

↓ Online-Materialien zum Buch



Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Alexander Zoll

Kompetent und erfolgreich im Beruf

Professionell organisieren, kommunizieren, auftreten und überzeugen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2019

ISBN 978-3-407-36694-8

© Beltz Verlag 2014, Weinheim und Basel

www.beltz.de

Führung von oben – ein wenig Leistungsmanagement

»Leistungsmanagement? Reichen mir als zukünftiger Führungskraft nicht die gerade diskutierte Führungsleitlinien?«

»Zunächst: Ob und wann Sie Führungskraft werden, darüber sollten Sie sich mit Ihren Vorgesetzten vielleicht im nächsten Mitarbeitergespräch auseinandersetzen. Ich unterstütze Sie da gerne. Jetzt zum Kern Ihrer Frage: Für uns bildet Leistungsmanagement eine notwendige Ergänzung zu den hier vorgestellten Führungsleitlinien. Und für die einzelne Führungskraft stellt die Beschäftigung mit Leistungsmanagement eine nicht zu unterschätzende Kompetenzerweiterung dar. Führungsleitlinien, wie wir sie anhand eines Beispiels besprochen haben, sehen Führung schwerpunktmäßig als eine Vielzahl von kommunikativen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Instrumenten. Führung hat in dieser Vorstellung sehr viel mit der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern zu tun.«

»Das entspricht auch meiner Vorstellung: Führung heißt quatschen!«

»Von mir aus. Nun kann sich ein Vorgesetzter darüber hinaus einmal in sein stilles Kämmerlein zurückziehen und überlegen, ob er denn mit der Leistung seiner Leute zufrieden ist. Weiter kann er überlegen, woran es liegt, dass er mit so manchen Ergebnissen nicht zufrieden ist.«

»Klar, wenn die Kollegen nicht wollen, dann passieren Fehler, und die Kunden bekommen die berühmte Montagsware!«

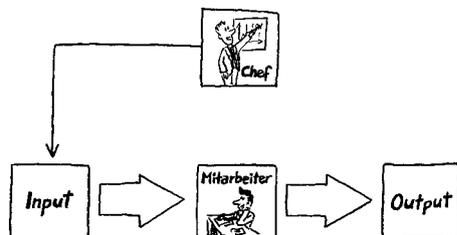
»Wenn er sich mit so einer Allerweltsantwort, dass nämlich die Mitarbeiter nicht wollen, wie sie sollen, nicht zufriedengeben will, weil diese Antwort in der Regel scharf danebenliegt, dann ist er auf einer neuen, spannenden Spur! Wenn unser Vorgesetzter an den vielen weiteren Gründen für mangelhafte Leistungen interessiert ist, dann wird er sich systematisch mit all den Faktoren beschäftigen, die Einfluss auf die Mitarbeiterleistung haben.«

»Und wie geht er dann vor – in seinem stillen Kämmerlein?«

»Er schaut sich den Arbeitsplatz seines Mitarbeiters an, aus der Beobachterperspektive sozusagen. Mithilfe eines kleinen Modells überlegt er Schritt für Schritt, was eigentlich genau geschieht, wenn der Mitarbeiter etwas produziert oder eine Akte bearbeitet. Lassen Sie uns dies jetzt gemeinsam tun.



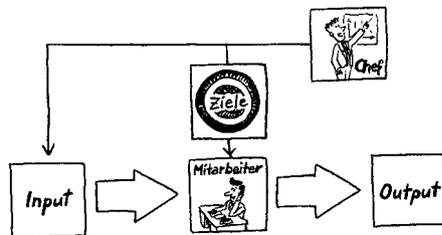
Überlegung 1: Mit einem einwandfreien Input sollte es losgehen!



In jeder Organisation geschieht es täglich: Mitarbeiter bekommen einen Input, den sie in ihr Arbeitsergebnis, den Output, umwandeln. Dabei kann es sich um einen Rohstoff handeln, der durch einige Hammerschläge weiter

veredelt wird, es kann eine Papier- oder elektronische Akte sein, die bearbeitet und mit einem Vermerk versehen an die Kunden geschickt wird, oder es sind einfach viele Informationen, die Mitarbeiter benötigen, um einen klugen Bericht zu erstellen, für den ein Kunde Geld bezahlt. Nicht immer jedoch läuft alles reibungslos: Ein fehlerhafter Input, eine unvollständige Akte beispielsweise, führt zu Verzögerungen, zu Rückfragen, zu Mehraufwand. Die Frage hier ist also: Kann der Mitarbeiter mit dem bei ihm »ankommenden« Input problemlos weiterarbeiten – oder gibt es hier bereits Schwierigkeiten? Kleine Inputmängel erledigt der flexible Mitarbeiter selbst. Melden wird er sich, wenn die Mängel zunehmen und seine Zielerreichung massiv erschwert wird. Dann ist die Führungskraft gefragt. In ihrem stillen Kämmerlein wird sie natürlich nicht vollständig prüfen können, ob jeglicher Input zur benötigten Zeit und in der gewünschten Qualität allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. Das wird sie aber über einen längeren Zeitraum aufmerksam beobachten, immer wieder vor Ort mit ihren Leuten besprechen und je nach Bedarf aktiv werden.

Überlegung 2: Wie sieht es mit den Zielen und Anforderungen für den einzelnen Arbeitsplatz aus?

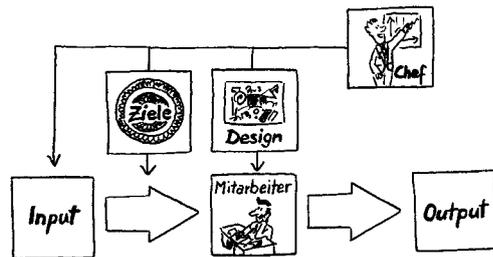


Es soll Kollegen geben, die ganz ohne Ziele arbeiten und dafür sogar bezahlt werden! Zunehmend fordern Unternehmen jedoch, dass mit den einzelnen Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen werden. Für den Vorgesetzten stellen sich bei der Analyse des Leistungssystems also einige Fragen, beispielsweise:

- Gibt es für die einzelnen Mitarbeiter messbare, realistische und anspruchsvolle Ziele, deren Erreichen die gewünschten Ergebnisse (Output) für die Kunden erzeugt?
- Wissen die Mitarbeiter, welchen Anforderungen ihre Arbeit entsprechen muss?
- Sind Ziele und Anforderungen allen mitgeteilt worden?
- Wurden Ziele und Anforderungen von allen auch verstanden und vielleicht sogar verinnerlicht?
- Wenn Mitarbeiter mehrere Ziele erreichen sollen: Sind die unterschiedlichen Ziele in sich stimmig, passen sie zueinander oder widersprechen sie sich gar?

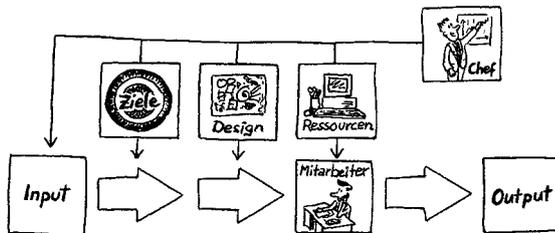
Ziele aufstellen, kommunizieren und nachhalten – eine der wichtigen Tätigkeiten, wenn es um das Managen von Leistungen geht.

Überlegung 3: Wie leistungsfördernd ist das Design des Arbeitsplatzes?



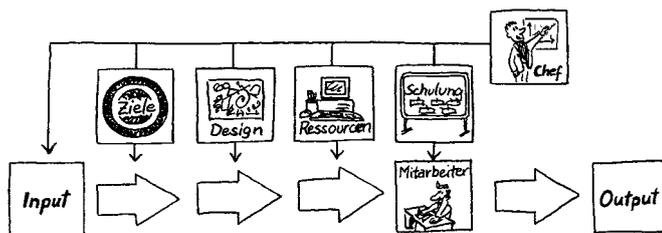
Wie ist der Arbeitsplatz gestaltet? Ist beispielsweise die Beleuchtung angemessen, die Lärmbelastung gering, der Bildschirmarbeitsplatz ergonomisch eingerichtet? Für derartige Fragen gibt es in großen Unternehmen eigene Abteilungen und Verantwortliche. Vor Ort bei den Mitarbeitern sollte sich die Führungskraft jedoch hin und wieder um Fragen der Arbeitsplatzgestaltung kümmern und mögliche Leistungshindernisse beseitigen helfen.

Überlegung 4: Stehen alle notwendigen Ressourcen bereit, um erfolgreich arbeiten zu können?



Dass zur Herstellung der gewünschten Arbeitsergebnisse die notwendigen Ressourcen wie Material, Werkzeuge oder Laptops mit der erforderlichen Software Voraussetzung sind, wird keine Führungskraft bestreiten. So mancher Vorgesetzte ist stolz darauf, jeweils die neuesten Updates eingekauft zu haben. Schon nicht mehr so selbstverständlich ist es jedoch, dass zu den Ressourcen, die über den Erfolg der Zielerreichung mitentscheiden, auch hinreichende Informationen und vor allen Dingen ausreichend Zeit gehören. Wie viel realistische Zeit gewährt also der Chef seinen Leuten zum Erledigen ihrer mal mehr, mal weniger komplexen Aufgaben? Wie muss bei Zeitknappheit oder anderen Leistungsproblemen möglicherweise die Aufgabenverteilung in der Abteilung geändert werden? Eine »never ending story« in Zeiten, in denen Zeitknappheit und Hetze am Arbeitsplatz zum Normalzustand zu werden drohen.

Überlegung 5: Sind die Mitarbeiter ausreichend ausgebildet, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben kompetent erledigen zu können?

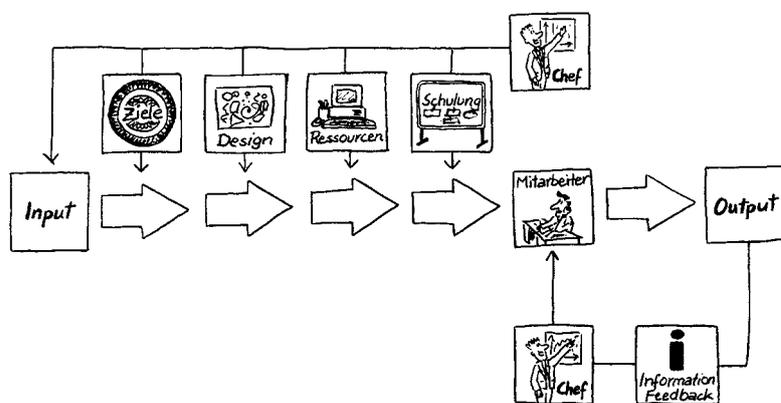


Manche Dinge muss man einfach lernen. Dies gilt immer dann, wenn neue Aufgaben auf alte Mitarbeiter treffen oder wenn neue Mitarbeiter bekannte Aufgaben übernehmen sollen.

Die Kombination »neue Mitarbeiter und neue Aufgaben« kompliziert die Dinge nur, ändert aber nichts am Prinzip. Ob, was und wie in der Abteilung gelernt wird, darüber sollte sich die Führungskraft rechtzeitig und ausreichend Gedanken machen. Das Ergebnis kann ein mehrwöchiger Kurs sein, kann aber auch ein selbst organisiertes Über-die-Schultern-Schauen und Mitgehen beim erfahrenen Kollegen bedeuten. Effizient ist beides. Lernen darf jedoch nicht dem Zufall überlassen werden.

Hier wird die Führungskraft, um einmal einen Modebegriff zu verwenden, zum Lernpartner, zum Coach ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In großen Unternehmen wird sie dabei von erfahrenen Kollegen aus der Abteilung Personalentwicklung/Training unterstützt.

Überlegung 6: Werden alle Mitarbeiter regelmäßig und ausreichend über den Stand ihrer Arbeit informiert? Wissen sie also, wo sie leistungsmäßig stehen?

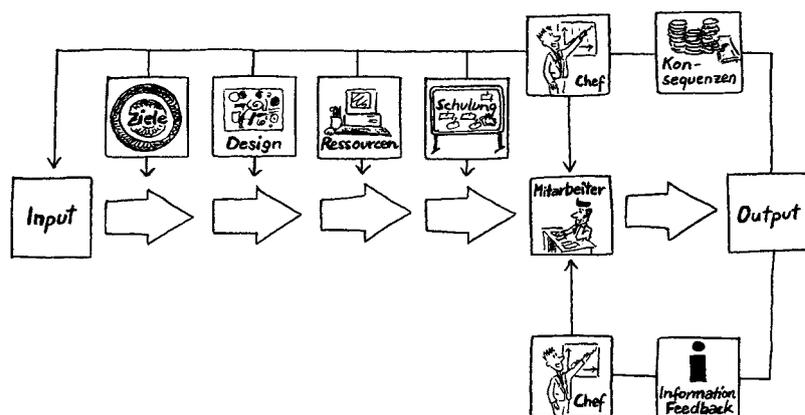


Jetzt zu Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser: Einmal angenommen, Sie kennen die Anforderungen, die an Ihre Arbeit gestellt werden, erhalten Sie denn auch regelmäßig Rückmeldungen darüber, in welchem Ausmaß Ihre Arbeitsergebnisse diesen Anforderungen entsprechen? Wissen Sie also jederzeit, wo Sie leistungsmäßig stehen? Sollte dies nicht der Fall sein, dürfte es Ihnen eher schwerfallen, die eigene Arbeit eigenverantwortlich zu steuern und richtig motiviert »ranzuklotzen«.

Rückmeldesysteme funktionieren bei manchen Tätigkeiten ganz einfach: Wenn Sie täglich 50 Kisten verpacken müssen und kurz vor Arbeitsende erst bei Kiste 45 sind, wissen Sie genau, was die Stunde geschlagen hat. Nicht ganz so einfach ist es, wenn die Anforderungen komplexer werden: Wenn Sie wöchentlich zehn Akten erfolgreich bearbeiten müssen, reicht es nicht aus, wenn die Akten am Freitagabend nicht mehr auf Ihrem Schreibtisch liegen. Sie müssen wissen, was mit »erfolgreich« gemeint ist, um beurteilen zu können, ob Sie Ihre Aufgaben im Sinne des Auftraggebers oder Kunden erledigt haben. In der Regel bestimmt dies Ihr Kunde über sein Kundenfeedback. Wenn Ihre Tätigkeiten jedoch noch komplexer sind und sich über Wochen und Monate erstrecken, ist es oft gar nicht so leicht, immer genau zu wissen, ob die Arbeitsergebnisse noch den Anforderungen entsprechen.

»Es soll hier deutlich werden: Eine Führungskraft muss sich immer wieder einmal in Ruhe darüber Gedanken machen, ob alle ihre Mitarbeiter regelmäßig und ausreichend über den Stand ihrer Leistungen informiert sind. Die Mitarbeiter müssen die Chance erhalten, sich selbst in ihrer Arbeit zu steuern. Wie dieses Informieren dann konkret aussieht, ist die nächste Frage. Das kann in regelmäßigen kurzen Gesprächen erfolgen oder durch komplexe Kennziffern, die das Controlling zur Verfügung stellt. Wir meinen, dass Leistungsrückmeldungen zu den ganz wichtigen Führungsinstrumenten gehören und dass Vorgesetzte grob fahrlässig handeln, die dem keine Beachtung schenken.«

Überlegung 7: Hat das Handeln der Mitarbeiter Konsequenzen, die ihr Leistungsverhalten stärken?



Versetzen Sie sich, liebe Leserin und lieber Leser, einmal in folgende Situation: Sie sollen zehn Akten in der Woche erfolgreich bearbeiten, schaffen aber nur neun. Die Konsequenz: Ihr Chef hält Sie nicht für den Schnellsten und mahnt Sie hin und wieder zur Eile. In der Zeit, in der Sie die letzte Akte hätten bearbeiten können, sind Sie jedoch nicht untätig. Sie sitzen bei einem netten Kollegen, trinken Kaffee und diskutieren komplizierte Kundenbeschwerden. Damit helfen Sie dem Kollegen, dass dieser zehn Akten in der Woche schafft. So sichern Sie sich den ewigen Dank dieses Menschen, der zudem im Betriebsrat sitzt, einen sehr guten Draht zur Geschäftsleitung hat und Ihren Namen dort schon lobend erwähnt hat. Ihnen wiederum machen die komplizierten juristischen Beschwerdefälle sowieso mehr Spaß als Ihre Routinearbeiten. So besuchen Sie schon seit Wochen einen Abendkurs, in dem gerade die veränderte Rechtslage zur Beschwerdeproblematik des Kollegen behandelt wurde. Ihren Wunsch nach anspruchsvolleren Aufgaben hatten Sie bereits häufiger Ihrem eigenen Chef vorgetragen. Der hat jedoch Bedenken, da Sie als Nichtjurist in seiner Abteilung weit besser aufgehoben seien, er zudem jeden – auch den langsamsten – Kollegen brauche, aber bereit sei, Ihr Anliegen bei Gelegenheit weiterzukommunizieren. Da dies Ihrer Meinung nach jedoch noch Jahrzehnte dauern dürfte, setzen Sie lieber auf Ihre eigenen informellen Kanäle.

Aus Ihrer Sicht stellt sich die gesamte Situation vielleicht nicht gerade optimal dar, Ihre »Leistungsverweigerung« verspricht Ihnen persönlich jedoch größeren Nutzen, als wenn Sie wöchentlich brav Ihre zehn Akten bearbeiten würden. Somit handeln Sie wie die meisten Menschen: Sie orientieren sich an den für Sie optimalen Konsequenzen.

Aus Sicht Ihres Chefs jedoch muss sich die Lage ganz anders darstellen. Er hat in diesem Beispiel das »Konsequenzensystem seines Mitarbeiters nicht im Griff«. Also braucht er sich nicht zu wundern, wenn er immer wieder mal an Freitagen nur neun statt der gewünschten zehn bearbeiteten Akten geliefert bekommt. Würde der Chef sich im stillen Kämmerlein die Situation anschauen, käme er möglicherweise zu ähnlichen Überlegungen wie den folgenden:

- Es scheint für den Mitarbeiter keine übermäßig negativen Konsequenzen zu haben, wenn er wöchentlich nur neun statt der geforderten zehn Akten bearbeitet.
- Es scheint für den Mitarbeiter keine attraktiven Konsequenzen zu geben für den Fall, dass er sein Ziel – zehn Akten pro Woche – erreicht.
- Das unerwünschte Verhalten – der Mitarbeiter arbeitet an anderen Dingen als an seinen eigenen Akten – scheint aus seiner Sicht belohnt zu werden: Lob und Anerkennung vom Kollegen, die Weiterempfehlung an die Geschäftsleitung, das Gefühl, an anspruchsvollen Aufgaben zu sitzen.
- Es könnte sogar sein, dass der Mitarbeiter es als negativ erleben würde, wenn er fünf volle Tage an den eigenen Akten arbeitet und ihm Zeit fehlt, woanders seine höherwertigen Kompetenzen unter Beweis zu stellen.
- Und was die Sache noch erschwert: Das »Fremdgehen des Mitarbeiters« stellt für das Unternehmen als Ganzes möglicherweise einen größeren Nutzen dar als die wöchentlich nicht bearbeitete Akte.

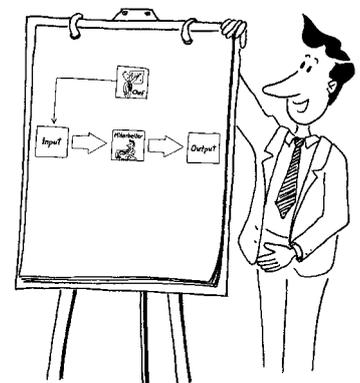
Natürlich ist dieses Beispiel konstruiert. In der Wirklichkeit sehen derartige »Belohnungssysteme« häufig noch komplizierter, aber nicht weniger abstrus aus. Immer wieder berichten Berufstätige auf allen Ebenen in Organisationen, dass sie für Leistungen, die weder dem Unternehmen noch dem Kunden dienen, belohnt werden.

Für eine Führungskraft stellen sich aus den gemachten Beobachtungen einige Fragen, beispielsweise:

- Wie genau sehen die Konsequenzen aus, die sich aus dem Einsatz der Mitarbeiter für die vorgegebenen Ziele ergeben? Wird die Zielerreichung belohnt? Welche negativen Konsequenzen hat mangelhafte Leistung oder Leistungsverweigerung?
- Gibt es möglicherweise Belohnungen für unerwünschtes Verhalten, und wie sehen sie aus?
- Und ganz wichtig: Welche Konsequenzen kann eine Führungskraft direkt beeinflussen? Das Ansprechen bildet vielleicht den Anfang, irgendwann kommen Lob und Tadel. Über vielfältige Stufen kann es bis zu finanziellen Vergütungen oder individuellen Fördermöglichkeiten gehen. Hier ist der Vorgesetzte natürlich an die Regeln des Unternehmens gebunden.

»Faszinierend! Als zukünftige Führungskraft sollte ich also ab und zu mal ein stilles Kämmerlein aufsuchen und mir dann für jeden meiner Mitarbeiter ein solches Schaubild malen und darauf achten, dass alle Kästchen optimal funktionieren?«

»Das ist der erste Schritt. Aber es wird noch etwas komplizierter – und spannender! Alle diese Kästchen wirken ja aufeinander ein. Es ist wie bei einem Mobile: Ziehen Sie an der einen Seite, so bewegt sich an einer ganz anderen



Stelle ein wichtiges Teil, und alles gerät ins Schwanken. Konkret: Es reicht nicht aus, den Mitarbeiter einfach zu bestrafen, nur weil er neun statt zehn Akten in der Woche bearbeitet. Das wäre – etwas überspitzt formuliert – primitives Kästchendenken und hätte möglicherweise Nachteile für das Unternehmen, weil dann vielleicht die kollegiale Beratung des Kollegen wegfiel. Bevor der Vorgesetzte zu negativen Konsequenzen greift, sollte er sich also die Ziele des Mitarbeiters anschauen, und diese – wenn möglich – im Sinne des Unternehmens neu ausrichten. Dann kann der Vorgesetzte über besondere Konsequenzen nachdenken, positive für Leistungserfüllung, negative für Leistungsverweigerung. Dies alles mit Blick auf alle anderen Variablen des Systems. Denn darin besteht die Kunst des Leistungsmanagements! Nicht nur ein Kästchen im Auge haben, sondern das ganze Mobile, das ganze Leistungssystem. Das ist so in etwa damit gemeint, wenn heute von Führungskräften ein ganzheitliches oder systemisches Denken gefordert und Führung als dynamischer Prozess verstanden wird.«

»Klingt spannend – Führung als die Kunst, ein Mobile in der Balance zu halten und dabei für Kunden wertvolle Leistungen zu produzieren! Das erinnert mich an eine komplizierte Maschine. Dazu fällt mir ein: Wozu brauche ich denn eigentlich die ganzen Führungsleitlinien aus dem letzten Kapitel, wozu das ganze Kommunikationshandwerk mit diesem anstrengenden Zuhören und Rückmeldungengeben? Reicht es nicht, für jeden Mitarbeiter so ein Leistungssystem einzurichten und das dann ordentlich unter Dampf zu halten?«

»Ich möchte an Ihr Beispiel anknüpfen: Wenn Sie einen Motor konstruieren, bei dem alle Rädchen sehr intelligent zusammenwirken, wird dieser nur Leistung bringen, wenn er auch hin und wieder einen Tropfen Motoröl zu spüren bekommt – und manchmal muss man diesem Motor auch gut zureden! Aber im Ernst: Unser Leistungssystem ist keine Maschine, und die darin Wirken den sehen wir nicht als Rädchen, Laborratten oder Systemgrößen, die man wie Schrauben nur richtig einzustellen hat, damit sie funktionieren. Wir haben es – in unserem Verständnis von Führung – immer mit Menschen zu tun; Menschen, denen wir mit Respekt und Achtung gegenüberzutreten wollen. Daher: Alle hier diskutierten Überlegungen und Vorgänge im System zur Leistungsförderung werden nicht oder nur sehr unbefriedigend funktionieren, wenn beispielsweise der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern nicht mit Wertschätzung begegnet, nicht als Vorbild auftritt, keinen Respekt fördert oder keine aktive und offene Kommunikation pflegt. Ein noch so perfekt ausgedachtes Leistungssystem wird scheitern, wenn Führungskräfte die menschliche und kommunikative Seite ihres Jobs nicht beherrschen und überzeugend leben. Aber genau das fordert das hier nur grob skizzierte Leistungssystem immer wieder ein: Wenn von Information, Konsequenzen, Lernen oder Zielvereinbarung die Rede ist, geht es stets um das Gespräch des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier beweisen sich die Führungsleitlinien.«

»Hehre Worte, wohl wahr, ob die auch von allen so geteilt werden? Mir fällt da noch etwas ein: Als Führungskraft hilft mir ein solches System dabei, meinen Laden in den Griff zu bekommen. Auf der anderen Seite kann ich mir doch auch als normaler Mitarbeiter einmal mein persönliches Leistungssystem basteln und schauen, ob ich vernünftige Ziele habe, ausreichende Ressourcen, ein ordentliches Arbeitsplatzdesign, guten Input und eine optimale Ausbildung? Und ich kann überlegen, ob ich genügend Informationen bekomme, die es mir ermöglichen, mich selbst zu steuern und zu motivieren. Aber am allerwichtigsten: Wie sieht eigentlich mein persönliches Konsequenzensystem aus? Für

welche Tätigkeiten fühle ich mich richtig gut belohnt und für was eher negativ sanktioniert? Und vielleicht auch: Wie kann ich mich selbst für Aufgaben belohnen, die mir eher schwerfallen. Mit so einem Modell kann ich ja zu meinem eigenen Leistungsmanager werden, nicht wahr?»

»Vollkommen richtig. Prüfen Sie doch einmal alle Einflussfaktoren, die Ihr Leistungsverhalten beeinflussen. Konstruieren Sie sich Ihr persönliches Mobile. Mit dem Ergebnis können Sie dann zu Ihrem Chef gehen und über Verbesserungen diskutieren!«

»Nicht so schnell! Ich muss natürlich zuerst einmal sehen, ob ich mit den bestehenden Konsequenzen zufrieden bin oder ob ich da etwas ändern möchte! Denn systemisch gedacht, hat jede Veränderung Auswirkungen auf die anderen Faktoren. Das will sorgfältig überlegt sein! ›Vorsicht‹ heißt da die Mutter des pfiffigen Mitarbeiters!«

»Nun, die Verantwortung für Ihre Entscheidungen bleibt bei Ihnen. Ich bin ja schon glücklich, wenn unser kleiner Ausflug in das Leistungsmanagement Ihre Liebe zu Mobiles gefördert hat.«

Literaturtipps



Geary A. Rummler/Alan P. Brache: Improving Performance – How to Manage the White Space on the Organization Chart. Hoboken, 3. Auflage 2013. Der Klassiker von einem der Vordenker des Themas ist zwar nur auf Englisch erhältlich, dafür klug und verständlich geschrieben.

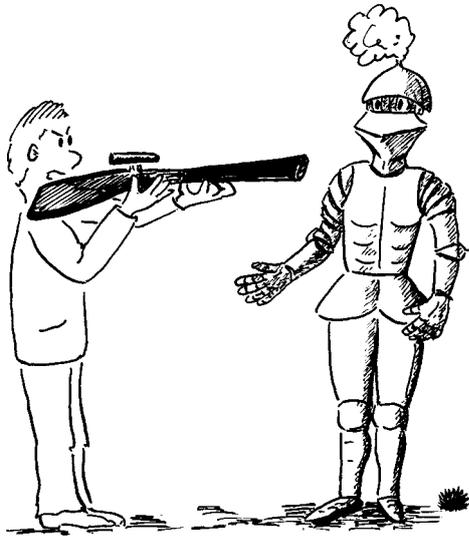
Bisher leider auch nur auf Englisch: **Geary A. Rummler: Serious Performance Consulting. Hoboken 2007.** Ein außerordentlich praxisnahes Arbeitsbuch, in dem mithilfe eines Beispiels das komplizierte Netzwerk der Leistungszusammenhänge in einem Unternehmen durchleuchtet wird.

Klaus D. Wittkuhn/Thomas Bartscher (Hrsg.): Improving Performance – Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Neuwied 2001. Das deutschsprachige Standardwerk zum Thema Leistungsmanagement mit lesenswerten Beiträgen der führenden deutschen und amerikanischen Vertreter dieses Fachs (nur noch antiquarisch zu beziehen).

Thomas Lorenz/Stefan Oppitz (Hrsg.): Leading to Performance. Wiesbaden 2003. 17 Vorträge wichtiger Vertreter zum Thema Leistungsmanagement, gehalten auf dem ersten deutschen Kongress des amerikanischen Trainingsverbandes in Potsdam.

Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek, 1.. Auflage 2003. An einem Mobile herumziehen, das kann jeder. Aber die Konsequenzen in den Blick bekommen, die eine einzelne Bewegung für das ganze System hat? Eine nicht ganz leicht, aber mit Gewinn zu lesende Einführung in das strategische Denken in komplexen Situationen. Es lohnt die Mühe!

Killerphrasen souverän begegnen



Worum geht es dabei?

Der Fremdwörterduden erklärt eine »Phrase« in seiner im Alltag gebrauchten Bedeutung mit »abgegriffene, leere Redensart; Geschwätz«. Killerphrasen lassen sich beschreiben als Behauptungen in einem Wortwechsel, die

- vom Sprecher nicht begründet werden
- kaum »auf die Schnelle« zu widerlegen sind
- häufig negativ emotional aufgeladen sind
- den Adressaten meistens überraschen und zunächst sprachlos machen
- häufig das Ziel verfolgen, den Adressaten »unterzubuttern«, zu provozieren, ihn vor anderen lächerlich zu machen
- die inhaltlichen Ausführungen des Adressaten total infrage stellen, als unsinnig, naiv, blauäugig oder praxisfremd wirken lassen
- aber auch immer wieder einen wahren Kern beinhalten können
- dem Absender in der Position des Überlegenen das letzte Wort lassen sollen

Beispiele für Killerphrasen sind: »Ein solches Vorgehen ist bei uns immer schon schiefgegangen!«, »Das haben wir schon immer so gemacht«, »Wir können hier ja ganz offen sein, diesen dünnen Vorschlag, liebe Kollegin ..., wird die Geschäftsleitung nie und nimmer akzeptieren«, »Man merkt, dass Sie nicht aus dem Vertrieb kommen!«, »Die Vorschläge mögen in der Theorie ja klug durchdacht sein, aber in der Praxis: Tote Hose!«, »Ich bin seit zwanzig Jahren in diesem Betrieb, da kann ich Ihnen genau sagen, wie das mit Ihrem Projekt enden wird: Sehr, sehr schlimm«, »Typisch Mann: Da müssen Sie ja dieses schwache Argument vertreten!«.

Was macht es in der Praxis so schwer, mit Killerphrasen souverän umzugehen?

Die Konfrontation mit Killerphrasen ist in der Regel unerfreulich. Sie kommen überraschend, erwischen den Zuhörer also unvorbereitet. Sie treffen stets auch die Gefühlsebene, verletzen und provozieren. Ihre unausgesprochene Botschaft: »Ich will gar nicht argumentieren, möchte gar nicht in Ruhe und fair Ansichten und Meinungen mit dir austauschen, bin gar nicht an der Veränderung meiner festgezimmerten Meinung interessiert, möchte nur verunsichern, die Oberhand, das letzte Wort behalten.« Hinzu kommt, dass Killerphrasen auf der inhaltlichen Ebene »etwas Wahres« anhaften kann: Ein bestimmtes, teilweise bewährtes Vorgehen wird seit Jahr und Tag wirklich so und nicht anders im Unternehmen durchgeführt. Oder: Auch Sie spüren, dass Ihren eigenen Vorschlägen viel Theorie anlastet, und Vertriebs-erfahrung haben Sie wirklich nicht viel.

Die Folge: Viele Menschen lassen sich ihre Überraschung anmerken, zeigen ihren Ärger, schießen unverhältnismäßig hart zurück, wollen mit einem eleganten Konter glänzen, der nicht immer gelingt, oder fangen an, sich zu rechtfertigen. Sie gleiten in eine Verteidigungshaltung und begeben sich damit im schlimmsten Fall in eine unterlegene Position: »Natürlich habe ich Vertriebserfahrung, schließlich haben wir im Studium ...«

Tipps für die Praxis

Gerade weil Killerphrasen gezielt und stark die Gefühle und gleichzeitig wichtige inhaltliche Themen ansprechen, empfehlen wir, dass Sie es sich im Umgang mit dieser Art Angriffe so einfach wie nur möglich machen. Viele Menschen träumen davon, auf eine Killerphrase spontan, souverän und elegant mit einer das Gegenüber entwaffnenden Gegenphrase zu reagieren. Schön und gut, nur: Die meisten Menschen sind nach einem Angriff sprachlos und verharren mehr oder weniger lange in der berühmten »Schrecksekunde«, die sich bei dem einen oder anderen unangenehm ausdehnen kann. Daher plädieren wir erst einmal für Mut zu einfachen und konsequenten Reaktionen, beispielsweise das Kontern mit Rückfragen:

Kontern mit Rückfragen Ein Vorgehen, das leicht zu lernen ist und allen Beteiligten hilft, das Gesicht zu wahren, ist das Kontern mit Rückfragen. Fragen Sie einfach nach, was der andere genau meint. Zwingen Sie den anderen, inhaltlich zu argumentieren, versuchen Sie, die Diskussion zu versachlichen. Sie gewinnen Zeit, können in Ruhe überlegen, bleiben wertschätzend und wirken ruhig und überlegt. Selbst dann, wenn der andere auf Ihre Nachfragen mit einer weiteren Killerphrase reagiert:

- »Man merkt, dass Sie nicht aus dem Vertrieb kommen!« »Was bedeutet das für das Akquiseverfahren?«
- »Ein solches Vorgehen ist bei uns schon immer schiefgegangen!« »Woran lag das bisher, was waren die konkreten Ursachen beim letzten Mal? Was genau ist beim letzten Mal schiefgegangen?«

Kontern mit gezielten Rückfragen Wenn Sie das einfache Nachfragen sicher beherrschen, können Sie diese Technik noch perfektionieren. Überlegen Sie sich, bevor Sie nachfragen, kurz, zu welchem der vielen in einer allgemeinen Killerphrase steckenden Themen Sie vom anderen Inhalte geliefert bekommen wollen.

Killerphrase: »Hier in der netten Besprechungsrunde klingt das ja schön und gut. Aber draußen, in der Praxis bei unseren Kunden, da klappt das nie und nimmer.«

- Reaktion 1: »Sie sprechen die Vorteile unseres Vorschlags an. Was klingt Ihrer Meinung nach positiv? Was noch?«
- Reaktion 2: »Sie meinen, dass das Verkaufen von ... nicht so leicht verlaufen wird. Wo sehen Sie Schwierigkeiten? Wenn Sie einmal die drei größten Probleme aus Ihrer Sicht skizzieren könnten.«
- Reaktion 3: »Ich gebe Ihnen gerne recht. Was am grünen Tisch entwickelt wird, muss nicht unbedingt für die Praxis passen. Daher schlage ich vor, dass wir die von Ihnen gerade angesprochenen Vorteile meines Vorschlags notieren und anschließend überlegen, wie wir sie so umsetzen, dass der Erfolg auch unter widrigen Umständen garantiert ist. Also, Sie sagten »klingt positiv«, was genau meinen Sie damit?«

Versuchen Sie bei diesem Vorgehen, fest in der Stimme aufzutreten sowie freundlich und konsequent an der Sache orientiert zu bleiben. So signalisieren Sie Ihrem Gegenüber und allen anderen Anwesenden, dass man bei Ihnen mit allgemeinen und unüberlegt dahergeredeten Phrasen nicht durchkommt.

Wie Sie bei Killerphrasen sonst noch reagieren können

Überhören Sie können die Killerphrase elegant überhören und mit Ihren Ausführungen einfach fortfahren, in der Hoffnung, dass Ihr Gegenüber die Lust am Weitermachen verliert.

Vertagen Sie können das Thema, das mit einer Killerphrase angesprochen wird, bewusst vertagen oder wegdrücken: Killerphrase: »Das Vorgehen hat in unserer Abteilung noch nie funktioniert, und wir haben es schon mindestens fünfmal versucht.« Ihre Antwort: »Ich möchte an dieser Stelle noch nicht auf die methodische Umsetzung eingehen. Dazu mache ich Ihnen beim Tagesordnungspunkt ... einen Vorschlag. Mir liegt im Moment die Frage am Herzen, wie ...«

Ernst nehmen Sie können versuchen, den auch für Sie interessanten Kern des Killerarguments herauszuschälen und einen Vorschlag für das weitere Vorgehen zu machen: »Sie haben recht, der heutige Lösungsversuch hat eine Reihe interessanter Vorgänger. Aus deren Scheitern haben wir jedoch gelernt. Beispielsweise ... Daher sieht unser weiteres Vorgehen folgendermaßen aus. Wir werden ...«

Witz und Ironie Sie können versuchen, die Killerphrase freundlich mit Witz und feiner Ironie aus ihren Angeln zu heben und dann gleich mit einem Sa-

chargument weiterzumachen: Killerphrase: »Man merkt, dass Sie nicht aus dem Vertrieb kommen!« Ihre Antwort: »Genau das ermöglicht mir einen unverfälschten Blick auf das, was uns wieder in die Gewinnzone führen wird. Vor allem mein Vorschlag ...« Killerphrase: »Das haben wir schon immer so gemacht.« Ihre Antwort: »Wer als einziges Werkzeug einen Hammer hat, für den wird jedes Problem zum Nagel. Das heißt, unser bewährtes Vorgehen wird bleiben, immer da, wo wir es mit Nägeln zu tun haben. Hinzu gekommen sind in den letzten zwei Jahren einige neue Probleme. Beispielsweise ... Und da schlage ich vor ...« Das Problem: Nicht immer fallen einem spontan kluge, witzige und alle überzeugende Gegenbilder ein. Und es hilft nicht, sich zu so einem Vorgehen zwingen zu wollen, nur weil Thomas Gottschalk und Harald Schmidt dies anscheinend so mühelos können.

Gegenkillerphrase Sie können versuchen, eine Killerphrase elegant mit einer anderen zu parieren. Killerphrase: »Das geht nicht so einfach, wie Sie sich das vorstellen!« Ihre Antwort: »Da höre ich den Kaufmann mit noch wenig Konstruktionserfahrung sprechen.« Der Vorteil: Sie behalten das letzte Wort, haben möglicherweise die meisten Lacher auf Ihrer Seite. Der Nachteil: Sie laufen Gefahr, in einen Beziehungskonflikt hineinzurutschen, der schließlich eskalieren könnte. Sie sollten sich wirklich absolut sicher sein, dass Sie einen solchen Konflikt riskieren wollen. Hinzu kommt, dass es gar nicht so leicht ist, zu jeder Killerphrase spontan eine entsprechende Antwort zu finden.

Literaturtipps

Meike Müller: Lizenz zum Kontern. Rhetorische Selbstverteidigung im Job und wie Sie gekonnt kontern. Hallbergmoos 2008. Viele Beispiele für Killerphrasen und pfiffige Antworten darauf. Geeignet, um sich Anregungen zu holen, das mühsame Lernen bleibt den Lesern jedoch nicht erspart.

Albert Thiele: Sag es stärker. Das Trainingsprogramm für den verbalen Schlagabtausch. Frankfurt am Main 2012. Wie wehrt man sich gegen verbale Angriffe, spitzfindige Fangfragen und hinterhältige Psychotricks. Ein überzeugendes Übungsbuch.

