



## Kommunikationskultur

# Wie gut gewählte Sprache erfolgreich macht

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. 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 dies, 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 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 Verlierersprache?**

Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, da wurden unliebsame Mitarbeiter ‚zum Abschluss 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 derbe? Dann betreiben Sie doch einmal Sprach-Hygiene! Denn wie die Menschen drinnen im Unternehmen miteinander umgehen, genauso werden sie es draußen tun. Ein mitarbeiter- und kundenfreundliches Klima zu schaffen heißt auch, mit 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, entmenschlicht 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.“)?

Benutzen Sie Verlierer- oder Gewinner-Vokabular, die Sprache des Hai - oder die des Delphins? 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 Delphinen getaucht und ich kann dem Leser versichern: Bei den Delphinen war es deutlich angenehmer. Der Delphin ist übrigens das einzige Tier, das einen Hai töten kann.

### **Worte sind wie Pfeile**

„Worte sind die Kleider unserer Gedanken“, hat ein kluger Mensch mal gesagt. Und sie sind wie Pfeile: Erst einmal abgeschossen, kann man sie nicht mehr zurückholen. Sie treffen voll ins Schwarze, manchmal aber auch grob daneben. Denn jedes Wort erzeugt ein Bild in unserem Gehirn – 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 was wollte, war es wieder kein Problem. 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.

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 wird und dann von den Mitarbeitern dementsprechend an die Kunden weiter gegeben 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 empfängerorientiert und zielgruppengerecht? Oder ist sie vage, umständlich, nichtssagend, langweilig, akademisch, floskelhaft und fremdwortgespickt? Genau damit öffnet sich eine vergiftende Kluft zwischen oben und unten - und dies 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.

Experten, Führungskräfte und insbesondere die Marketingverantwortlichen schmücken sich ja gerne mit einer recht kryptischen Sprache: dem Manager- und Marketing-Speak. Ein merkwürdiges Business-Kauderwelsch ist dies, 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.

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 doof 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.



## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

**Kontakt:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) und [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)

## Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008



Anne M. Schüller

### **Kundennähe in der Chefetage**

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF  
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

**Weitere Infos:** [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller

### **Die kundenorientierte Mitarbeiterführung**

**Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten**

Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF  
ISBN: 978-3939621898

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)