



**Schluss mit der Betriebsblindheit!**  
**So machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitdenkern -**  
**Interview mit Thilo Baum**

Februar 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast039](http://www.mehr-fuehren.de/podcast039)

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



## Geropp

Ich hasse bürokratisches Kauderwelsch und ich hasse Politiker-Sprache. Es macht mich regelrecht krank, wenn Führungskräfte und besonders Topmanager nicht richtig reden - nicht Klartext reden, nicht sagen was sie meinen. Hier mal ein Beispielbeispiel, ein Beispiel für unkonkretes Konzerngeschwätz: In der letzten Aufsichtsratssitzung wurde beschlossen, dass sich unser Unternehmen zukünftig noch stärker auf die zu erwartenden Synergieeffekte konzentriert. Es ist entscheidend, dass geeignete Zukunftsinvestitionen getätigt werden und dass dabei selbstverständlich auch hinreichend Optionen entwickelt werden, um das kurz-, mittel-, wie auch langfristige Wachstum generieren zu können. - Was soll denn das heißen? Wie bekommen wir es bitte hin, dass Manager sich verständlich ausdrücken? So verständlich, dass andere verstehen was gemeint ist. Sie glauben ich übertreibe? Tue ich leider nicht. In der Sprache drückt sich aus, wie Menschen denken. Und da ist es leider so, dass viele Führungskräfte aus Angst oder aus politischen Kalkül zu, ja, regelrechten Dummschwätzern werden. Mit der Zeit gewöhnen sich diese Manager immer mehr daran leere Phrasen zu dreschen. Leere Phrasen wie manche Politiker. Und das tolle daran irgendwann merken diese Manager gar nicht mehr, dass sie nur noch leere Phrasen von sich geben. Es ist aber nicht nur die Sprache; auch im Tun und Denken scheinen manche Manager, wie auch manche Mitarbeiter nicht die Perspektive der Anderen, der anderen Seite, der Kunde, der anderen Menschen einnehmen zu wollen, oder zu können. Über Klartext reden und den wichtigen Perspektivenwechsel einnehmen zu können darüber spreche ich heute mit Thilo Baum. Thilo Baum ist Experte für Klartext. Er hilft Menschen und Organisationen ihre Botschaften auf den Punkt zu bringen. Er ist Journalist, Redner und Trainer und auch Buchautor. Er hat mehrere Bücher geschrieben darunter: „Komm zum Punkt“ - das Rhetorik Buch mit der Anti-Laber-Formel. Und „Denk mit“ - Erfolg durch Perspektivenwechsel. Der wesentliche Kern seiner Bücher und Seminare ist, wie SIE es schaffen aus Kundensicht zu kommunizieren und wie sie es schaffen die Perspektive der Mitmenschen einnehmen zu können. Freuen sie sich auf mein Interview mit Thilo Baum.

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



Hallo Herr Baum.

**Baum**

Hallo.

**Geropp**

Herr Baum, warum ignorieren Menschen die Perspektive anderer? Was das sind die Ursachen des Nicht-Mit-Denkens?

**Baum**

Na ja, ich denke in allererster Linie ist es eine Erziehungs- und Konventionsfrage. Wir kommen ja historisch nicht unbedingt aus so einer Kultur, die die Perspektive anderer Menschen würdigt. Sondern wir kommen schon aus einer relativ egoistischen Kultur in der es um das Kämpfen geht und sich durchsetzen. Und wenn wir den Kampf anschauen, dann geht es natürlich darum, dass das Ziel ist zu gewinnen, oder zu siegen. Die Perspektive des Gegners, wenn mal mal so sagt, ist dabei immer relativ unwesentlich gewesen und, wenn jemand mal einem Gegner so etwas wie Würde, oder Ehre erwiesen hat, dann war das immer die Ausnahme. Ich glaube – das ist im Grunde der Hintergrund – daraus haben sich Konventionen entwickelt. Also, dass wir wenn wir etwas tun in allererster Linie an uns selbst denken. Nicht nur im Sinne des Egoismus, sondern auch aus unserer Sicht denken. Also aus - ich sage mal – egozentrisch. Ich selbst bin der Nabel der Welt. Ich selbst bin das Wesen, um das es hier maßgeblich geht. Und wenn ich mit diesen Denken durch die Welt gehe, dann ist es relativ klar, dass die Perspektive anderer unter den Tisch fällt. Auch ein weiterer Grund dabei ist natürlich unser Bildungssystem, unser Ausbildungssystem, wie wir Menschen beruflich bilden. Wir sind traditionell auf Qualifikation aus. Und wir sind auch darauf aus uns zu spezialisieren. Ich habe zum Beispiel / wenn ich mal einen hochqualifizierten Facharzt nehme – nehmen wir mal einen Orthopäden – extrem hoch und gut ausgebildet. Vielleicht in der Uni nur Einsen gehabt, dann kann es trotzdem sein, dass diese Koryphäe bei einem

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



Patienten mit Rückenschmerzen einfach nicht auf die Idee kommt, dass es die Niere sein könnte. Passt sozusagen nicht in seine Expertise und Expertise ist nichts anderes als ein Weltbild. Das heißt es passt nicht in das Schema in dem er denkt. Wenn man Menschen, die nicht mitdenken, darauf aufmerksam macht, dann wissen die gar nicht was sie meinen. Das ist denen völlig fremd. Aber ich glaube das sind so die Gründe: historische Entwicklung, Konventionen, Qualifikationen, Spezialisierung. Wir denken alle nur in unserer Box.

## Geropp

Als das mit dem Nicht-Mit-Denken, das kann ich mir gut vorstellen auch gerade in Unternehmen scheint das ja ein großes Problem zu sein. Zwar sagen viele Unternehmen – die betonen immer, dass sie kundenorientiert sind, aber die Realität sieht ja häufig ganz anders aus. Warum ist das eigentlich so und was muss sich in den Unternehmen ändern, damit zum Beispiel die Mitarbeiter dann mitdenken und kundenorientiert handeln?

## Baum

Das ist ein prinzipieller Paradigmenwechsel, der da gefragt ist. Ich nehme mal das Beispiel Hotellerie. Ich verbringe ja sehr viel Zeit im Hotel, wie viel in unserem Job, die Keynotes halten und Seminare geben. Ich komme in einem fünf Sterne-Haus in Frankfurt am Main an und komme nicht auf den Parkplatz, beziehungsweise ich komme erst auf den Parkplatz, aber der ist voll. Ich kann nicht parken, ich komme nicht mehr raus. Der zweite Versuch zu parken bei einem anderen Parkhaus – ich komme nicht rein. Ich drücke den Knopf, es passiert nichts. Dieses Ding zeigt einfach nur ein Sternchen. Und ich rufe vom Autotelefon an der Rezeption an. Und als sich dann alles geklärt hat, hat die Frau an der Rezeption unglaublich freundlich gelächelt und hat gesagt: Es tut ihr leid und Entschuldigung und so weiter. Und ich wusste und vor allem hat sie behauptet, sie gibt es weiter – was in aller Regel nicht stimmt. Und das ist so ein Schlüsselerlebnis gewesen, bei dem ich plötzlich auf den einfachen, simplen Gedanken gekommen bin: Was ist uns eigentlich lieber? Ist es uns lieber, wenn Personal freundlich lächelt und uns nicht hilft? Oder ist es uns lieber, wenn uns das Personal wirklich hilft? Und dafür vielleicht nicht ganz so schlimm lächelt.

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



Wenn ich das im Seminar frage, das Publikum will lieber Hilfe statt Lächeln. Ideal ist natürlich beides – ohne Frage. Aber die Priorität ist, dass sie ihr Auto wegstellen können. Und der Begriff der Kundenorientierung, den sie ansprechen, den verstehen sehr viele Unternehmen nicht aus der Kundensicht. Das klingt absurd, aber es ist so. Die glauben nämlich freundlich sei kundenorientiert. Das ist natürlich zu einem Teil richtig, aber in erster Linie ist es kundenorientiert im Sinne des Kunden zu handeln. Also sagen wir mal, sie haben ein Hotelzimmer in dem die Duschbrause kaputt ist und die Badewanne undicht und sonst irgendwas, aber hauptsächlich das Klopapier hat seinen Knick. (lachen) Das dann die Basics nicht stimmen. Oder bei einer Software, die nicht funktioniert. Das Handbuch völlig, völlig kryptisch. Kein Mensch kommt damit klar. Hunderttausend Menschen müssen die gleichen Frage dem Support stellen. Eine völlige Ressourcenverschwendung. Aber da der Support freundlich ist, behauptet das Unternehmen es sei kundenorientiert. Und das ist ein Denkfehler. Wenn die Unternehmen jetzt verstehen, dass Kundenorientierung darin besteht, den Kunden wirklich das zu geben, was sie wollen und brauchen, dann ist das der Paradigmenwechsel, den ich meine. Und damit wären sehr, sehr viele Unternehmen plötzlich völlig anders denkend. Sie werden ihre Webseiten umschreiben, weil sie plötzlich feststellen, dass der Begriff Sortiment, Portfolio, unser Angebot überhaupt nicht interessiert, weil der Kunde nämlich nicht nach einem Sortiment sucht. Also, wenn sie Sportartikel herstellen, ist der Begriff Sportartikel kein Keyword. Kein Mensch sucht Sportartikel. Die Leute suchen Tennisschläger. Und wenn ich das einmal scharf stelle und das ist eine unternehmenspolitische Entscheidung, das hat mit Unternehmenskultur zu tun – mit Philosophie und ist auf jeden Fall eine Sache für das Top-Management. Wenn das von oben hin langsam durchdringt nach unten, dann hat eine Unternehmen die Chance tatsächlich kundenorientiert zu werden und zu handeln. Und die Mitarbeiter entsprechend mitzunehmen. Denn die Mitarbeiter die kommen ja auch aus der Kultur, die wir vorhin beschrieben haben. Die Mitarbeiter, die machen ja meistens einfach nur ihren Job. Das sind ja/ das Leben der meisten Mitarbeiter ist Feierabend, Wochenende, Urlaub und Ruhestand und das war es. Dass die für einen Unternehmen arbeiten, dessen Sinn es ist die Ziele von Kunden zu erreichen, ist den meisten Leuten gar nicht klar.

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



## Geropp

Wobei mir durchaus auch schon Mitarbeiter untergekommen sind, die mir eigentlich gesagt haben: Herr Geropp, wir würden es gerne ändern. Wir sehen absolut das Problem, aber wir dürfen es nicht. Wir haben irgendwelche unsinnigen Regeln, die uns das verbieten.

## Baum

Und diese Leute werden nicht mehr lange in diesem Unternehmen sein. Ein Mensch, der mitdenken möchte, es aber nicht darf, der ist nicht lange an diesem Arbeitsplatz.

Egozentrisch geführte Unternehmen ziehen mit der Zeit egozentrische Mitarbeiter an. Also diese typischen Ansprechpartner in Unternehmen, die überhaupt nicht wissen worüber man spricht, wenn man sich irgendwie darüber beschwert, dass das Unternehmen einem doppelte und dreifache Arbeit zumutet. Also ich kenne es ja aus dem B2B. Also man hat Geschäftspartner und es gibt einen Zulieferer von mir, der kriegt es nicht hin. Der kriegt es nicht hin einfach mal das zu schicken, was ich bestelle. Sie kriegen es nicht hin. Entweder sie schicken das Falsche, oder vom Richtigen zu wenig, oder zu viel, oder die Rechnung stimmt nicht, oder die Rechnungsadresse stimmt nicht, oder irgendwas. Ich muss ALLES nacharbeiten. Und wenn man sich dann da mal meldet und sagt: Leute, warum macht ihr eigentlich nicht nur mir, sondern auch EUCH dreifache Arbeit? Ich meine es sind ja auch eure Ressourcen. Dann ist das denen völlig egal, weil die da angestellt sind. Das ist denen egal, womit sie ihre acht Stunden am Tag verbringen. Die können acht Stunden für den Papierkorb arbeiten. Und sie sind glücklich dabei. Wenn man jetzt diesen Menschen sagt: Dein Arbeiten hier hat einen Sinn. Es gibt über den Wochenende und Urlaubssinn hinaus, gibt es noch wirklich das Ziel, dass wir hier etwas beitragen zur Welt und den Menschen helfen ihre Ziele zu erreichen. Dann ist es vielleicht so, dass die Mitarbeiter auch sich mal als Unternehmer sehen – obwohl sie angestellt sind.

## Geropp

Also gerade das mit dem Sinn ist natürlich eine ganz wichtige Sache, die - wie sie sagen - bei

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



vielen gar nicht im Vordergrund steht. Das ist – denke ich – das Erste, was ein Chef mal machen muss. Aber dann muss er wahrscheinlich, wenn Mitarbeiter 20 Jahre lang ohne Sinn geführt wurden und eigentlich nur Dienst nach Vorschrift gemacht haben. Das braucht wahrscheinlich auch eine Zeit lang, wenn ich als Chef solche Mitarbeiter habe. Und um die zu drehen, das ist wahrscheinlich nicht so einfach. Was haben sie da für Tipps, damit sie außer den Sinn zu geben noch einen schnelleren Perspektivwechsel einnehmen können - diese Mitarbeiter, oder der Chef, denen das beibringen kann?

## Geropp

Ein ganz einfacher sprachlicher Trick, den ich in meinen Coachings und Seminaren anwende ist: Warum/Wozu. Ich frage die Seminar-Teilnehmer, frage ich: Warum macht ihr eigentlich das, was ihr macht? Also warum schreibt ihr euren Newsletter alle drei Wochen? Wieso schickt ihr den raus? Warum macht ihr Meetings? Warum geht ihr überhaupt arbeiten? Warum produziert ihr diese und jene Produkte? Warum bewerbt ihr die so? Und die gucken mich erst mal an wie ein Pferd, weil sie denken: Was will der Typ? Was stellt der da für eine blöde Frage? Wir müssen Umsatz machen. Und dann sage ich: Gut, okay. Also, warum macht ihr dieses Meeting bei dem ihr vielleicht noch nicht mal das Ziel vorher definiert habt? Wenn ich ein Meeting einräume, dann ist das Ziel des Meetings vorher klar. Dann ist in der Ankündigung klar: Leute bitte macht euch einen Gedanken darüber; das Ziel ist dieses und jenes. Und dann sind die Meetings kurz. Und dann komme ich vom: Warum, zum: Wozu. Wenn ich mir nämlich alle meine Tätigkeiten im Leben, dem wozu unterwerfen, dann bekommen die Dinge plötzlich Sinn. Ich frage nicht mehr: Warum mache ich das Meeting, sondern ich frage: Wozu. Welches Ziel haben wir? Die Frage - Wozu - impliziert automatisch den Zweck. Also ein ganz einfacher Vergleich: Warum essen wir was? Weil wir Hunger haben. Das – Weil – verweist in die Vergangenheit. Der Grund. Wenn ich jetzt aber frage: Wozu essen wir was? Dann habe ich den Zweck: um satt zu werden. Damit wir satt werden. Und das weist in die Zukunft. Und ich sage allen Teilnehmern: Bitte versucht ab sofort eure ganzen Überlegungen dem Wozu zu unterwerfen – bei jeder Aktion. Wozu schreiben wir diesen Newsletter? Was ist das ZIEL für die Anderen da draußen? Oft ist ja die Botschaft gar nicht die

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



Botschaft. Also manchmal will ich ja als Unternehmen etwas kommunizieren, was für mich relevant ist. Der klassische Tag der offenen Tür ist für mich als Unternehmung relevant, aber draußen interessiert den kein Schwein, weil die Leute sich fragen: Wozu zum Teufel soll ich dahin gehen? Das Unternehmen macht einen Tag der offenen Tür, weil es halt konventionell denkt. In dem Fall müsste ich umdenken und überlegen: Wozu mache ich einen Tag der offenen Tür? Was ist das Ziel der Leute? Was ist interessant, relevant für die Leute, damit die kommen, damit die sich das angucken? Und dann lade ich eins, zwei, drei Leute ein, Prominente, bringe eine Band, dann mache ich ein ganz anderes Event daraus und dann ist plötzlich der Tag der offenen Tür - der für mich relevant ist als Unternehmen – gar nicht mehr die Story. Sondern dann heißt es: Der und der Prominente tritt auf. Kommt vorbei. Ach, übrigens - im Kleingedruckten – wir zeigen euch auch unsere neuen Autos.

## Geropp

Mhm (zustimmend). Da kriege ich ganz andere – viel mehr – Publikum. Das ist natürlich eine tolle Sache.

## Baum

Und wenn die Mitarbeiter das verstehen, dann wird denen plötzlich klar, dass sie, um ihre Jobs zu sichern, Perspektivenwechsel vollziehen müssen im Hinblick auf die Kunden. Wenn ein Mitarbeiter versteht, dass er selber in der Lage ist durch das Wozu-Denken, einen Kunden zu einem Ziel zu verhelfen, ihn glücklich zu machen, ihn sein Produkt zu geben, dass er wirklich braucht, dann steigt auch die Identifikation mit dem Arbeitgeber, weil die Mitarbeiter nämlich stolz darauf sind etwas sinnvolles zu tun.

## Geropp

Mhm (zustimmend). Ich bin ja auf sie aufmerksam geworden – das war ich glaube 2009 – haben sie dieses Buch „Komm zum Punkt“ rausgebracht. Was mich fasziniert hat. Vor allem, weil ich es durchgelesen habe und gesagt habe: Um Gotteswillen, wieviel Fehler mache ich



# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



da! (lachen) Jetzt fällt mir das aber, weil ich dieses Buch gelesen habe, immer wieder auf. Viele Führungskräfte trauen sich ja gar nicht mehr wirklich Klartext zu reden. Insbesondere in so kritischen Situationen – sei es aus politischem Kalkül, oder aus Angst etwas Falsches zu sagen. Dabei wäre es ja häufig so wichtig Klartext so reden. Und ich habe das Gefühl mit der Zeit gewöhnen sich viele von den Managern immer mehr solche leeren Phrasen an. Und merken gar nicht mehr, dass sie das überhaupt machen. Also, wie kann man solchen Managern helfen wieder – einfach bewusst zu werden - dieser Sache und verständlich und verbindlich zu sprechen?

## Baum

Ja, ich nenne diese Sprache ja, Corporate Kauderwelsch. Das steht ja auch so in dem Buch. Also es ist wirklich eine Art Marketing, oder Managementsprache, die wir da entwickelt haben, die nicht mehr viel mit dem Boden zu tun hat. Also schon überhaupt zu sagen: Ich arbeite im Marketingbereich - ist schon so ein Ding. Weil ich arbeite nicht im Marketingbereich, ich arbeite im Marketing. Also kein Mensch bringt seine Kinder morgens in den Schulbereich. (lachen) Wir bringen sie in die Schule. Oder: Was bin ich von Beruf? Welche Position habe ich inne? Ich bin Leiter Vertrieb. Quatsch, ich bin nicht Leiter Vertrieb. Das ist sogenanntes SAP-Deutsch. (lachen) Ich bin Vertriebsleiter – ganz stink normal. Ansonsten hätten ja die Kinder in der Schule zu tun mit einem Lehrer Mathematik und einem Lehrer Chemie, und in der Pause würden sie dann den Meister Haus ärgern. (lachen) Und der Fahrer Bus bringt sie in die Schule. (lachen) Also, wenn ich meine Plastik-Sprache, die ich im Management mir aneigne, die mit den Menschen draußen gar nichts mehr zu tun hat – übrigens auch nicht im B2B-Geschäft, weil da auch nur Menschen sitzen. Also sie haben noch nie im Leben mit Siemens telefoniert. Der ist tot! Also sie telefonieren mit den Menschen, die dort arbeiten und nicht mit dem Unternehmen. Und diese Menschen brauchen auch eine normale Sprache in den allermeisten Fällen. Nur bei wirklichen fachspezifischen Themen – bei manchen Ingenieuren und bei manchen Ärzten, okay. Da sage ich: Gut, bleibt bei eurem Wording, es muss die Zielgruppe verstehen. Aber in aller Regel spreche ich ja mit Unternehmen, mit den Ansprechpartnern, die selber vielleicht gar nicht meine Profession

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



haben und auch mein Corporate-Wording gar nicht haben. Die sprechen anders. Und deswegen kann man sich wirklich überlegen – bei solchen komplexen Sachen: Wie sage ich es meinem Kind – sieben Jahre alt? Wie sage ich der Tochter, dem Sohn was ich hier eigentlich sagen möchte? Und dann natürlich noch der Trick, der immer gilt in der Sprache: Zuerst nicht überlegen, was man sagen will, sondern überlegen was ankommen soll. Und dann überlegen welche Wörter gibt es dazu. Und dann, wenn man so umgeht – also ich sage mal stupide – erst denken, dann sprechen, dann benutzt man bestimmte Wörter nicht mehr. Dann kommt zum Beispiel nicht mehr das Mund-zu-Mund-Propaganda. Das kommt nicht mehr, weil es ist die Mundpropaganda. Fertig aus! Die muss man nicht mit der Mund-zu-Mund-Beatmung (lachen) verwechseln.

## Geropp

Also was mir auch sehr gut gefallen hat, war das Wort: Zukunftsinvestition. Wo sie ja geschrieben haben: Haben sie schon mal in der Vergangenheit investiert? Das trifft die Sache. Das Traurige ist nur, man hört das Wort und es hat sich schon so eingebrannt, dass man gar nicht mehr drüber nachdenkt.

## Baum

Es sind Redundanzen. Ich trete ja auch nicht / also Redundanz ist, wenn etwas überflüssig ist, wenn ich es eigentlich nicht brauche. Ich trete ja jetzt nicht ein für so eine wirklich redundanzfreie Sprache, die völlig leblos wäre. Und der Begriff Zukunftsinvestitionen, der macht schon emotional ein bisschen klar, dass es um die Zukunft geht. Aber wenn ich wirklich klar sprechen möchte - und klare Sprache brauchen wir heute, weil die Leute in Informationen ersticken – kein Mensch kriegt mehr meine Aufmerksamkeit, wenn ich wirklich laber ohne Ende. Mit Schachtelsätzen und riesigen Substantiven. Deswegen sind Redundanzen einfach interessant, wenn man sich überlegt: Wo sind die. Bei der Zukunftsinvestition ist es klar. Ich mache immer die Gegenprobe. Ich mache die Gegenprobe: Kann ich in die Vergangenheit investieren? Nein. Also ist es im Grunde Unsinn Zukunftsinvestitionen zu sagen. Oder ich nehme mal die Verzögerung im Betriebsablauf bei

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



der Deutschen Bahn, die wir alle kennen. Dann frage ich alles durch. Ich lasse nichts stehen. Ich frage: Was ist ein Betriebsablauf? Also was läuft ab? Ich suche das Verb aus de Ablauf und dann sehe ich, was da abläuft bei der Bahn, ist der Betrieb. Das heißt Betriebsablauf ist identisch mit dem Betrieb. Genauso wie eine Fragestellung eine Frage ist. Eine Fragen, wenn ich sie nicht stelle, ist es keine Frage. Eine Zielsetzung ist ein Ziel, denn ein Ziel, das ich nicht setzen würde, ist kein Ziel. Das ist konsequent die Gegenprobe. Bei jedem Adjektiv, bei jedem Zusatz, immer das Gegenteil fragen: Hat es Sinn? Individuelles Ausdrucksverhalten. Oder ich frage das Publikum: Habt ihr euch jemals kollektiv ausgedrückt? Da sagen manche Leute: Ja, klar im Stadion. Dann sage ich: Gut, okay. Aber das ist offensichtlich nicht gemeint.

## Geropp

Ausnahme.

## Baum

Ja, genau. Und dann haue ich das weg und dann sage ich: Es geht um Ausdrucksvermögen. Dann sage ich: Was ist ein Ausdrucksvermögen? Worin besteht das Vermögen? A) im Ausdruck. Also ist gemeint: der Ausdruck. Ich hole das Verb raus und sage: Sie drücken sich besser aus. Und plötzlich habe ich eine lebendige Sprache, in der ich ganz konkret bin. Und dann entfernt man sich von diesem Corporate Kauderwelsch – wie ich es nenne. Also ich sage mal mit Präzision und Skalpellen rangehen an Silben, Adjektive und alles.

## Geropp

Mhm (zustimmend). Was mir auch auffällt, gerade bei Protokollen oder so was, ist, dass sehr gerne das Passiv verwendet wird, um darüber hinweg zu täuschen, dass man bloß nicht sagt: Wer. Wer ist denn dafür verantwortlich, wenn ich sage: Es muss gemacht werden – drücke ich mich drum herum, nicht?

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



## Baum

Ja, es gibt so ein paar Tricks. Also das Passiv unterschlägt ja das Subjekt erstmal. Ich weiß nicht / oder den Akteur. Ich weiß nicht wer handelt. Dem Theater werden die Gelder gestrichen. Also natürlich Gelder so ein Blödsinn. Finanzielle Mittel. Hat jemand finanzielle Mittel für Zigaretten. Also das ist / Es ist Geld. Dem Theater wird das Geld gestrichen. Das ist die eine Sache und dann: Wer streicht das Geld? Der böse Finanzminister – wer auch immer. Das Aktiv zwingt uns dann Ross und Reiter zu nennen. Wenn ich jetzt eine Passiv-Konstruktion habe, bei der ich Ross und Reiter nicht nennen möchte, oder nicht nennen muss. Also sagen wir mal, der Täter ist verhaftet worden. Es ist naheliegend, dass das die Polizei war. Wenn es jemand anderes war, würde es da stehen. Also lasse ich so einen Passiv-Satz halt mal stehen. Ist jetzt nicht schlimm. Aber, wenn man sagt: Das Unternehmen kann saniert werden – zum Beispiel, dann ist auch nicht klar, wer saniert das. Ich meine da sind ein haufen Beteiligte und dann mache ich einen Trick. Ich mache nämlich einfach das Unternehmen zum Subjekt. Und ich sage: Das Unternehmen lässt sich sanieren. Dieser Trick mit lässt sich funktioniert sehr, sehr oft.

## Geropp

Stimmt. Ja, das ist richtig. (lachen) Das ist gemein. Vor allem, wenn man so lange schon in dieser Sache gefangen ist und es selbst gar nicht mehr merkt. Deswegen nochmal meine Frage: Gibt es etwas, was sie Leuten – ich sage mal auch – wie mir vorschlagen – außer ihr Buch zu lesen? Was mir schon hat. Welche Tipps soll ich haben, um mein Sprachgefühl zu verbessern und um mehr einfach Klartext sprechen zu können?

## Baum

Erstens: Ich muss aus Empfängersicht relevant sein. Was ich sage, ist nicht aus meiner Sicht relevant, sondern aus Empfängersicht. Und das Zweite ist: Ich muss auch aus Empfängersicht verständlich sein. Nicht nur aus meiner Sicht. Das klingt ähnlich, sind aber völlig verschiedene Dinge. Und das sind auch die beiden Hauptfallen, in die Unternehmen treten. Falle eins: Sie

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



reden über Dinge, die draußen keinen interessieren, die nur intern relevant sind. Das Beste war ein Newsletter vom Hotel mit der Topstory: Wir haben eine neue Direktorin. (lachen)

## Geropp

Interessiert eigentlich keinen. Ja, genau.

## Baum

Ja, ich schreibe jetzt in meinen nächsten Newsletter: Ich habe mir einen neuen Drucker gekauft, oder so was. (lachen) So, und der zweite Punkt: Die Unternehmen sind nicht verständlich. Sie sind nicht verständlich aus Sicht der Öffentlichkeit, auch nicht aus Sicht der Zielgruppe oft, durch ihre Fachbegriffe. Da sage ich immer gerne: Ich suche einen Arzt. Sogar Ärzte, obwohl die studiert haben, verstehen das Wort Magenschleimhautentzündung. Man muss gar nicht Gastritis sagen.

## Geropp

Was ist ihr wichtigster Tipp für Unternehmer und Manager, um sprachlich erfolgreich zu sein?

## Baum

Um sprachlich erfolgreich zu sein, um überhaupt erfolgreich zu sein; das Prinzip nicht mehr an sich selbst, nicht die eigene Perspektive einnehmen, sondern die Perspektive der anderen. Ich sage nur: Das Prinzip geben. Wenn ich etwas verkaufe, dann möchte ich etwas geben. Wenn ich etwas kommuniziere, dann möchte ich etwas geben. Also immer an den Empfänger denken, an dessen Perspektive und an dessen Situation auch. Und dann, um erfolgreich zu sein als Unternehmer; raus aus dem Detaildenken, raus aus der Expertise, das eigene Schaffen von außen betrachten und überlegen: Was ist die Bedeutung dessen worüber ich spreche aus Sicht meines Gegenübers? Die meisten Unternehmen reden über die Sache. Und ich plädiere dafür über die Bedeutung zu sprechen. Und Manfred Maus der Gründer von OBI, hat mir ein wunderbares Zitat – ich habe es in einer Keynote von ihm gehört. Sehr

# Schluss mit der Betriebsblindheit!

Interview mit Thilo Baum

<http://www.mehr-fuehren/podcast039>



beeindruckender Mann. Er hat gesagt; seinen Vertrieb hat er immer damit geschult, dass er gesagt hat: „Der Kunde will keinen Bohrer. Er will ein Loch in der Wand.“

**Geropp**

Das ist sehr stimmig. Ja. Herr Baum, herzlichen Dank für das Interview. Vielen Dank.

**Baum**

Ja, ich danke auch.