

DIESEN ARTIKEL LESEN SIE NUR MIT **WELT+****GESELLSCHAFT** UMGANGSFORMEN

## „Einführung einer Duz-Kultur kann zu erheblichen Irritationen führen“

Stand: 09:06 Uhr | Lesedauer: 8 Minuten

Von **Maria-Antonia Gerstmeier**  
Redakteurin ICONIST

Duz-Kultur: Wenn Herr Müller auf einmal zu Heinrich wird

Quelle: Getty Images/Westend61

Im Job, im Alltag und in der Werbung: Inzwischen ist man fast überall und mit jedem „per du“. Kann das gut gehen? Wann sollte man auf das „Sie“ nicht verzichten? Drei Experten über lauernde Fettnäpfchen, Feingefühl und flache Hierarchien.

**N**eulich beim Optiker. Die Seh-Werte für meine Kontaktlinsen müssen angepasst werden. „Hallo, wie kann ich dir weiterhelfen?“, werde ich beim Betreten der Franchise-Filiale begrüßt. „Na, dann komm mal mit nach hinten zum Messgerät.“ Ich nehme auf einem Stuhl Platz. „Liest du bitte die obere Reihe vor?“ „V, G, P, H“, entziffere ich und fühle mich unwohl. Gleichzeitig frage ich mich, warum. Die Optikerin ist in etwa in meinem Alter. Wieso erwarte ich, dass sie mich siezt?

Laut Etikette wäre der Fall relativ klar. Auf meine schriftliche Anfrage hin, bekomme ich von der Deutschen-Knigge-Gesellschaft ein prägnantes Statement: „Grundsätzlich sollte man alle fremden Personen siezen. Ausnahmen stellen Kinder bis 16 Jahre dar, sowie Gäste bei einer [privaten Party \(/icon/partnerschaft/article181406396/Netiquette-Welche-Benimmregeln-sollte-man-auf-Instagram-beachten.html\)](/icon/partnerschaft/article181406396/Netiquette-Welche-Benimmregeln-sollte-man-auf-Instagram-beachten.html), die alle im gleichen Alter wie man selber sind und die sich bereits duzen.“ Doch so einfach, wie es der Knigge schildert, ist die Lage längst nicht mehr. Denn irgendwo zwischen Ikea, Jugendsprache und dem Siegeszug flacher Hierarchien hat das „Sie“ einen kolossalen Imageschaden erlitten.

## Ein „Du“ macht Hierarchien längst nicht flacher

„Im beruflichen Kontext ist schon lange ein Trend zur Duz-Kultur zu beobachten“, meint Isabel Schürmann, Etikette-Trainerin und Coach für moderne Umgangsformen, Image und Karriere. Schürmann war fast zehn Jahre lang im Banking tätig und ist Mitglied des Netzwerks „Etikette Trainer International“ (ETI). Sie beobachtet, dass das „Du“ zunehmend auch Einzug in eher konservativ geltenden Branchen hält. „Die zunehmende Digitalisierung und Internationalisierung haben daran einen Anteil“, sagt sie. „Das Thema New Work mit neuen Managementmethoden, [flexiblen Arbeitskonzepten \(/icon/partnerschaft/article189490493/Leben-mit-Kind-Beide-Eltern-arbeiten-vollzeit-funktioniert-das.html\)](/icon/partnerschaft/article189490493/Leben-mit-Kind-Beide-Eltern-arbeiten-vollzeit-funktioniert-das.html) und der Generationenwechsel haben diese Entwicklungen sicherlich außerdem beschleunigt.“

Im Nachhinein eine Duz-Kultur einzuführen, sei schwieriger, als es viele Unternehmen annehmen würden, so Schürmann. „Gerade in hierarchisch geprägten Unternehmen ist die ‚Befehlsgewalt‘ trotz Duz-Kultur oftmals dennoch spürbar, denn ein bloßes ‚Du‘ macht Hierarchien längst nicht flacher. Da gerade in den traditionell konservativen Branchen wie dem Bankenwesen, in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder auch in Kanzleien oft Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit beschäftigt sind, kann die Einführung einer Duz-Kultur quasi über Nacht zu erheblichen Irritationen führen.“ Wurde Herr Müller jahrzehntelang gesiezt und soll sich dann auf einmal von einem Azubi mit „Heinrich“ und „Du“ ansprechen lassen, bedarf das schon einiger Umstellung.

## Das Start-up „Du“

„Oft geht man davon aus, eine Du-Kultur würde automatisch zu einem Wir-Gefühl, Vertrautheit und Nahbarkeit und damit zu einer besseren Zusammenarbeit führen“, so Schürmann, „doch dafür reicht ein einfaches ‚Du‘ meines Erachtens nicht aus.“ Neben einer suggerierten Vertrautheit, die möglicherweise gar nicht gegeben ist, kann das Duzen auch leichter dazu verleiten, den höflichen Umgangston zu vergessen. „Gerade in Konfliktsituationen ist es doch deutlich respektvoller, wenn wir auf einer Sie-Basis streiten.“ Trotzdem müsse man die neuen Entwicklungen im gesamten Arbeitsumfeld natürlich berücksichtigen und offen für Veränderung sein - ohne dabei alte Tugenden und Werte zu vernachlässigen, so Schürmann.

Wer eine Duz-Kultur etablieren möchte, sollte sichergehen, dass sie zum Unternehmen passt, rät Christoph J. Stresing, Geschäftsführer Politik des Bundesverbandes Deutsche Startups e.V. „Generell machen [Start-ups](https://www.welt.de/icon/partnerschaft/article190448795/Social-Media-Werbung-woher-kommt-die-grosse-Macht-der-Influencer.html) ( [/icon/partnerschaft/article190448795/Social-Media-Werbung-woher-kommt-die-grosse-Macht-der-Influencer.html](https://www.welt.de/icon/partnerschaft/article190448795/Social-Media-Werbung-woher-kommt-die-grosse-Macht-der-Influencer.html) ) ja vieles anders als große Unternehmen. Es herrschen flache Hierarchien und es gibt einfache Zugänge zu Entscheidungsträgern. Sie sind Ausdruck der Mentalität, auch deswegen ist das Du dort so stark verbreitet.“ Daher würde Stresing auch keinem Unternehmen raten, das „Du“ als losgelöste Maßnahme einzuführen. „Duzen und die Krawatte wegzulassen wird keine Kultur ändern, sondern es ist eher die Kultur, die dazu führt.“

## Hamburger Sie oder Kassiererinnen-Du?

In Deutschland hat man die Wahl zwischen mehreren Formen der Anrede. Entweder siezt man in Kombination mit dem Nachnamen, siezt plus Vornamen (Hamburger Sie) oder, eher unüblich, duzt in Kombination mit dem Nachnamen (Kassiererinnen-Du). In Skandinavien hat man es da leichter. Dort pflegt man überall das „Du“ und zwar in Kombination mit dem Vornamen – im Job, in der Politik, an der Uni, gegenüber jeglicher Respektsperson. Sogar [ihre Königin](https://www.welt.de/icon/partnerschaft/article165478301/Dieses-Koenigspaar-ist-viel-faszinierender-als-die-Briten.html) ( [/icon/partnerschaft/article165478301/Dieses-Koenigspaar-ist-viel-faszinierender-als-die-Briten.html](https://www.welt.de/icon/partnerschaft/article165478301/Dieses-Koenigspaar-ist-viel-faszinierender-als-die-Briten.html) ) nennt das dänische Volk schlicht Margrethe. „Auch in der Schweiz wird relativ schnell nach kurzer Kennenlernzeit geduzt“, weiß Schürmann, „wohingegen man in Österreich in den Unternehmen oft noch mit Titel angeredet wird.“ In Frankreich ist es sogar vereinzelt noch gängig, Verwandte zu siezen.

Besonders schwierig ist es, wenn sich verschiedene Lebensbereiche miteinander vermischen, etwa Job und Familie. Und auch bei den sogenannten „Bekanntem“ ist der Fall nicht immer

klar. Wie spricht man sie an, die Großmutter eines Kindes auf dem Spielplatz? Die anderen Mütter beim Schulfest? Die Eltern des neuen Partners beim ersten Kennenlernen? Den Ehemann der Kollegin beim zufälligen Aufeinandertreffen?

## Die SPD duzt, die CDU nicht

Christian Stegbauer, Professor für Netzwerkforschung an der Goethe Universität Frankfurt am Main, sagt: „Hierzulande duzt man sich eher unter seinesgleichen, etwa, wenn man zu demselben Club gehört. Aber verlässlich sei der Gleichheitsaspekt eben auch nicht. Während man in der SPD oder in der Gewerkschaft duze, gelte in der CDU nämlich vornehmlich das „Sie“.

Auch allgemeine Reglements wären wenig hilfreich, etwa, dass der Ältere das „Sie“ anbietet. „Woher will man denn wissen, wie alt das Gegenüber ist? Und kommt es dann auf ein halbes Jahr an, oder ein Jahr?“, so Stegbauer. Vor allem äußere Hinweise seien oft missverständlich und nicht mehr so leicht zu deuten wie früher. Auch weil Kleidervorschriften (</icon/maenner/article194332643/Buero-Dresscodes-Die-Unterwaesche-sollte-nicht-sichtbar-sein.html>) sich veränderten, zunehmend informeller würden.

## Wie praktikabel ist die Vermeidungstaktik?

In unklaren Situationen, also wenn ein „Du“ zu persönlich und ein „Sie“ zu distanziert erscheinen, raten sowohl Etikette-Trainerin Schürmann als auch Professor Stegbauer dazu, proaktiv nachzufragen, was angemessen ist. „Die sogenannte Vermeidungstaktik, also die direkte Anrede zu umgehen und stattdessen konsequent ‚man‘ zu verwenden, ist oftmals keine wirkliche Hilfe“, so Schürmann. Denn das klinge in der Praxis oft seltsam und führe spätestens bei Fragen zu gestelzten Formulierungen auf beiden Seiten: Man könnte ja jetzt noch eine Kleinigkeit essen gehen? „Am Ende führt das nur zu Unwohlsein und noch mehr Unsicherheit“, sagt Schürmann. „Zudem ist es mächtig anstrengend.“

Im Berufskontext rät sie daher, die Problematik anzusprechen. „Erkundigen Sie sich einfach, was der übliche Umgangston im Unternehmen ist, wenn Sie nicht von vorneherein wissen, dass das Unternehmen eine Duz-Kultur pflegt, und sprechen eventuelle Unklarheiten in diesem Zusammenhang an.“

Auch Stegbauer empfiehlt, die Situation immer zur Sprache zu bringen, ansonsten lauerten Fettnäpfchen. „Früher war das Duzen eine Art Abwertung, insbesondere dann, wenn der eine für sich in Anspruch genommen hat, gesiezt zu werden, und den anderen geduzt hat.“ Damit gehe nicht die volle Anerkennung einher. „Die Gesellschaft ist komplex geworden“, meint der Professor für Netzwerkforschung. „Gerät man in eine unbekannte Situation, kann man sich nie sicher sein. Deswegen ist mehr Aushandlung nötig, als es früher der Fall war. Die Frage ist doch, ob man ein Feingefühl für die unterschiedlichen Situationen entwickeln kann. Und ich glaube, das kann man nicht immer.“

## Wie handhaben es Unternehmen?

Ich schildere Schürmann meine Begegnung mit der Optikerin, deren selbstverständliches Duzen mich stutzig gemacht hat. Die Etikette-Trainerin meint, sie hätte in dem Fall einfach zurückgesiezt. „Eine Dienstleistung sollte mit Wertschätzung und Respekt, dem Kunden gegenüber einhergehen und diese wird am besten durch ein ‚Sie‘ zum Ausdruck gebracht.“

Ich frage mich, ob das Duzen möglicherweise eine bewusste Strategie des Unternehmens ist, um sich mir, der Kundin, gegenüber zu öffnen, und rufe bei der Presseabteilung der Optiker-Kette an. „Grundsätzlich siezen wir alle unsere Kunden“, heißt es dort. Allerdings gäbe es keine ausformulierte Anweisung. Letztendlich wäre es dem Mitarbeiter also selber überlassen, wie er die Situation handhabt.

Tatsächlich traut sich das „Du“ an der Kasse, am Serviceschalter oder im Schwedenshop noch nicht einmal Ikea. Nur in der Unternehmenskommunikation und in der Werbung ist man per Du – mit der Begründung, man sei ein skandinavisches Unternehmen. Ähnlich halten es die Berliner Verkehrsbetriebe, kurz die BVG. Hier siezt man im direkten Kundenkontakt, bei der Außenwerbung hingegen setzt man auf Dreistigkeit.

## Die Liebeserklärung der BVG

„Weil wir dich lieben“ heißt die Kampagne der Berliner Verkehrsbetriebe ([/icon/mode/article172424913/BVG-Sneaker-Noch-ein-Stueck-Funktionskleidung-das-nicht-funktioniert.html](https://www.welt.de/icon/mode/article172424913/BVG-Sneaker-Noch-ein-Stueck-Funktionskleidung-das-nicht-funktioniert.html)), die erst mal eine Weile brauchte, um von den Berlinern richtig verstanden zu werden. Weil vorher brav gesiezt wurde und weil die drei Busse hintereinander trotzdem noch verlässlich ausgefallen sind. Hinter „Nicht mal deine Mudda holt dich

morgens um 4:30 Uhr ab“ steckt eine bewusste Provokation: Man will frech und selbstironisch sein, so wie es in Berlin eben üblich ist, mit Herz und Schnauze.

„Intern ist der Wechsel von „Sie“ zu „Du“ vor vier Jahren durchaus diskutiert worden“, sagt Pressesprecher Markus Falkner am Telefon. „Doch insgesamt hat ein gesellschaftlicher Wandel stattgefunden und dem wollten wir Rechnung tragen. Eine unmittelbare Ansprache auf Augenhöhe und freundschaftlicher Ebene funktioniert für uns einfach besser. Wir wollten unseren Fahrgästen eine Liebeserklärung machen.“ Allerdings muss Falkner auch eingestehen, dass die nur bei Berlinern auf Erwidierung stößt. „In Hamburg oder München hätte man wohl weniger Verständnis für diese Art von Humor“.

***Folgen Sie uns unter dem Namen ICONISTbyicon auch bei Facebook***

***(<https://www.facebook.com/ICONISTbyicon/?fref=ts>), Instagram***

***(<https://www.instagram.com/iconistbyicon/>) und Twitter***

***(<https://twitter.com/ICONISTbyicon>).***

---

**ICONIST**

**Abonnieren Sie hier den kostenlosen,  
wöchentlichen Newsletter von ICONIST.**

**JETZT ANMELDEN**

---

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

---

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/198864527>