

# Die Kraft der Worte

**BILDER & GESCHICHTEN.** Die Sprache eines Unternehmens sollte weniger Superlative, dafür echten Inhalt und erlebbare Emotionen bieten. Sprachkultur ist Unternehmenskultur.



So funktioniert das nicht. Zu diesem Schluss ist Wolfgang Rodlauer vor einigen Jahren gekommen. Was damit gemeint ist? Rodlauer hat Publizistik und Deutsche Philologie studiert, war beim ORF, dann jahrelang in der Werbebranche und hat schließlich festgestellt: Man macht Menschen nicht glücklich, wenn man ihnen nur schöne Werbesujets präsentiert. Man kann keine Marken oder Unternehmen mit Schönwetter-Verpackungen vermarkten. Diese Erkenntnis war der Startschuss dafür, anders an die Sache heranzugehen – nämlich

von der Sprache her. Heute berät Rodlauer ([www.wolfgangrodlaue.at](http://www.wolfgangrodlaue.at)) in enger Zusammenarbeit mit Mag. Lisa Pill Unternehmen in Sachen Sprache und Sprachkultur und was sich daraus an Erfolgsstrategien und neuen Positionierungen erarbeiten lässt.

## Wiederkehrende Sprachmuster

Der Ansatz ist einfach: Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden interviewt, in entspannter Atmosphäre wird rund eine Stunde lang über das Unternehmen gesprochen: „Welchen Sinn

sehen Sie in Ihrer Arbeit?“, „Was gefällt Ihnen?“, „Was denken Sie, könnte besser laufen?“, „Was geht in die falsche Richtung?“, „Worin sehen Sie Chancen, worin Gefahren?“ Mit Fragen dieser Art nähert sich Rodlauer dem Unternehmen, den Mitarbeitern – und der Sprache, die in diesem Universum herrscht. „Wir merken immer wieder, dass die Interviewten glücklich sind, wenn sie frisch und frei über das Unternehmen reden dürfen. Eine ungeheure Wirkung ergibt sich auch dadurch, dass die Mitarbeiter untereinander über diese Interviews reden – und so auf manche

Erkenntnis stoßen. Aus diesem Interview entsteht ein richtiggehender Dominoeffekt“, so Rodlauer. Die Interviews werden dann – natürlich anonymisiert – sprachwissenschaftlich ausgewertet, auf ihre semantischen Felder hin untersucht: „Wir analysieren zum Beispiel, ob es Bedeutungsrahmen, wiederkehrende Denk- und Sprachmuster oder etwa Eigenschaftswörter gibt, die extrem passiv oder extrem aktiv sind. Reaktive oder proaktive Muster, internale und externale Sprach- und Denkmuster lassen sich so filtern. Wie Mitarbeiter miteinander reden, zeugt davon, wie sie

FOTO: ISTOCK

„Ein Sprachbild ist die Klammer zwischen dem Denken und Fühlen des Mitarbeiters und der strategischen Ausrichtung der Geschäftsführung.“

MAG. WOLFGANG RODLAUER, Institut für Sprachkultur



Unternehmenskultur leben und erleben, wie sie über ihr Unternehmen, ihre Vision und ihre gemeinsame Zukunft denken“, erklärt Rodlauer weiter. Anhand dieser Sprachanalysen kann man auch feststellen, was den Mitarbeiter im Unternehmen hält – hat er den Sinn des Unternehmens verstanden oder ist er nur da, um Geld zu verdienen?

## Weg von den Superlativen

Diese Analyse wird dem Unternehmer, dem Geschäftsführer präsentiert, aus der Analyse heraus ein Sprachbild entwickelt, das zum Unternehmen passt. Es geht darum, Emotionen zu wecken, auf der Gefühlsebene zu agieren und Claims zu finden, die nicht nur sofort verstanden werden, sondern auch zur Überzeugung der Mitarbeiter passen. „Dieses Sprachbild ist die Klammer zwischen dem Denken und Fühlen des Mitarbeiters und der strategischen Ausrichtung der Geschäftsführung. Wenn die strategische Ausrichtung des Unternehmens unklar oder unverständlich ist oder nur superlativ positioniert, dann sollte man dringend etwas unternehmen“, bekräftigt der Sprachexperte. Deutlich fällt sein Hin-

FOTO: WOLFGANG RODLAUER

weis darauf aus, dass die in den letzten Jahren nahezu ausufernde Verwendung von Superlativen – im Sinne von „die Schönsten, die Besten, die Innovativsten, die Schnellsten“ – heute tunlichst unterlassen werden sollte: Derartige Claims sind unrealistisch und werden von den Mitarbeitern auch so erlebt. „In Wahrheit gibt es die unique selling proposition längst nicht mehr. Ein kluger Unternehmer weiß das aber ohnehin“, meint Rodlauer. Warum Unternehmer gut daran tun, von den Superlativen wegzukommen, ist leicht erklärt: Wenn man der Größte, Schnellste, Beste ist, dann glau-

des Mitarbeiters zusammen, dann ergibt sich ein stimmiges Bild mit echter Strahlkraft auch nach außen. „Bei unklaren, nicht erlebbaren oder gar sinnentleerten Firmenleitsätzen braucht es einige Stufen, um dem wahren Kern wieder näher zu kommen. Wir machen in diesem Fall den Unternehmen auch klar, dass die Mitarbeiter nur so lange in der Firma sind, so lange sie kein finanziell besseres Angebot bekommen. Denn das Unternehmen ist auch eine Sinntankstelle für die Mitarbeiter.“ Die Analysen der Sprachebene eröffnen auch weitere Möglichkeiten, die genutzt werden wollen. „Wir

„Sprache positioniert ein Unternehmen, haucht ihm Leben ein, gibt ihm Sinn.“

ben das nicht einmal die Mitarbeiter mehr – weil sie eben oftmals eine andere Realität erleben. Die Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens nach außen sollten aber einen entsprechend überzeugenden Auftritt am Markt liefern. Stimmt die Philosophie hingegen mit der erlebten Welt und dem Fühlen

entdecken häufig Einsparpotenziale – nicht bei den Mitarbeitern, aber in der Beschaffung oder im Vorgehen am Markt. Man kommt im Rahmen der Analyse zum Beispiel zum Ergebnis, dass zwei Units viel enger kooperieren könnten, den Markt damit sinnvoller bearbeiten würden und sich daraus

enormes Einsparpotenzial ergibt. Das sind oft regelrechte Aha-Effekte“, schildert Wolfgang Rodlauer.

## Informationen versus Emotionen

Dass die etwas andere Art, an die Themen Werbung und Beratung heranzugehen, bei den heimischen Unternehmen zwar manchmal durchaus für Irritation sorgt, aber im Endeffekt gut ankommt, zeigen einige Beispiele aus der Praxis: So hat Rodlauer etwa bei Greiner Extrusionstechnik den klassischen Wunsch nach der Entwicklung einer neuen Werbelinie zunächst einmal abgelehnt. Er wollte lieber hören, was die Mitarbeiter zu sagen haben. Bei Greiner hat man sich darauf eingelassen und ist damit erstaunlichen Erkenntnissen auf die Spur gekommen: Das Unternehmen ist als Marktführer im Bereich der Extrusionstechnik positioniert und hat das am Markt auch entsprechend kundgetan: „Die Botschaft in Richtung Kunden ‚Wir sind Weltmarktführer, mit uns gibt es keine Probleme, weil wir ohnehin die Besten sind‘, funktioniert nur dann, wenn sie durch alle Hierarchiebereiche auch genauso er- und gelebt wird. Bei →

**PERSONAL  
MELDUNGEN**

**VB Factoring**



Markus Binderitsch übernimmt bei der VB Factoring Bank AG die Repräsentanz und Vertriebsleitung für Westösterreich. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung im Finanzbereich ist er für die Banken- und Vermittlerbetreuung sowie das Neugeschäft für die Spezialbank der Volksbank Gruppe verantwortlich.

**malik mzs**



Mag. Kerstin Daspersgruber hat beim malik management zentrum st. gallen in Wien den Karriereschritt zur Project Managerin gemacht. Die Oberösterreicherin unterstützt börsennotierte wie mittelständische Unternehmen bei der Bewältigung ihrer strategischen und organisatorischen Herausforderungen.

**ARCOTEL Nike Linz**



Die ARCOTEL Hotelgruppe hat neuerlich einen langjährigen Mitarbeiter des Unternehmens zum stellvertretenden Direktor des ARCOTEL Nike in Linz ernannt: Pietro De Rosa unterstützt in dieser Funktion Direktor Fritz Nagl. Pietro De Rosa war im ARCOTEL Nike zuletzt als F&B Manager tätig.

Greiner haben wir gesehen, dass es da durchaus an der emotionalen Grundstimmung in manchen Abteilungen gefehlt hat. Von Emotion war lange keine Rede mehr, im Vordergrund haben rationales und faktenorientiertes Denken und Handeln gestanden. Die Kluft zwischen den einzelnen Units ist damit immer größer geworden“, so Rodlauer. Sein Ansatz, um die Gefühlsebene ins Spiel zu bringen, war ein Sprachbild unter dem Titel: „Funkenflug der Begeisterung“. Darauf aufbauend wurde mit den Mitarbeitern und mit der Geschäftsführung an der Begeisterung für den Job, für den Unternehmensinhalt

Grundstimmung in der Firma wenigstens einmal im Monat annehmen“, rät Rodlauer, der seine Kunden nach einer Analyse und der Erarbeitung neuer Sprachbilder mit wesentlichen Inputs zur Implementierung und Verankerung von Sprachbildern versorgt. Dieser bewusste Umgang mit der emotionalen Kraft der Sprache, mit den Bildern, die dadurch im Kopf entstehen und den Geschichten, die sich daraus entwickeln oder dazu ergeben, ist zwar für viele Neuland, kann aber trainiert werden. Die Wirkung lässt nicht lange auf sich warten: Denn mein Gegenüber erreiche ich erst, wenn ich seine Aufmerksamkeit auf

Begeisterung bei den Austrian Guides für ihren lebendigen Job und dementsprechende Aufmerksamkeit bei den Linz-Besuchern. Sprachbilder und Storys fesseln. Denn während sich die meisten Menschen nur höchst ungern von anderen belehren lassen, sind Sprachbilder und Markenkerngeschichten lehrreich.

**Sprache & Verantwortung**

Sprache kann viel bewegen und der Umgang mit ihr ist ein verantwortungsvolles Unterfangen. Wie steht es da um den Missbrauch von Begriffen, wie er wieder einmal im jüngst geschla-

**„In Wahrheit gibt es die unique selling proposition längst nicht mehr. Ein kluger Unternehmer weiß das aber ohnehin.“**

gearbeitet. „Wenn ein Mitarbeiter verinnerlicht, dass sein Job Sinn stiftet, weil dann individuelle Entfaltung möglich wird, verbessern sich auch die Kommunikation im Unternehmen und damit die emotionalen Beziehungen“, so Rodlauer. Ob ein Kunde etwas kauft oder nicht, hängt davon ab, welche Bilder und Vorstellungen er mit dem Unternehmen bzw. der Marke in Verbindung bringt und welche er davon sekunden-schnell abrufen kann.

**Interesse wecken**

Es geht darum, die Triebfeder für das Unternehmen immer gespannt zu halten, weil sonst das emotionale Bewusstsein für den Unternehmenszweck schnell verloren geht und man sich einmal mehr im Daten- und Faktenschwung verheddert. „Eine Führungskraft sollte das beherzigen und sich des Themas und der emotionalen

einer emotionalen Ebene gewonnen habe, und das Interesse an einem Produkt halte ich auch nur, wenn es Verbindung auf der Gefühlsebene gibt. „Um zum ‚Funkenflug der Begeisterung‘ bei Greiner zurückzukommen: Baut man hier rundum Geschichten auf, nimmt die Metaphorik des Feuers in die Unternehmenskommunikation auf und schafft es, das Sprachbild zu inszenieren, dann wird die Gefühlsebene aller Beteiligten am Leben erhalten – und damit auch der Unternehmenserfolg“, ist Rodlauer überzeugt. Die Arbeit mit Sprachbildern war jüngst übrigens auch für den Linz Tourismus ergiebig: Rodlauer hat für die Austrian Guides, die ja gerade im Jahr der Kultur wesentliche Repräsentanten der Stadt waren, Sprachbilder à la „Balkon von Linz“, „Startrampe in die Zukunft“ für zentrale Plätze wie etwa den Hauptplatz oder den Brückenkopf gefunden. Der Effekt daraus:

genen Präsidentschaftswahlkampf stattgefunden hat? Hier haben zwei der Kandidaten ein emotional und seriös behaftetes Thema – die Werte – für die Stimmungsmache gebraucht: „Das ist klassische semantische Dehnung, die Wörter werden kaputtgemacht. Ein echtes Drama. Rosenkranz hat die Wertediskussion von Fischer aufgenommen, aber keiner der beiden hat uns wissen lassen, um welche Werte es sich konkret handelt. Statt Klarheit und Einfachheit: hochtrabende Vernebelung. Eine potemkinsche Sprachwelt voll von Leerformeln. Wenn ich Zielgruppennähe aufbauen möchte, muss ich Sprachbilder entwickeln, die konkret sind, die emotionalisieren und unter die Bauchdecke gehen. Es ist wie bei einem trojanischen Pferd. Eigentlich interessant, dass keiner der politischen Top-Berater das für nötig befunden hat“, kommentiert Rodlauer. ■

FOTOS: VB FACTORING, MALIK MZSG, ARCOTEL