

**KOMMUNIKATOREN
SAGEN
~~FAST~~
NATÜRLICH
IMMER
DIE
WAHRHEIT.**

Jetzt mal ehrlich, Chef!

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

Von Stefan Goes

Zu meiner Doktorandenzeit nutzte mein Professor zwei Standardfloskeln. Nummer eins, 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 zwei 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 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 Partnerschaftlichkeit 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, halbunbewusst 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 auch dann verfolgen Sie dabei ein Ziel: 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 oder eine Reaktion lassen
- den anderen oder sich selbst schonen – oder beides
- Problematisches beschönigen
- von unliebsamen Sachverhalten ablenken
- Bedrohliches verschleiern
- das Gegenüber verwirren
- Entscheidungen oder Konsequenzen hinauszögern

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

- Kontaktscheuheit oder ein 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
- oder Verlogenheit.

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

- leere Signifikanten, nach **Jacques Lacan**, wie *Familie, Vision, Umstände, Prozess*
- (deplatzierte) Fremd- und Bombastwörter wie *Commitment, Teamplay, ROI*
- färbende Attribute oder Adverbien wie *leicht, schnell, vielschichtig, komplex, diffizil, just in time, bald, später*
- schwache oder 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, aufrichtiger 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
 - mit selbstbewusstem Blickkontakt
 - mit betretenem 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 soweit 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 zusammensetzen und einigen sollen?“)
 - Weiterspinnen („Ja, genau, und wenn sich die Abteilungsleiter dann geeinigt haben, können wir sofort loslegen!“)
 - Provozieren: „Naja, das ist ja nun auch keine leichte Situation für Sie?“

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

VERTRAUEN SIE DARAUFG, DASS IHR CHEF IHNEN EIGENTLICH ETWAS GUTES WILL. MIT HALTUNGSSCHÄDEN ALS URSACHE FÜR FLOSKELEIEN HABEN WIR ES SELTENER ZU TUN, ALS GEDACHT.

Tipps für den Sprecher-Alltag

Welche Rolle im Kommunikationsprozess denkt Ihnen Ihr Chef zu? Sieht er Sie als Sprachrohr (Standard), Vermittler zwischen den Welten (Variante des Standards) oder Partner der Adressaten (Ausnahme)? Sorgen Sie für Rollenklarheit!

Wie würden sich Ihre Adressaten die Chef-Floskel „übersetzen“? Was hieße das fürs Unternehmen? Diskutieren Sie das mit Ihrem Chef!

Eigentlich sind ja Sie zuständig für die Botschaftdeutungshoheit und Sachverhaltskosmetik. Wenn Ihr Chef floskelhaft wird: Ist ihm das klar? Was bezweckt er damit? Fragen Sie ihn!



Der Sprachwissenschaftler **Stefan Goes** promovierte über Abweichtungsbewältigung in Gesprächen. Nach seiner Ausbildung zum Systemischen Berater entwickelte er die lingua-systemische Methode.

Seit 1995 arbeitet er als selbstständiger Berater und Coach mit den Schwerpunkten kommunikative Wirksamkeit, Teamentwicklung und Mitarbeiterführung.