

Know How

Corporate Wording schärft Unternehmensidentität

Karin Krobath

Der wichtigste Rohstoff in einem Unternehmen ist die Sprache. Ob gesprochen, gedacht, geschrieben, als Textbaustein in Datenbanken abgelegt – am Anfang war das Wort... und am Ende ein komplizierter, unverständlicher Satz.

Organisationen lernen über Veränderungen von Spielregeln. Die formalisierte Firmensprache ist eine solche Spielregel. Oft steht die Alltagskorrespondenz in krassem Gegensatz zu den Leitsätzen eines Unternehmens. Bei Wording-Prozessen werden Mitarbeiter zu Produzenten einer neuen Unternehmenssprache, die das Image der Organisation am Markt schärft.

Karin Krobath

arbeitet seit vielen Jahren an der Nahtstelle von Unternehmenskommunikation und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte: Veränderungskommunikation, Projektkommunikation, Sprach- & Unternehmenskultur. Seit 2004 ist sie Partnerin von wortwelt® und IDENTITÄTE®. Davor Leitungsfunktionen im Finanz-, Bildungs- und Social Profit-Bereich.

Kennen Sie das? Der neueste TV-Spot Ihrer Hausbank ist wirklich gelungen: Sympathisch, professionell und ambitioniert. Ein gutes Gefühl hier Kunde zu sein. Und dann fahren Sie auf Urlaub und vergessen eine Ratenzahlung zu überweisen...

Die Mahnung, die Ihnen bei Ihrer Rückkehr aus dem Postkasten entgegenflattert, spricht eine ganz andere Sprache. Der Brief berücksichtigt nicht, dass sie seit 20 Jahren mit diesem Institut alle ihre Geldangelegenheiten abwickeln, sie haben vielmehr das Gefühl, dass Ihnen eine Behörde ein Strafverfahren androht. Der Bruch zwischen Werbe-Spot und Alltagskorrespondenz ist groß. Abgesehen davon, dass Sie sich über den Brief ärgern. Sie erkennen dahinter keinen gemeinsamen Absender. Floskelhaftes Amtdeutsch kannibalisiert in Nullkommanichts die teuerste und witzigste Image-Kampagne.

1. Corporate Wording: Weitergedachte Corporate Identity

Die Frage, welche Wortwelt das Image einer Organisation unterstreicht, ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen neuen Arbeitsfeld geworden. Derzeit sind es vor allem Führungskräfte aus den Disziplinen Unternehmenskommunikation, Marketing und Personal, die Wording-Projekte durchführen. Fokus ist zumeist die externe Kommunikation zu Kunden und Öffentlichkeit. Systemisch gesehen ist damit natürlich auch die interne Sprachwelt betroffen.

Selbst wenn es dazu kein explizites Projektziel gibt: Geänderte Spielregeln wirken nach außen und nach innen.

Um die heutigen integrativen Ansätze von Unternehmenskommunikation zu verstehen, lohnt sich ein kurzer Rückblick (vgl. dazu Herbst, 1998; Keller, 1993; Pfannenberger, 2003). Er macht deutlich, mit welchen Methoden Organisationen seit über 100 Jahren an ihrer Marktstellung arbeiten.

■ Noch zu Beginn des 19. Jahrhunderts verliehen Unternehmerpersönlichkeiten wie Henry Ford, Max Grundig, Heinz Nixdorf, Werner von Siemens oder Gottlieb Daimler ihren Unternehmen Identität und Aussagekraft.

■ Ab den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts bis zum 2. Weltkrieg konzentrierte die so genannte markentechnische Periode alle Kommunikationsaktivitäten auf das Produkt an sich, Durchschnittskonsumenten kannten die Herstellerfirmen nicht.

■ Nach dem 2. Weltkrieg wurden Gestaltung und Design wichtig. Der Begriff Unternehmensimage tauchte zum ersten Mal auf. Imagekampagnen begannen Marken- und Firmenbild gleichzeitig zu transportieren. Der Erfolg war jedoch mäßig, denn gezeichnetes Werbebild und Realität klafften oft auseinander.

■ Erst mit den siebziger Jahren beginnt die Zeit der ganzheitlichen, strategischen Kommunikationskonzepte – die Idee der Corporate Identity (CI).

Corporate Identity ist heute Schlagwort und Programm zugleich. Dieter Herbst (1998, 14) definiert CI als das „Management von Identitätsprozessen einer Organisation“. Diese Identität wird durch das Leitbild (Corporate Philosophy), das Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communications) und das Verhalten (Corporate Behaviour) bestimmt. Sie zeigt sich in den Beziehungen zwischen außen und innen. Eine Unternehmensidentität ist nie fertig; sie ist ein Prozess, der durch die soziale Interaktion von vielen Mitarbeitern und Führungskräften belebt wird. Die große Herausforderung liegt darin, diesen Prozess so zu managen, dass er ein geschlossenes, möglichst widerspruchsfreies Gesamtbild ergibt.

Corporate Wording ist eine junge und konsequent gedachte Weiterentwicklung dieses CI-Ansatzes. Diese neue Disziplin beschäftigt sich mit der Tatsache, dass die verwendete Unternehmenssprache oft im krassen Gegensatz zu den im Leitbild formulierten und in den Imagefoldern niedergeschriebenen Unternehmenszielen steht. Wer sich beispielsweise die Worte „innovativ“ und „dynamisch“ auf seine Fahnen heftet (und wer tut das heutzutage nicht?) und gleichzeitig seine Briefe mit der Floskel „Ihrer geschätzten Rückäußerung entgegengehend verbleiben wir hochachtungsvoll“ beendet, handelt fahrlässig. Er riskiert Kunden durch sprachliche und inhaltliche Brüche zu verärgern. Hans-Peter Förster, der als einer der Väter dieses neuen Forschungsfeldes gilt, meint dazu: „Schriftliche Inkompetenz sollte sich heute keiner mehr leisten. Der wirtschaftliche Schaden, der jährlich durch Text-Einheitsbrei in Korrespondenz, Produktbeschreibung, Stelleninseraten, Bedienungsanleitungen, Gebäudebeschreibungen oder Geschäftsberichten entsteht, ist nicht zu erfassen. Jede gewinnorientierte Unternehmung wird infolge gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte, geänderter Wertorientierung und be-

trächtlicher Informationsflut auf die Durchdringung ihrer Texte mehr denn je angewiesen sein.“ (Förster, 2003: 39)

2. Die Grundlagen für moderne Unternehmenssprache

Was für ein Ding ist dieses Wording, das Verständlichkeit predigt und doch eindeutig ein Fremdwort und Fachausdruck ist? Ralf Tometschek (Tometschek, 2001) mutmaßt, dass dieser englische Begriff (dt. Fassung: Formulierung, Wortlaut) mangels eines geeigneten deutschen Ausdrucks übernommen wurde und sich nun nahtlos zu den eingebürgerten Begriffen von Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Identity gesellt. Förster (Förster, 2003: 12) definiert Wording als „schriftliches Erscheinungsbild“. Wording steht für Sprachstil, Textfassung und Wortlaut.

Salopp formuliert kann man die Anliegen dieser neuen Disziplin auf einfache und plakative Merksätze bringen.

- „Schreibe wie du sprichst.“
- „Reiche deinem Gegenüber symbolisch die Hand.“
- „Vergiss Floskeln und Füllworte.“
- „Papierworte in den Papierkorb.“

Wissenschaftlich betrachtet haben die Wording-Profis vor allem Anleihe in Psychologie und Soziologie genommen. Während Hans-Peter Försters Expertise auf der Weiterentwicklung der Jungschen Kommunikationstypen fußt (vgl. Förster 2003), bauen die österreichischen Wortwerker Axel Ebert und Ralf Tometschek auf das Hamburger Verständlichkeitsmodell. Dieses wurde in den siebziger Jahren von Inghard Langer, Friedemann Schulz von Thun und Reinhard Tausch am psychologischen Institut der Universität Hamburg entwickelt. In einer breit angelegten Untersuchung ging man der Frage nach, welche Kriterien für die Verständlichkeit von Texten sorgen. Ergebnis der Forschungsaktivität sind vier Punkte (vgl. dazu Schulz von Thun, 1998: 140ff):

- 1) Einfachheit/Klarheit
- 2) Gliederung/Ordnung
- 3) Kürze/Prägnanz
- 4) Attraktivität/Anregende Zusätze (übersetzt in: Freundlichkeit)

Diese Kriterien entscheiden maßgeblich darüber, ob eine Botschaft verstanden wird oder nicht. Sie waren Ausgangspunkt der Analyse für unser Beispielprojekt. Externer Berater war Axel Ebert, interne Projektleiterin Karin Krobath.

3. Corporate Wording: Ein Beispiel-Projekt aus der Finanzwelt

Ein traditionelles österreichisches Dienstleistungsunternehmen steht Ende der neunziger Jahre vor einem radikalen Wandel. Das Unternehmen verkauft jährlich 4 Millionen Bonitätsauskünfte, behandelt 100.000 Inkassofälle und unterstützt in über 5.000 Insolvenzverfahren rund 90.000 Gläubiger. Als Verein organisiert ist man 20.000 Mitgliedern verpflichtet. 360 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 35 Mio Euro im Jahr. 50% des Informationsumsatzes werden damals schon über Internet- und Online-Technologie gemacht.

Die Herausforderungen bestehen in fünf konkreten Punkten (vgl. dazu Doujak/Lebic/Rosiczky 2002):

- 1) Der langjährige Geschäftsführer bereitet seinen Pensionsantritt vor und ernennt zwei weitere, deutlich jüngere Geschäftsführer. Er hat das Unternehmen zwanzig Jahre patriarchalisch-charismatisch geführt.
- 2) Die Kunden des Unternehmens reagieren auf die Globalisierung, sie brechen zu neuen Exportmärkten auf. Der Marktführer muss seine Leistungen auch auf europäischer und internationaler Ebene anbieten, um mit den Kundenanforderungen Schritt zu halten. Internet- und Online-Technologie werden immer wichtiger.

	Sollzustand bei Geschäftskorrespondenz (Finanzdienstleistungen)	Ist-Zustand nach Analyse des Beispiel-Unternehmens
Freundlichkeit/Attraktivität	+	-
Einfachheit/Klarheit	+	-
Gliederung/Ordnung	+	0
Kürze/Prägnanz	+	0

Abb. 1: Wording-Analyse: Vergleich zwischen Soll- und Ist-Zustand. Die Skala fünfgliedrig: ++/+/0/-/--

Quelle: Karin Krobath

3) Intern ist die Spannung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen groß. Eine 130 Jahre alte Unternehmenskultur, die Führungskräfte immer aus den eigenen Reihen ernannt hat, muss ins nächste Jahrtausend aufbrechen.

4) Neu aufgenommene, akademisch ausgebildete Mitarbeiter im mittleren Management fordern Veränderungen der Unternehmensprozesse und des Führungsstils.

5) Viele innovative Projektideen liegen vor und warten auf die Umsetzung.

In dieser Situation ergreifen die beiden neuen Geschäftsführer die Initiative. Sie holen systemische Berater ins Haus und beginnen gemeinsam mit ihnen einen projektorientierten Change-Prozess in Gang zu setzen. Das Wording-Projekt ist eines von 21 ausgewählten Projekten. Es ist dem Bereich Kultur-Projekte zugeordnet, in dem es noch drei weitere gibt. Ansonsten sind weitere acht Projekte eher strategischer Natur und neun Projekte eher strukturell ausgerichtet. Der Gesamtprozess ist zunächst auf zwei Jahre angelegt. Die Steuergruppe besteht aus der Geschäftsleitung und den Projektleitern. Sie trifft sich monatlich zum Projektaustausch. Im Laufe der Zeit wird spürbar, dass das Projektleben das Unternehmen stark in seiner Ausrichtung und Kultur verändert. Das Wording-Projekt ist dabei ein guter Katalysator. Einerseits gibt es direkte Anknüpfungspunkte zu anderen Projekten (z.B. neue Handbücher werden kunden- bzw. mitarbeiterorientiert geschrieben, Produktentwicklungen berücksichtigen Wording-Kriterien), andererseits entsteht

ein kollektives Bewusstsein, welche Wortwahl den neuen Kriterien entspricht und welche Ausdrucksweise der Vergangenheit angehört. Äußerungen wie „Hast Du beim Wording gefehlt?“ oder „Oje, das war aber jetzt nicht wording-like!“ waren überall im Unternehmen zu hören.

Sprachanalyse und Beispiele

Das Projekt startet mit einer sprachlichen Bestandsaufnahme. 60 verschiedene Texte aus allen Abteilungen des Hauses werden nach den bereits erwähnten Kriterien gelesen und bewertet (siehe Abbildung 1). Das erste Resümee hielt fest: „Der Großteil (80%) der Briefe und Berichte ist nicht leserfreundlich geschrieben. (...). Es fiel uns vor allem Folgendes auf:

- die passive, unpersönliche und indirekte Sprache („Bürokraten“-Deutsch)
- nicht zeitgemäße Formulierungen
- Hauptwortstil (substantivierte Wörter auf „-ung“ „-heit“ „-keit“)
- viel zu lange Sätze

Die Briefe und Berichte der Abteilungen bauen sprachlich Distanz zum Leser auf, weil sie nicht freundlich und einfach geschrieben sind. Die Wortwahl wirkt veraltet und ist juristisch – aber nicht kundenorientiert. Die Sprache (...) entspricht durch den komplizierten Bürokraten-Tonfall einer „Amtsstube“ im negativen Sinn und nicht dem Image eines modernen Informations-Providers.“ (Ebert/Krisch 2000, 5).

Zur Illustration ein paar Beispiele, die Bände sprechen. Abbildung 2 zeigt auf der lin-

ken Seite den alten und auf der rechten Seite den neuen Sprachstil. Die Abbildungen 3 und 4 verdeutlichen die Änderungen anhand eines ganzen Briefdokuments.

Der Hintergrund zum Problem

Wenn Sie sich diese Texte ansehen, dann fallen Ihnen sicher viele Beispiele aus dem täglichen Leben ein, die ebenfalls in diesem schwerfälligen Stil geschrieben sind. Wie kommen Unternehmen dazu? Warum finden sich derartige Sprachwelten vor allem bei Banken, Versicherungen, Behörden? Im konkreten Beispielfall ist das Unternehmen 130 Jahre alt und genießt in Österreich ein hohes, fast institutionelles Ansehen. Diese antiquierte Ausdrucksweise hat meiner Meinung nach folgende Ursachen:

- Der Unternehmensgegenstand verlangt große Seriosität und Diskretion. Sprachliche Distanz zum Leser ist ein oft verwendetes Mittel, um dies auszudrücken.
- Die Kooperationspartner sind Gerichte, Rechtsanwälte und Banken. Fachsprache wird unreflektiert übernommen.
- Aufgrund des Unternehmensgegenstands ist oft Vorsicht geboten; und das lässt sich in Fremdworten, passiven Satzkonstruktionen und unpersönlichen Fürwörtern besser und leichter ausdrücken als in einer frischen, aktiven, freundlichen Sprache.
- Floskeln helfen über so manches inhaltliche Defizit hinweg. Wenn es nicht viel zu sagen gibt, aber trotzdem etwas gesagt oder geschrieben werden muss.

■ Der Kompetenzbegriff innerhalb des Unternehmens: Lange Zeit galt der als kompetent, der sich kompliziert ausdrücken konnte – mit möglichst viel Fachvokabular.

■ Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter war überdurchschnittlich lange und Führungspositionen wurden viele Jahre fast ausschließlich intern nachbesetzt – das bedeutet: Keine sprachliche „Erfrischung“ durch neue Kollegen.

Der Projekt-Ablauf

Das Wording-Projekt zielte darauf ab, sprachlich ins neue Jahrtausend aufzubrechen, Formulierungen zu finden, die das Unternehmen vom Wettbewerb unterscheiden und die sowohl im Internet wie auch in gedruckten Medien einen frischen und partnerschaftlichen Eindruck hinterlassen. Zusätzlich wurde auch die neue deutsche Rechtschreibung eingeführt und geschult.

Insgesamt hat das Projekt rund 1140 Personenstunden gekostet. Projektdurchlaufzeit waren 14 Monate. Die nachfolgende Zusammenstellung zeigt die Hauptaktivitäten.

4. Was macht ein Wording-Projekt erfolgreich?

Neugierig geworden? Wenn Sie auf den Geschmack gekommen sind und die Sprachwelt ihres Unternehmens nachhaltig verändern möchten, dann sind aus Sicht der internen Projektleiterin und aus Sicht der externen Beratung, folgende Punkte essenziell:

Erfolgskriterien aus Sicht der internen Projektleitung

Ein Wording-Projekt läuft gut, wenn...

■ **ausreichend Veränderungsenergie im Unternehmen vorhanden ist.**

Entweder Sie haben Rückenwind durch einen Veränderungsprozess oder Sie können zeigen, wie entlastend für Mitarbeiter

	
Ihrer geschätzten Rückäußerung entgegensehend verbleiben wir	Wir freuen uns auf Ihre Antwort.
Wir wünschen Ihnen im Namen aller Mitarbeiter eine Besserung Ihres gesundheitlichen Zustandes.	Wir wünschen Ihnen im Namen des XY Teams gute Besserung.
Wir haben Ihr Schreiben vom xx.xx.xxxx selbstverständlich zum Anlaß genommen Ihrer Beschwerde nachzugehen und erlauben uns, Sie wie folgt zu informieren...	Danke für Ihren Hinweis (Ihr Schreiben) vom xx.xx.xxxx. Wir haben den Fall sofort überprüft und informieren Sie gerne über das Ergebnis.
Seien Sie versichert, daß vor allem unsere Kollegen in der Zweigstelle xxxxxxxx über die in Ihrer Sache passierten Ver-säumnisse besonders betroffen waren.	Unsere Kollegen in der Zweigstelle xxxxx sind über Ihre berechnete Kritik sehr betroffen.
Wir werden Ihnen diesen Betrag nunmehr unverzüglich refundieren und verbinden dies mit der Überzeugung, daß wir Sie in Zukunft wieder lückenlos von der Qualität und Verlässlichkeit unserer Dienstleistungen überzeugen können.	Gerne erstatten wir Ihnen diesen Betrag wieder zurück. Selbstverständlich werden wir uns besonders einsetzen, damit Sie in Zukunft wieder mit uns zufrieden sind.
Wir bedanken uns bereits im vorhinein für Ihre Mühewaltung und verbleiben in Erwartung Ihrer ehebaldigsten Nachricht ...	Bitte schicken Sie uns Ihre Stellungnahme so rasch als möglich. Herzlichen Dank im Voraus.
Es muß zugewartet werden, bis...	Bitte warten Sie, bis...
Die Erteilung dieser Auskunft hat schriftlich zu erfolgen.	1. Geben Sie uns diese Auskunft bitte schriftlich. 2. Bitte, teilen Sie uns mit, ob...
In der Sache selbst ist zu berichten, daß...	Gerne informieren wir Sie, dass... Wir freuen uns, dass.... Leider...
Im Rahmen der Prüfung der zum Zeitpunkt der Auftragsübergabe vorliegenden Unterlagen war für uns keine Bestreitung der Forderung Ihrerseits ersichtlich.	Wir haben alle vorliegenden Unterlagen bei der Auftragsübergabe geprüft. Daraus ging nicht hervor, dass Sie die Forderung bestreiten.

Abb. 2: Gegenüberstellung alter und neuer Sprachstil
Quelle: Karin Krobath

wie Kunden ein moderner Sprachstil ist, wenn jeder versteht, was gemeint ist. Kürzere Texte brauchen weniger Zeit beim Schreiben und beim Lesen. Wichtig ist ein klares Ziel: Entscheidungsträger, Multiplikatoren und Mitarbeiter müssen wissen, wohin die Reise geht!

■ volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung gegeben ist.

Im Beispiel-Fall war die Geschäftsleitung Auftraggeber und Teilnehmer der Multiplikatoren-Workshops. Es hat dem Projekt enorm geholfen, dass alle drei Geschäftsführer gemeinsam mit den Kollegen über die alten Texte den Kopf geschüttelt haben, um dann in Gruppenarbeiten neue zu formulieren.

■ repräsentative Teammitglieder und von allen anerkannte externe Berater ausgewählt werden.

Die Auswahl des externen Begleiters und die Auswahl des Projektteams muss mit großer Sorgfalt passieren. Wenn hier umstrittene Persönlichkeiten mitwirken, verliert das Projekt unnötig an Kraft.

■ ein vertrauensvolles Klima herrscht.

Es darf in keiner Projektphase der Eindruck entstehen, dass gleich einem Deutschlehrer mit Rotstift zwischen richtig und falsch entschieden wird. Es geht darum, gemeinsam eine „Speisekarte“ zu erstellen, die zum Unternehmen passt. Innerhalb dieser Karte wählt jeder Mitarbeiter frei aus.

■ gemeinsam ein neuer Kompetenzbegriff erarbeitet wird.

Die deutsche Sprachwelt ist bekanntermaßen anfällig für komplizierten Satzbau, lange Sätze, semi-wissenschaftliche Ausdrucksweise (vgl. dazu Schneider 1999). Lange Zeit galt der als kompetent, den man nicht auf Anhieb verstand. Dieser Kompetenzbegriff ist durch die Schnelligkeit der heutigen Kommunikationsmedien völlig überholt, aber er existiert noch in unseren Köpfen. Ein Wording-Projekt

schafft die Möglichkeit, den Kompetenzbegriff neu und zeitgemäß zu definieren. Kompetent ist, wer komplexe Zusammenhänge einfach ausdrücken kann.

■ projektbegleitende Kommunikation stattfindet.

Die interne Projektleitung soll in Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation vor, während und nach dem Projekt berichten, einbinden, emotionalisieren. Eventuell einen Wettbewerb ausschreiben, der die besten Brieffexter kürt. Wichtig ist, das Thema am Kochen zu halten.

Erfolgskriterien aus Sicht der externen Beratung

Ein Wording-Projekt läuft gut, wenn...

■ es eine interne Projektleitung gibt, die das Projektteam koordiniert.

Ohne einen engagierten Treiber innerhalb der Organisation ist der Prozess nicht am Leben zu erhalten.

■ der Erfolg eines Wording-Prozesses auch in Geld bemessen wird.

Für viele Manager zählen in erster Linie Zahlen. Dieses Kulturprojekt lässt sich rechnen. Man braucht nur die Rückfragen im Kundendienstzentrum erfassen, die aufgrund von missverständlich formulierten Rechnungen oder Verträgen entstehen. Multipliziert man die Anzahl der Anrufe mal den Gesprächsminuten mal dem Stundenlohn der Call Center Agents so erhält man einen ganz klare Vorstellung von vermeidbaren Kosten.

■ das Unternehmen ganzheitlich an das Thema Sprache herangeht.

Einzelne frische Texte helfen dem Image eines Unternehmens nicht weiter. Mitarbeiter müssen zu Mitproduzenten der neuen Unternehmenssprache werden.

■ regelmäßige Wording-Reflexionen durchgeführt werden.

Ein Wording-Prozess ist nie fertig. Dieses Bewusstsein muss am Ende des Projekts in der Organisation verankert sein. Halbjährliche Stichproben und Treffen des Pro-

Betreff: Ihr Ansuchen um BestExample-Unterlagen vom 12.8.2004

Sehr geehrter Mag. Muster!

Das Ansuchen zu obgenannten Unterlagen vom 12.8.2004 ist bei uns eingelangt. Anbei übersenden wir Ihnen daher wunschgemäß die angeforderten Informations- und Antrags-Unterlagen.

Betreffend unser geführtes Gespräch vom 10.8.2004 ersuchen wir Sie höflichst, diese Unterlagen baldmöglichst unterfertigt zu retournieren, damit die zeitgerechte Abwicklung des Antrages und die kurzfristige Zurverfügungstellung der Leistung ermöglicht werden kann.

Der Vollständigkeit halber erlauben wir uns noch darauf hinzuweisen, dass der Betrag nur bei fristgerechter Einrichtung – per 30.10.2004 – zur Verfügung gestellt werden kann. Wir hoffen einstweilen gedient zu haben und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

BestExample Banken & Versicherungs AG
Anlagen: Versicherungsvertrag

Abb. 3: Exemplarisches Beispiel für einen Brief des „alten“ Stils.

Quelle: wortwelt®

jektteams gehören hier ebenso dazu, wie die Einschulung von allen Neueintritten.

5. Systemisch betrachtet

Bei aller Magie der Sprache – Wording an sich ist kein Zaubermittel. Es kommt auf das Prozess-Design an: Wenn eine Marketingleiterin externe Berater beauftragt, 100 Kunden-Briefe neu zu texten, ist weder auf individueller noch auf organisationaler Ebene irgendetwas passiert.

Es gibt zwar frische Texte, aber binnen kürzester Zeit werden sie welk. Niemand von den Mitarbeitern traut sich, daran etwas zu ändern. Kunden mit Spezial-Anliegen bekommen unbefriedigende Standard-Antworten. Besondere Stilblüten entstehen, wenn Mitarbeiter in ihrer Not zwei vorgegebene Briefe kombinieren, ohne dabei einen Verbindungssatz zu texten. Alles, weil man ihnen eingeschärft hat, dass ausschließlich vorgegebene Texte und Bausteine zu verwenden sind.

Ein wenig mehr Effekt zeigen Wording-Aktivitäten, wenn die externen Berater nicht nur Texte liefern, sondern Mitarbeitergruppen schulen, also beispielsweise alle Agents im Customer Care Center. In diesem Fall gibt es auf personaler Ebene Lernerfolge und so mancher Kunde wird sich über einen gut formulierten Brief freuen.

Die Veränderung der Sprach- oder Unternehmenskultur braucht jedoch individuelles und organisationales Lernen. Dazu sollten alle Mitarbeiter eines Unternehmens zu Mitproduzenten der neuen Unternehmenssprache werden.

Das heißt, dass sich auch produzierende Bereiche und die Fachabteilungen auf das Thema einlassen. Werden diese Bereiche nicht eingebunden, so riskiert man Kunden gegenüber die bereits erwähnten sprachlichen Brüche. Die Spielregeln sind dann nur für die Abteilungen A, B und C verändert. In E, F und G schreibt (und denkt) man wie eh und je.

Abgesehen vom Systempartner Kunde werden innerhalb des Unternehmens meist mindestens ebensoviel Schriftstücke produziert, deren Adressaten Kollegen und Mitarbeiter sind. Der Stil-Mix der sich ergibt, wenn A und F ein gemeinsames Dokument erstellen, ist sicher auch kein erfolgreicher Beitrag zur Corporate Identity.

Wenn sich das Image eines Unternehmens, also die Wahrnehmung von außen ändern soll, dann muss sich zuerst die interne Wahrnehmung ändern. Unsere Wahrnehmungsmuster sind stark sprachlich geprägt, daher ist Arbeit an der Sprache, auch Arbeit an der Wahrnehmung. Wording geht an der Schnittstelle von System und Umwelt neue Wege, indem es über die Sprache auf Einstellungs- und Verhaltensänderungen abzielt.

Oft steht die Führungskraft vor der schwierigen Aufgabe, ihren Mitarbeitern zu erklären, was deren individueller Beitrag zu den Zielen eines Unternehmens ist. Was kann der Einzelne konkret beitragen, damit sich das Image eines Betriebes oder einer Institution verändert? Ein Wording-Prozess ist eine prima Gelegenheit! Wie bei kaum einem anderen Kultur-Thema werden hier Mitarbeiter involviert. Auf das Sprach-Bewusstsein und Schreib-Verhalten jedes Einzelnen kommt es an. Dazu ist es notwendig, dass der Sinn des Projekts verstanden und genügend Raum und Zeit für das Loslassen des alten und das Üben des neuen Stils gegeben wird.

Wenn diese beiden Faktoren erfüllt sind, dann werden Wording-Projekte von allen Beteiligten gleichermaßen lustvoll wie auch befreiend erlebt. Da die neue Speise-Sprach-Karte gemeinsam erarbeitet wird, ist die Kreativität jedes Einzelnen gefragt und erwünscht. Der Leitsatz „Wir begeistern unsere Kunden!“ kann von jedem Mitarbeiter täglich in seiner Korrespondenz eingelöst werden.

BestExample für Ihren Erfolg

Sehr geehrter Hr. Mag. Muster,

wir freuen uns über Ihr Interesse an unserem Angebot. Gerne schicken wir Ihnen hier die gewünschten Informations-Unterlagen und das Antrags-Formular.

Wenn Sie das BestExample Angebot wahrnehmen möchten, tun Sie bitte Folgendes:

- Unterschreiben Sie bitte auf Seite 6 des Vertrages und
- schicken Sie uns die Unterlagen bis zum 30.10.2004 zu. Das aktuelle Angebot gilt nur bis zu diesem Datum.

Für ein persönliches Beratungsgespräch stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Sie erreichen mich unter der Telefonnummer 0696 989 111.

Freundliche Grüße aus Musterstadt

Markus Mustermann
BestExample Banken & Versicherungs AG

■ Vertrag

Abb. 4: Exemplarisches Beispiel für einen Brief des „neuen“ Stils.

Quelle: wortwelt®

Aktivität	Wer mit wem?	Mit wem?	Bis wann?	B E G L E I T E N D E P R O J E K T K O M M U N I K A T I O N
1. Auswahl der Mitglieder für das Projektteam	Projektleitung	Bereichsleiter	1. Woche	
2. Vorbesprechung mit Projektteam (fünf für das Unternehmen repräsentative Mitglieder)	Projektleitung	Projektteam	3. Woche	
3. Jedes Mitglied des Projektteams sucht im eigenen Bereich Material für die Erstanalyse	Projektteam	Abteilungskollegen	8. Woche	
4. Erstellen der Klartext-Analyse durch externe Partner und Erarbeitung eines Wording-Handbuchs Version 0.1	Externer Partner	Projektleitung	14. Woche	
5. Kick-off-Veranstaltung im Unternehmen (Basis: Analyse, erste Vorschläge für neue Sprachstandards, Vorstellung Projektdesign, Festlegung von zusätzlich 20 Personen, die als Multiplikatoren eingesetzt werden).	Externer Partner, Projektleitung	Geschäftsleitung, Bereichsleiter, Projektteam,	16. Woche	
6. Eintägige Workshops für Multiplikatoren (50% Training, 50% Arbeit an Texten) in drei Gruppen, Gruppen wurden hinsichtlich Bereich und Hierarchie gemischt.	Externer Partner, Projektleitung	Geschäftsleitung, Bereichsleiter, Projektteam, Multiplikatoren	19. Woche	
7. Arbeitsphase in den Bereichen: abteilungseigene Texte werden umformuliert, gekürzt und abgestimmt.	Projektteam	Multiplikatoren	25. Woche	
8. Ergänzung des Handbuchs durch Beispiele aus den Gruppenarbeiten, Handbuch Version 0.2 entsteht.	Projektteam, Projektleitung	Externer Partner	30. Woche	
9. Freigabe der Wording Handbuchs, Version 1.0	Projektleitung	Geschäftsleitung	35. Woche	
10. Änderung der Textbausteine in den jeweiligen EDV-Systemen auf Basis des Wording-Handbuchs	Projektteam	Multiplikatoren, IT-Bereich	52. Woche	
11. Schulungen aller Mitarbeiter (eintägige Workshops) auf Basis Handbuch	Externer Partner, Projektleitung	300 Mitarbeiter	57. Woche	
12. Mitarbeiter ändern nach Schulung ihre individuellen Briefvorlagen und Muster	jeder Schulungsteilnehmer	Projektteam	60. Woche	
13. Abschlusspräsentation und Festlegung der weiteren Maßnahmen (Publizität, Controlling, Schulung für Neueintritte etc.)	Projektleitung, Projektteam, Externer Berater	Geschäftsleitung, Bereichsleiter	60. Woche	
14. Pressekonferenz	Geschäftsführung	Externer Berater, Projektleitung	62. Woche	

Abb. 5: Hauptaktivitäten

Quelle: Axel Ebert und Karin Krobath



Foto: privat



Foto: privat

Krobath: „Einzelne frische Texte helfen dem Image eines Unternehmens nicht weiter. Einzelne Mitarbeiter müssen zu Mitproduzenten der neuen Unternehmenssprache werden.“ Ebert: „Floskelhaftes Amtsdeutsch kannibalisiert in Nullkommanichts die teuerste und witzigste Image-Kampagne.“

6. Zum Abschluss noch ein Ausblick

„Change“ ist heute allgegenwärtig. Jedes Unternehmen ist davon in der einen oder anderen Weise betroffen. Ob Neupositionierung oder Restrukturierung, ob Fusionen oder Sanierungen – der globale Markt ist im Fluss und erzeugt ständig neue Herausforderungen für Organisationen. Und für deren Führungskräfte. Denn sie müssen diese Veränderungen nach innen und außen kommunizieren. Die dabei verwendete Sprache ist oft genauso bürokratisch und stereotyp wie die Briefkultur „der alten Schule“. Sie schafft unnötige Distanz zwischen Management und Mitarbeitern. Und das zu einem Zeitpunkt, an dem alle gemeinsam an einem Strang ziehen müssen (LeMar, 2003, 354f.).

Veränderungskommunikation wird in den nächsten Jahren zu einer gefragten Spe-

zialdisziplin unter Kommunikations-Fachleuten werden. Die Grundsätze von Corporate Wording sind dabei eine wichtige Ressource: Geht es doch darum, in Zeiten der Unsicherheit die „richtigen“ Worte und (Sprach-)Bilder zu finden, um die Mitarbeiter auf die Veränderung einzustimmen.

Aber das ist eine andere Geschichte – oder auch ein nächster Artikel... ■

Literatur

Ebert, A. und Krusch, G. (2000): **Klartext-Analyse**. Unveröffentlichte Studie.

Förster, H.-P. (2003): **Corporate Wording. Das Strategiebuch. Für Entscheider und Verantwortliche in der Unternehmenskommunikation**. Frankfurt am Main: 2003, 2. Auflage.

Doujak, A., Lebic, E. und Rosiczky, M. (2002): **Mit Tradition in die New Economy. Wie ein 130 Jahre altes Unternehmen zum Internet-Leader wird**, in: Heitger, B. und Doujak, A.: *Harte Schnitte, neues*

Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Frankfurt/Wien: 2002, S. 151-161.

Herbst, D. (1998): **Corporate Identity**. Berlin: 1998.

Keller, I. G. (1993): **Das CI-Dilemma. Abschied von falschen Illusionen**. Wiesbaden: 1993, 2. Auflage.

LeMar, B. (2001): **Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter. Im Spannungsfeld technischer Möglichkeiten und sozialer Kompetenz**. Berlin: 2001.

Pfannenberger, J. (2003): **Veränderungskommunikation. Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen. Grundlagen, Projekte, Praxisbeispiele**. Frankfurt am Main: 2003

Schneider, W. (1999): **Deutsch für Kenner. Eine neue Stilkunde**. München: 1999, 4. Auflage.

Schulz von Thun, F. (1998): **Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung**. Reinbeck: 1998.

Tometschek, R. (2002): **Wording im Customer Care Center von ONE. Trainingsprozess für serviceorientierte Schreibkultur**. Salzburg: Unveröffentlichte Master Thesis für den Universitätslehrgang Fach- und Verhaltenstraining.