

# HUMAN RESOURCES

M A N A G E R



T H E M A C O L L A B O R A T I O N

# Jetzt mal ehrlich, Chef!



Ein Text von **Stefan Goes**

*Wie sich Manager-Floskeln decodieren lassen und man dem Vorgesetzten zu einer klaren und aufrechten Sprache verhilft*

**Z**u meiner Doktorandenzeit nutzte mein Professor zwei Standardfloskeln. Nummer 1, oft knapp vor der Vorlesung: „Wir müssten in die Bibliothek und XY raussuchen.“ Die Bedeutung dahinter war einfach zu entschlüsseln: „Stefan, Sie suchen bitte noch XY raus.“ Das war der unreflektierte Ausdruck eines Teamdenkens mit stark divergierenden Rollen. Nummer 2 bestand aus einer Lautgruppe höherer Ordnung, nämlich einem Arsenal irritierter Räusperlaute, meist einhergehend mit einem scharfen Blick. Ein eigens erstellter Räusperkatalog erleichterte uns Assistenten die Deutung. Und damit sind wir schon mitten im Thema: Menschen kommunizieren unterschiedlich stark bewusst. Das hat mit Persönlichkeit, Wachheit und Rückmeldungsqualität

aus dem direkten Umfeld zu tun. Von Führungskräften erwarten wir, dass sie reflektiert handeln oder das zumindest anstreben. Ihr Handeln unterliegt dabei mehreren Einflüssen – hier die wichtigsten:

- *Persönlichkeit*
- *persönliche Ethik*
- *(vermutete) Auswirkung der eigenen Handlungen auf andere*
- *(vermutete) Reaktion der Adressaten*
- *Unternehmenskultur*
- *Unternehmenssituation (zum Beispiel angespannt, im Wandel begriffen, kritisch)*
- *persönliche Situation (zum Beispiel in ungeklärten Machtverhältnissen, in heikler Mission, unter Druck)*
- *Beziehung und Status (Mächtige „dürfen“ Klarheit und Partner-*

*chaftlichkeit in den Hintergrund stellen. Schwache „müssen“ Unbequemes und Gefährliches verschleiern)*

Die Forschung zeigt, dass mit zunehmendem hierarchischen oder fachlichen Status die Parameter der sogenannten Dunklen Triade ins Spiel kommen:

- *Narzissmus („Ich darf das, man bewundert mich dafür.“)*
- *Machiavellismus („Das ist unternehmerisch effizient – Ethik und Kultur hin oder her.“)*
- *(subklinische) Psychopathie („Mal sehen, was passiert, wenn ich das jetzt mache.“)*

Jeder Mensch wird durch seine innere Vielfalt an emotionalen und sozialen Mustern, Überzeugungen und Zielen gelenkt. Und jeder versucht stets unbewusst, halbbewusst oder bewusst das Sinnvollste zu tun. Wenn Sie etwa mit Ihrem Auto auf dem Gehweg parken, wissen Sie zwar, dass das weder angemessen noch erlaubt ist. Aber Sie haben einen guten Grund für ihr Verhalten: Sie sind in Zeitnot oder fühlen sich mit Ihrem feinen Kraftfahrzeug einfach so unglaublich großartig.

Wenn Sie Kunden oder Kollegen die Wahrheit vorenthalten, wissen Sie zwar, dass Sie das irgendwann einholen wird und dass das auch nicht freundlich ist, aber Sie haben einen guten Grund: nämlich Schaden vom Unternehmen oder sich selbst fernzuhalten. Und so liegt nahe, dass die Floskelei Ihres Chefs einen sozialen oder taktischen Sinn hat, wie etwa:

- *Verantwortung ablehnen*
- *dem Mitarbeiter Raum für Interpretation/Reaktion lassen*
- *den anderen und/oder sich selbst schonen*
- *Problematisches beschönigen*

- von unliebsamen Sachverhalten ablenken
- Bedrohliches verschleiern
- das Gegenüber verwirren
- Entscheidungen/Konsequenzen hinauszögern

Die Ursachen sind meist ganz menschlich. So denken und fühlen wir doch auch oft:

- *Kontaktscheuheit/Bedürfnis der Unverbindlichkeit* („Nur nicht zu viel Nähe, das geht meist schief.“ oder „Jetzt aufgepasst, dass mir hinterher keiner einen Strick daraus dreht!“)
- *mangelndes Selbstwertgefühl* („Hoffentlich merkt keiner, dass ich von der Sache kaum Ahnung und mich wenig vorbereitet habe!“)
- *geringe Kontrollüberzeugung* („Das wird sicher wieder nix, ich sehe doch schon, wie der Bruhn und die Larsen diese Blicke austauschen...“)
- *niedrige Selbstwirksamkeitserwartung* („Wenn die wüssten, welche Hürden mir im Weg stehen!“)

Viel seltener als gedacht haben wir es mit echten „Haltungsschäden“ zu tun, wie etwa

Feigheit  
Respektlosigkeit  
Herablassung  
Intriganz  
Verlogenheit



Vertrauen Sie also darauf, dass Ihr Chef Ihnen eigentlich etwas Gutes tun will. Und der wahre Floskel-Meisterbäcker verzaubert Ihre Sinne mit der gekonnten Verarbeitung dieser Zutaten:

- *leere Signifikanten (nach Lacan) wie Familie, Vision, Umstände, Prozess*
- *(deplatzierte) Fremd- und Bombastwörter wie Commitment, Teamplay, ROI*

- *färbende Attribute/Adverbien wie leicht, schnell, vielschichtig, komplex, diffizil, bald, später*
- *schwache/leere Verben wie machen, überdenken, verhandeln, ausloten, darstellen*
- *Modalwörter wie vielleicht, eigentlich, zeitweise, momentan, grundsätzlich*
- *„Wir“-Konstruktionen wie „Das kriegen wir schon gewuppt, locker!“*
- *unpersönliche Fürwörter, gerne in Verbindung mit Passiv: „Das wird dann noch entschieden.“, „Man kann das mal überlegen.“*
- *Konjunktiv: „Die Ergebnisse würden in KW 47 vorliegen.“*

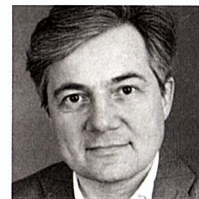
Das macht natürlich alles keine Freude und bringt letztlich keinen voran. Deshalb könnten Sie Ihrem herumfloskelnden Chef zu klarer, aufrechter Sprache verhelfen:

- 1) *Beobachten Sie, welche der Zutaten Ihr Chef zu Baisers, Soufflés und Windbeuteln verarbeitet.*
- 2) *Versuchen Sie, Einflüsse, Ursachen und Sinn zu ergründen und*
- 3) *bringen Sie dann das Gespräch voran durch*
  - *Schweigen*
  - *selbstbewussten Blickkontakt*
  - *betretenen Blick zum Kollegen, auf die Schreibunterlage oder die Schuhspitzen*
  - *Locken mit paraverbalen Äußerungen wie „mmh“, „mmh-mmh“, „ach, ja“, „okay“. Nutzen Sie die Möglichkeit, am Ende mit der Stimme zu steigen, zu schweben oder zu fallen*
  - *Spiegeln* („Sie meinen also, dass wir noch auf die Konjunktion der situativen Parameter warten sollten?“)
  - *verständnissicherndes Nachfragen* („An welche Parameter dachten Sie?“, „Was denken Sie,

- wann es so weit sein wird?“)*
- *korrigierendes Nachfragen* („Das kann möglicherweise etwas dauern?“, „Okay, wir reden hier aber von sieben Parametern?“)
- *Interpretieren* („Sie meinen, dass Entwicklung, Produktion und Marketing sich endlich zu zusammensetzen und einigen sollen?“)
- *Weiterspinnen* („Ja, genau und wenn sich die Abteilungsleiter dann geeinigt haben, können wir sofort loslegen!“)
- *Provozieren:* „Na ja, das ist ja nun auch keine leichte Situation für Sie?“



Wenn Ihr Chef unbewusst oder ungewollt floskelt, tun Sie ihm und allen Beteiligten einen großen Gefallen. Wenn Ihr Chef zielorientiert floskelt („Weg von der Wahrheit!“), unterstützen Sie ihn darin, zur Aufrichtigkeit zurückzufinden. Das macht Spaß und hilft Ihrem Chef dabei, nicht nur Manager, sondern auch Anführer zu sein.



Der Sprachwissenschaftler **Stefan Goes** promovierte über Abweichungsbewältigung in Gesprächen. Er arbeitet als Berater und Coach mit den Schwerpunkten kommunikative Wirksamkeit, Teamentwicklung und Mitarbeiterführung und lehrt an der Fachhochschule Lübeck, am Institut für Systemische Studien (Hamburg) und am Osterberg-Institut (Niederkeveez).