrument, mit dem wir täglich und unmittelbar die angestrebte Unternehmenskultur formen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

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 man aneinander vorbei redete. Dann nämlich entstehen Konflikte, die der Ranghöhere in der Regel gewinnt. Sachdienlich ist ein solcher Prozess nicht und für eine weitere Zusammenarbeit weder förderlich noch vertrauensbildend. Doch er prägt die Unternehmenskultur und ist oft Ursache für Blockaden.

Probleme beginnen im Kopf

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



Sprache pflegen

Eine Unternehmenskultur wird von vielen Faktoren beeinflusst. Ein wirkungsvolles Instrument, diese zu formen, ist die Sprache mit ihrer 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.



Sprache braucht Zeit, doch Zeit fördert das Bewusstsein und Bewusstsein schafft wiederum Zeit

Verdecktes ansprechen

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 Fehler und Unzulänglichkeiten wenig angesprochen werden, leben eine Kultur der Verdrängung. Ihre Sprache ist leise, 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.

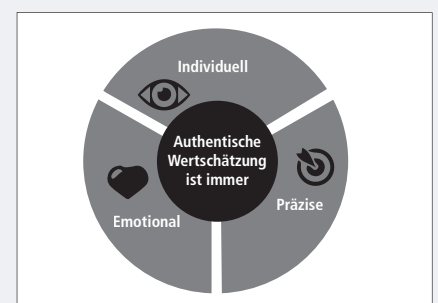
Die Autoren



Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt mit denen Unternehmenskulturen sichtbar werden. Damit wird das Funktionieren der Organisation nachvollziehbar und die monetären Einflussfaktoren dazu werden offensichtlich. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich die Unternehmenskultur so formen, dass die Geschäftsidee tatsächlich als Antreiber wirken kann.

www.unternehmenskultur-controlling.ch



„Wenn die Sprache nicht stimmt, dann ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist.“

Konfuzius

Haltung und deren Authentizität sind immer erkennbar

Unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung ausweichen zu können. Solches Verhalten ist dann adäquat, wenn Leitbild und Führungsgrundsätze auch unpräzise formuliert sind. Das zeigen folgende Beispiele:

- 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 wirken, jedoch in den Verstößen zu wenig greifen, da der Interpretationsspielraum zu gross ist.

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

Verbindlichkeit braucht Leitplanken

Nachfolgend sind Hinweise aufgeführt, die Kultur mit Verbindlichkeit formen:

- Schriftstücke sind so zu verfassen, dass sie jeder versteht.
- Fremdwörter sollten vermieden werden, weil diese unterschiedlich interpretiert werden können.
- Produkte- und Dienstleistungsbeschreibungen sollten mit präzisen Versprechungen beschrieben sein, damit diese messbar und überprüfbar 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. 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 wieder finden soll.

Der Schlüssel – kurz und unmissverständlich

Wie nun soll auf Unverbindlichkeit reagiert werden? 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.

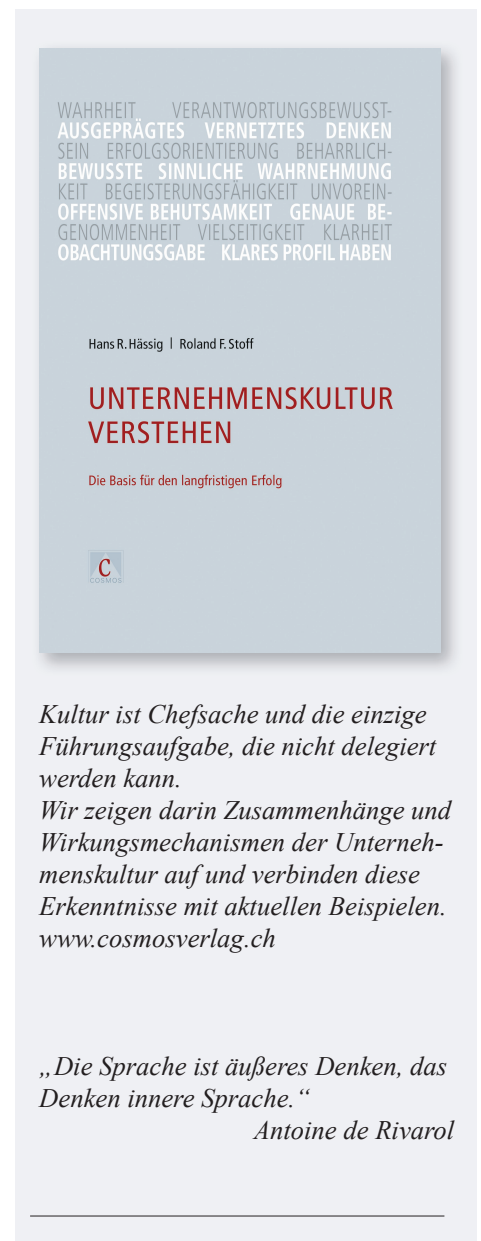
Ein Sachverhalt ist so zu formulieren, dass eine Ja- oder Nein-Antwort erfolgen muss. Dieses Vorgehen bewirkt eine Haltung, welche Effizienz und Wirtschaftlichkeit in ungeahntem Ausmass fördert.

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, ist demoralisierend.

Und wie sieht es mit Ihrer Unternehmenskultur aus?

Wir machen sie sichtbar, damit sie formbar wird und Ihre Geschäftsidee als Antreiber wirken kann.
Tel: 044 853 08 88 – In einer Kurzpräsentation zeigen wir Ihnen gerne worauf es ankommt.

Ihr Hans R. Hässig und Roland F. Stoff



Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.

*Wir zeigen darin Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur auf und verbinden diese Erkenntnisse mit aktuellen Beispielen.
www.cosmosverlag.ch*

*„Die Sprache ist äusseres Denken, das Denken innere Sprache.“
Antoine de Rivarol*

