

Management

Gebrüder Manz Statt Konzertsäle zu füllen, kümmern sich die Zwillinge um den Rest ihres Hotelimperiums. **Seite 23**

Klartext sprechen statt lavigieren

RHETORIK Schwammige Antworten, weichgespülte Kritik, aufgeblähte Wortkonstrukte – wenn Sie mal wieder auf jemanden stossen, der verbal im Nebel stochert: Fordern Sie Klartext. Wer Sie wertschätzt, speist Sie nicht mit Leerformeln ab.

VERA SOHMER

Der Politiker auf dem Podium: «Es braucht nun den festen politischen Willen, dieses Thema vertieft zu betrachten.» Der Manager vor den Medien: «Wir haben die geeigneten Massnahmen eingeleitet, doch für die Gesundheit unserer Firma werden allenfalls noch schmerzhafteste Prozesse notwendig werden.» Der Kollege in der Kantine: «Grundsätzlich gefällt mir dein Entwurf ganz gut. Da hast du dir ja wirklich viel Mühe gegeben, aber irgendwie brauchen wir das anders. Also wie genau, das weiss ich auch nicht so recht, aber versuch es doch nochmals – irgendwie anders halt...»

Absichtserklärungen und Abschwächen, Verlautbarungen und Verklausulierungen – warum spricht keiner mehr die unverblühte Wahrheit aus? Weil wir glauben, damit weniger anzu-

Sozialkompetent sind nur jene Kollegen und Vorgesetzten, die sich klar ausdrücken.

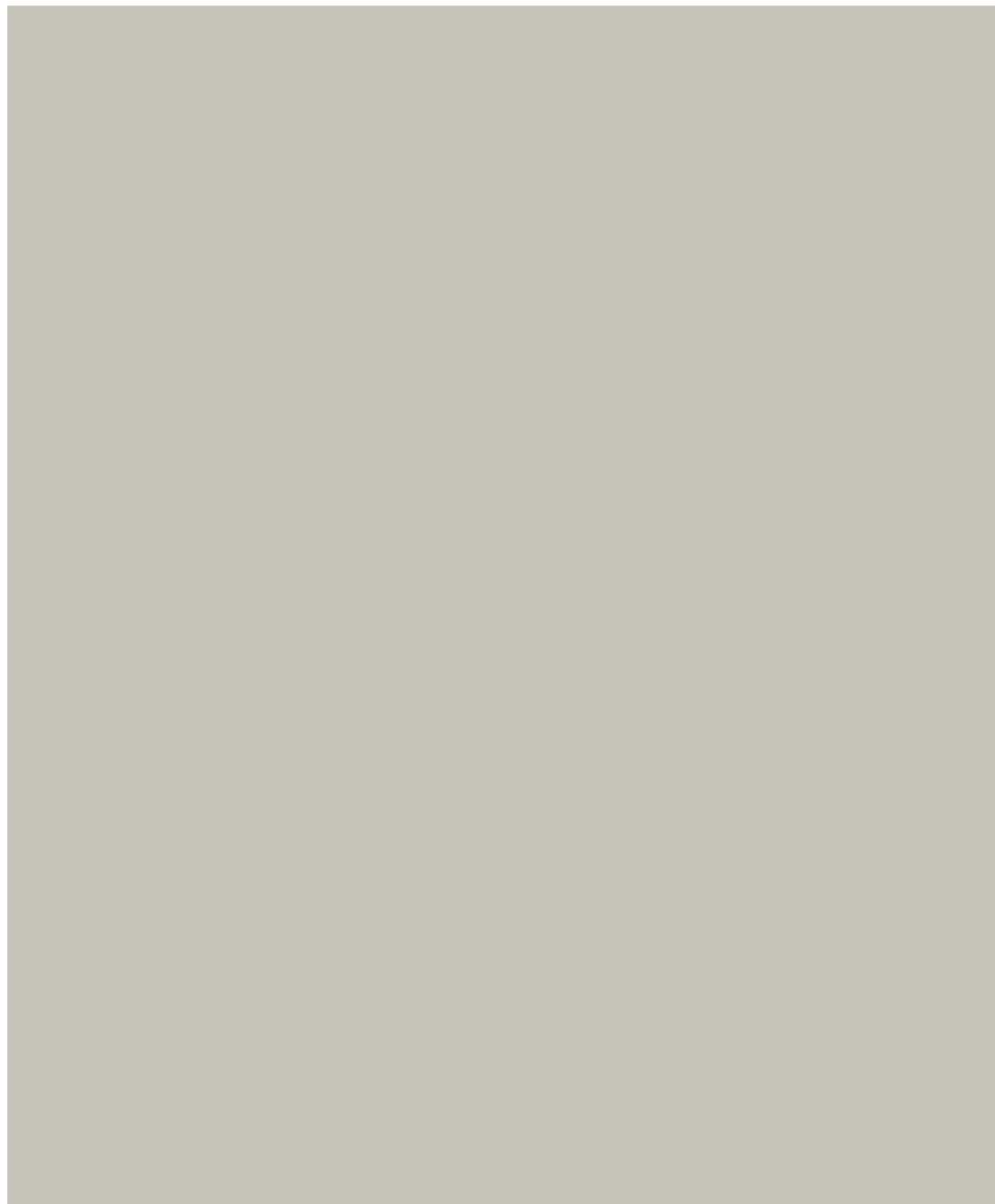
ecken. Weil wir schon vorab die möglichen Angriffe abfedern wollen. Und weil wir denken, der andere verträgt das offene Wort nicht. «Wir scheuen uns vor klaren Formulierungen, deuten Kritik nur an», sagt Kommunikationsexperte Marcus Knill.

Eine verbreitete Unsitte seien zum Beispiel die Weichspüler: Jemand will sagen, was er schlecht findet, schwächt seine Aussage aber vorsichtshalber ab mit Sätzen wie: «Ich würde meinen, dass...» Oder: «Wenn ich mir die Bemerkung erlauben dürfte...» Man hoffe, damit dem anderen nicht auf die Füsse zu treten – und sich weniger unbeliebt zu machen.

Konstruktiv und freundlich

Andere bleiben weich und wolkig, weil sie glauben, das sei Sozialkompetenz. Ein kapitaler Irrtum: «Sozialkompetent sind nur jene Kollegen und Vorgesetzten, die sich klar ausdrücken», sagt Andreas Eigenmann von der gleichnamigen Zürcher Agentur für Unternehmenskommunikation. Und jene, die andere konstruktiv kritisieren, und zwar so, dass diese nachvollziehen können, was gemeint sei.

«Dazu muss man ein paar Regeln verinnerlichen», ergänzt Knill: Freundlich bleiben im Ton. Fakten nennen, ohne sie zu bewerten.



Wer Konturen gewinnen will, muss sich klar ausdrücken und darf das Gegenüber nicht im Nebel stehen lassen.

SPRECHBLASEN

So verhindern Sie Kommunikation

Airbag-Rhetoriker Eine beliebte Methode, den anderen mundtot zu machen: Airbag-Rhetorik – leere Worte, nur warme Luft. Der Sprechende will ablenken, sich vor Gegenfragen schützen. Er bläht seine Aussagen auf, damit sie nicht erfasst oder hinterfragt werden können oder um sich vor einer Konfrontation zu schützen. Airbag-Rhetoriker produzieren einen Wortschwall und hören nicht zu – Gedanken-austausch unerwünscht. Beispiel: «Wenn die Angelegenheit mit gesundem Menschenverstand angegangen wird und alle

am gleichen Strick ziehen, so ist dies gewiss der erste Schritt in die richtige Richtung.»

Fussball-Rhetoriker Täuschen, ausweichen, angreifen, zurückweichen – das sind die Merkmale der Fussball-Rhetorik. Sie ist nach Sepp Blatter benannt, der bekannt ist für die Beherrschung der Kunst des Nichtantwortens. Frage an Blatter, als er sich vor seiner Wiederwahl als Fifa-Präsident mit schweren Vorwürfen konfrontiert sah: «Sind Sie in vier Jahren noch Präsident?» Antwort: «Ich bin überzeugt. Sicher ist man nie. Doch bin ich zuversichtlich.»

QUELLE: WWW.RHETORIK.CH

Den Sachverhalt auf den Punkt bringen. Ich-Botschaften formulieren: «Ich schätze es nicht, wenn Sie, wie gestern und vorgestern, unvorbereitet in die Sitzung kommen.» Zudem zeitnah kritisieren. Und: Unter vier Augen, nicht vor dem ganzen Team.

Keine Angst vor Feinden

Für Kommunikationsberater, Buchautor und Ex-«Arena»-Moderator Patrick Rohr ist klar: Es braucht Mut, Klartext zu reden. Mut deshalb, weil klare Aussagen ehrliche Aussagen sind.

Völlig fehl am Platz sei die Angst davor, sich mit einem offenen Wort Feinde zu schaffen oder den anderen mit Kritik oder schlechten Nachrichten fertig zu machen. «Wer in seinen Aussagen schwammig ist oder nur Phrasen drischt,

ALLES WARME LUFT

Wie es oft gesagt wird – und was es bedeutet

«Ihr Konzept hat eine Reihe von durchaus interessanten Ansätzen.»
Im Klartext «Ihr Konzept ist leider völlig unbrauchbar.»

«Bei Bedarf kommen wir gern auf Ihr Angebot zurück.»
Im Klartext «Wir werden uns nie mehr bei Ihnen melden – aber das möchten wir Ihnen so nicht sagen.»

«Sie dürfen davon ausgehen, dass wir kurz vor dem Turn-around stehen.»
Im Klartext «Es geht uns ziemlich mies.»

«Wir bleiben in Kontakt.»
Im Klartext «Bin ich froh, haben wir nichts mehr miteinander zu tun.»

QUELLE: PATRICK ROHR

verletzt mehr als jener, der von Anfang an eine direkte und klare Sprache wählt.» Gerade bei schwierigen Themen sei es wichtig, schon im ersten Satz auf den Punkt zu kommen – statt sich der unangenehmen Wahrheit in Windungen zu nähern.

Karten auf den Tisch legen

Rohr nennt als schlechtes Beispiel den Vorgesetzten, der einem Mitarbeiter kündigen muss, dies jedoch im ganzen Gespräch nie direkt anspricht. Der Mitarbeiter realisiert erst danach, dass er soeben den Job verloren hat – und entwickelt verständlicherweise eine Riesenwut auf seinen Chef. Hätte dieser im ersten Satz gesagt: «Ich muss Ihnen leider kündigen», wären die Karten auf dem Tisch gelegen und der Mitarbeiter hätte die Möglichkeit gehabt, gezielt nachzufragen. So aber habe der Vorgesetzte ein offenes Gespräch verhindert. Und das nur, um sich vor der unangenehmen Situation zu drücken.

Warum wir Klartext reden sollten, hat noch einen anderen Grund: Wer um den heissen Brei herumredet, riskiert Fehlinterpretationen, sagt Marcus Knill. Eine Folge davon sei Zeitverlust, denn Missverständnisse müssen ausgeräumt werden. Das wiederum führe zu Konflikten, und diese vergiften das Arbeitsklima.

Ärger, den man sich sparen kann – wenn man gleich sagt, was Sache ist.

CHEFSACHE

Sicherheit im Stromland Schweiz



WALTER STEINMANN

Direktor Bundesamt für Energie, Bern.

Die Medien haben in den letzten Monaten die Frage des Baus neuer Kernkraftwerke dankbar aufgenommen: Das gibt Stoff für die «Arena», füllt die Politik- und Wirtschaftsseiten der Zeitungen, ermöglicht die mediale Inszenierung des Wettbewerbs der Regionen und schürt tiefstehende Emotionen.

Das erste Gesuch für ein neues Kernkraftwerk ist im Juni beim Bundesamt für Energie eingereicht worden, weitere werden wohl vor Jahresende folgen. Vor erst werden die Gesuche durch die Sicherheitsbehörden geprüft, dann werden sie den Kantonen, Fachstellen und Gutachtern zur Stellungnahme unterbreitet. Ab Mitte 2010 haben dann die direkt betroffenen Kantone sowie Nachbarstaaten die Möglichkeit zur Mitwirkung, sodass Bundesrat und Parlament voraussichtlich 2011 über die Rahmenbewilligung(en) befinden werden. Weil diese dem fakultativen Referendum unterstellt sind, wird wohl das Volk

«Versorgungssicherheit für unser Land beim Strom bedeutet viel mehr als nur ein Ja oder Nein zu neuen Kernkraftwerken.»

dann ein bis zwei Jahre später definitiv dazu Stellung nehmen müssen. «Vox populi – vox dei» – das gilt in unserem System der direkten Demokratie seit dem Inkrafttreten des Kernenergiegesetzes im Jahre 2005 auch im Nuklearsektor.

Strom-Versorgungssicherheit für unser Land bedeutet aber viel mehr als nur ein Ja oder Nein zu neuen Kernkraftwerken. Kernkraftwerke produzieren Bandenergie und damit die für die Versorgungssicherheit wichtige Grundlast. Genauso wichtig ist aber die Bereitstellung von Spitzen-, Regel- und Ausgleichsenergie, denn im Stromsektor müssen Angebot und Nachfrage jederzeit im Gleichgewicht sein. Strom für die Mittel- und Spitzenlast kommt von der Wasserkraft und künftig möglicherweise auch von wenigen, klug eingesetzten Gaskombikraftwerken. Deshalb setzt der Bundesrat in seiner Energiestrategie neben der Energieeffizienz und dem Ausbau der erneuerbaren Energien auch auf diese beiden Produktionsformen.

Versorgungssicherheit bedeutet aber nicht nur, dass genug Strom produziert werden muss, sondern auch, dass dieser zum Verbraucher transportiert werden kann. Das dafür erforderliche strategische Stromnetz der Schweiz hat jedoch einige gewichtige Lücken, die bis 2015 mit über 60 Ausbauprojekten geschlossen werden sollen. Doch die Bewilligungsverfahren ziehen sich wegen des teils grossen lokalen Widerstands in die Länge. Um drohende Blackouts in den nächsten Jahren zu verhindern, brauchen wir deshalb bei den Übertragungsnetzen einen kooperativen Neubeginn aller Akteure, damit Stromkonsumenten und Bahnbenützer weiterhin auf eine erstklassige Versorgung zählen können.

NACHGEFRAGT | MARCUS KNILL, Kommunikationsexperte, Uhwiesen ZH

«Die Worthülse wird oft wie eine Notlüge benutzt»

Schwammig bleiben in seinen Aussagen – ist das die Strategie, die unsere Manager von den Politikern lernen?

Marcel Knill: Wer die Antworten in Talkshows verfolgt, merkt bald: Die Unart, schwammig zu reden, ist tatsächlich eine Strategie. Deshalb gibt die deutsche Kanzlerin Angela Merkel Sätze von sich wie: «Wir haben die entsprechenden Eckpunkte festgelegt.» Welche das sind und was vereinbart wurde, bleibt offen. Würden Politiker konkret antworten, was sie erreichen wollen, könnte man sie daran messen – und genau das fürchten sie.



MARCUS KNILL

Viel reden, wenig sagen – was steckt hinter diesem Prinzip? Knill: Vielredner hoffen, ihr Gegenüber merke gar nicht, dass sie ausweichen. Und oft meinen jene, die Phrasen dreschen, man bewundere sie und finde ihr Gerede kompetent. Ich hatte schon Kunden, die tatsächlich von mir erwarteten, ich solle ihnen beibringen, wie man redet, ohne sich

festzulegen. Wohlverstanden, es waren keine Diplomaten!

Was tun, wenn ich mich mit schwammigen Antworten nicht zufrieden geben will?

Knill: Sofort nachfragen! Was meinen Sie mit «Dies ist der richtige Schritt in die richtige Richtung»? Welcher Schritt? Wer macht ihn? In welche Richtung geht es?

Und wenn der Chef im Nebel stochert?

Knill: Dito. Wenn der Chef beispielsweise sagt: «Es gibt Aspekte, die Sie zu wenig berücksichtigt haben», dann sollte der Mitarbei-

tende nachhaken: «Sie sagten Aspekte. Darf ich wissen, welche?» Beim Nachfragen ist der Ton enorm wichtig. Der Chef muss merken, dass es mir nicht ums Beanstanden seiner vagen Bemerkung geht, sondern darum, zu erfahren, was ich konkret verbessern muss.

Drückt es auch Geringschätzung aus, wenn ich jemanden mit Worthülsen abzuspeisen versuche?

Knill: Nicht unbedingt. Möglicherweise will ich ihn nur schonen. Die Worthülse wird oft wie eine Notlüge benutzt. In der Diplomatie ist das eine gängige

Methode. In einem guten Team sind es jedoch ganz klar Zeichen von Wertschätzung, wenn man offen miteinander umgeht.

Welche Phrasen sollten wir uns schleunigst abgewöhnen?

Knill: Abschwächende Formulierungen wie: «Ich würde meinen, man könnte...». Zudem Leerformeln wie: «Nicht näher zu erläuternde Umstände haben dazu geführt, dass...». Und Füllwörter: allenfalls, eigentlich, irgendwie, gewissermassen, möglicherweise und relativ.

INTERVIEW: VERA SOHMER