

Kommunizieren ohne Killerphrasen

Da irrst du dich! Das hast du falsch verstanden! Unsinn! Je häufiger Führungskräfte in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern solche Phrasen nutzen, desto weniger denken diese mit. Bis sie irgendwann überhaupt nicht mehr überlegen, was sinnvoll oder richtig ist, sondern nur noch, was die Führungskraft wohl für sinnvoll oder richtig hält.



Das Unternehmen hat einen heftigen Konflikt mit einem Kunden. Bevor die Angelegenheit vor Gericht geht, will man einen letzten Einigungsversuch unternehmen und trifft sich auf neutralem Boden. Anwesend: Rund ein Dutzend Mitarbeiter des Kunden, darunter eine junge aggressive Anwältin, auf der anderen Seite der Niederlassungsleiter mit seinem besten Anwalt. Die Besprechung beginnt eher wie ein Verhör. Gefühlte 15 Minuten lang prasseln Fragen und Belehrungen der Anwältin auf die beiden ein: Warum haben Sie nicht ...? Wann endlich werden Sie ...? Haben Sie eigentlich an ... gedacht? Wieso ist ... nicht passiert? Unglaublich, wie Sie mit ... umgehen. Sie sollten doch eigentlich wissen, dass ...! und so weiter und so fort.

Der Niederlassungsleiter und sein Anwalt bleiben während dieses verbalen Gewitters ruhig und nicken hin und wieder freundlich. Schließlich hält die Anwältin

irritiert inne: „Sie sagen ja gar nichts!“ Der gegnerische Anwalt blickt ruhig in die Runde und entgegnet: „Zunächst: Die Antwort auf Ihre Frage Nummer 17 lautet: Ja!“ Schallendes Gelächter der Herren am Tisch, die Anwältin läuft rot an. Letztlich einigt man sich gütlich – trotz einer bemerkenswert frostigen Atmosphäre, für die vor allem die gekränkte Anwältin sorgte. Glücklicherweise sind wir ihr nicht unter ungünstigeren Vorzeichen noch einmal vor Gericht begegnet. Wahrscheinlich hätte sie alle Register gezogen, um sich für die erlittene Schmach zu rächen.

Verbale Demütigungen sind nahezu unvergesslich

Im Jahre 279 v. Chr. schlug Pyrrhus, König von Epirus, die Römer bei Asculum, allerdings unter so hohen Verlusten, dass er angeblich sagte: „Noch so ein Sieg, und wir sind verloren!“ Heute reden wir immer noch von einem Pyrrhussieg, wenn ein Triumph (zu) teuer erkaufte ist. Und Siege, die wie in dieser realen Geschichte mit Kampfrhetorik errungen werden – also einer Rhetorik, die darauf abzielt, den anderen aus dem Konzept zu bringen, ihn dumm aussehen zu lassen – können gerade auf lange Sicht äußerst teuer werden. Um im martialischen Bild zu bleiben: Kampfrhetorik kann uns zwar helfen, als Sieger aus der Schlacht – etwa einer schwierigen Verhandlung oder einem Meeting – zu gehen, wenn wir sie an-

wenden, laufen wir aber Gefahr, den Krieg zu verlieren. Denn mit jeder auf diese Weise gewonnenen Schlacht mehren sich unsere Gegner: Die meisten Menschen vergessen es nie, wenn sie verbal gedemütigt wurden.

Hatten Sie auch einen Lehrer, der Sie einmal vor der ganzen Klasse bloßgestellt hat? Fast jeder hatte so einen, und jeder erinnert sich lebhaft an dieses Ereignis, ob es nun 20, 30 oder 50 Jahre zurückliegt. Und hat ähnliches schon einmal ein Chef mit ihnen vor ihren Kollegen gemacht? Falls ja, werden Sie auch das kaum vergessen und sich wahrscheinlich auch schon dem ein oder anderen Rachetraum hingegeben haben. Was die Bloßstellung in ersterem wie letzterem Fall so heftig macht: Aufgrund des Machtgefälles zwischen Lehrer und Schüler bzw. Chef und Mitarbeiter hat jeweils Letzterer kaum Chancen, sich effektiv zu wehren. Vor allem deshalb, weil der Angriff des mächtigeren Gegners ihn so unter Stress setzt, das er kaum einen klaren Gedanken fassen kann. Wie am öffentlichen Pranger fühlt er sich hilflos der Demütigung ausgesetzt. So etwas vergisst man nicht.

Kampfrhetorik zerstört Loyalität

In Auseinandersetzungen mit formal Gleichgestellten erweist sich Kampfrhetorik meist eher auf lange Sicht als Boomerang. Eingesetzt gegenüber Mitarbeitern erzeugt sie ihre fatale Wirkung umgehend: Vor allem kostet sie Loyalität – etwas, das sich nur sehr, sehr langsam (wieder) aufbauen lässt.

Die klassischen Taktiken der Kampfrhetorik kennen Sie:

- ▶ Jemanden lächerlich machen (wie im eingangs geschilderten Fall): Ja, genau! Und die Erde ist eine Scheibe! / Du glaubst auch noch an den Weihnachtsmann, oder?
- ▶ Persönliche Angriffe: Welcher Dummkopf hat Ihnen denn diesen Floh ins Ohr gesetzt? / Ihnen kann man aber auch jeden Mist verkaufen!
- ▶ Kompetenz absprechen: Wenn du so lange im Geschäft wärst wie ich, würdest du das besser wissen. / Mit deiner begrenzten Perspektive kannst du das natürlich nicht verstehen.
- ▶ Unterstellungen: Sie sind doch nur auf einen lukrativen Posten aus. / Ihnen geht es doch nur darum, Arbeit zu vermeiden.
- ▶ Autoritär plattbügeln: Wir sind hier nicht bei Wunsch-dir-was! / Ich habe wirklich Wichtigeres zu tun!

Auch die viel gelobte Schlagfertigkeit gehört zur Kampfrhetorik, die oft nach dem Muster funktioniert, einen harten Schlag mit einem noch härteren zu parieren. „Wenn Sie mein Mann wären, würde ich Ihnen Gift in den Tee tun“, soll Lady Astor, erste Frau im britischen Unterhaus, bei einem Dinner zu Winston Churchill gesagt haben. „Und wenn Sie meine Frau wären, würde ich den Tee trinken“, soll der Premierminister entgegnet haben. Gemeinsame Teestunden hatten sich damit wohl erübrigt.

Schlagfertig sind Sie nicht – tatsächlich und glücklicherweise sind das nur sehr wenige Menschen und die auch nicht immer – und Kampfrhetorik nutzen Sie nicht, schon gar nicht in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern? Dann hier noch ein paar Beispiele von sogenannten Killerphrasen, die ebenfalls zur Kampfrhetorik zählen:

- ▶ Da irrst du dich.
- ▶ Das tut hier nichts zur Sache.
- ▶ Quatsch!
- ▶ Das ist Unsinn!
- ▶ Da hast du nicht nachgedacht!
- ▶ Das sehen Sie falsch!

Mit jeder dieser Formulierungen sagen Sie dem anderen, er ist dumm. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern das oft genug sagen, werden sie das irgendwann glauben und das Nachdenken bei entsprechenden Fragen einstellen – oder maximal überlegen, was *Sie* denn als „richtig“ erachten, womit Sie dann bei sich in der Abteilung irgendwann der Einzige sind, der wirklich nachdenkt. Natürlich kann und sollte man es formulieren, wenn man anderer Meinung ist oder etwas für falsch hält – nur bitte ohne Killerphrasen und persönliche Vorwürfe, sondern gelassen, sach- und lösungsorientiert. Am besten gelingt das übrigens, wenn man dabei eines im Hinterkopf behält: Es kann immer sein, dass man selbst falsch und der andere richtig liegt.

Gunar M. Michael

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Berater arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht. www.managersparring.de



Foto: managersparring