

„Früher haben wir das nie so gemacht!“

Widerstand als chance im change

Ratgeber – Die Nachwuchsführungskraft: Learning platform

Umgang mit „Killerphrasen“

Sie erläutern gerade, wie der Prozess zukünftig laufen soll, da sagt einer der Mitarbeiter: „Das geht nicht!“ Die normale Reaktion ist zu erläutern, daß es sehr wohl geht oder zu fragen: „Wieso nicht?“ Beides hilft Ihnen nicht weiter, Sie kommen aus der Situation nicht heraus. Wenn Sie anfangen zu erläutern und zu beweisen, dass es geht, bleibt die Reaktion Ihres Gegenübers gleich. Sie reden und reden und der Andere blockiert. Bei der zweiten Reaktion, nämlich zu fragen, „wieso nicht“; diskutieren Sie die Gründe, die dagegen sprechen, in der Tiefe. Was die Position des Gegenübers verstärkt und es schwer macht, wieder in das Fahrwasser „es geht“ zu kommen.

Was können Sie stattdessen tun? Die Idee der Frage, war schon gut, nur muss die Frage in das Positive führen! „Wie könnte es Ihrer Meinung nach gehen?“ Sie bringen Ihr Gegenüber durch die Frage in die Überlegung, wie es gehen kann, statt im „es geht nicht“ zu bleiben oder dies sogar zu vertiefen. Sie könnten auch fragen: „Was muss passieren, damit es geht?“

Eine weitere Variante, die Sie häufig zu hören bekommen werden, wenn es um Veränderung geht, ist: „Das haben wir immer so gemacht“ oder „...nie so gemacht“. Auch hier können Sie fragen „warum nicht?“ mit dem Ergebnis, daß die Diskussion „haben wir nie so gemacht“ vertieft wird. Besser ist zu fragen „wirklich immer?“ oder „wirklich nie?“ – und Ihr Gegenüber denkt an die Ausnahmen. Wenn jedoch tatsächlich eine Bestätigung kommt, können Sie fragen „Was war damals anders?“ Um deutlich zu machen, daß heute eine andere Situation ist, die Zeiten sich geändert haben und es durchaus möglich ist.

Sogenannte „Killerphrasen“ sind Äußerungen, die das Gespräch zum Erliegen bringen bzw. es schwer machen, mit dem ursprünglichen Thema konstruktiv weiter zu kommen. Was Sie auf jeden Fall tun müssen: die Person ernst nehmen, wertschätzend und respektvoll bleiben und die Person zum Reden bringen. Aus irgendeinem Grund, den Sie noch nicht kennen, möchte die Person das Verlangte so nicht tun. Es geht darum, heraus zu finden, was dahinter steckt. Sind es triftige sachliche Gründe, die berücksichtigt werden müssen, weil es sonst tatsächlich nicht geht? Sind es emotionale Gründe? Erst wenn Sie das herausgefunden haben, sollten Sie argumentieren, denn erst dann können Sie die richtigen Argumente bringen.

Und bedenken Sie dabei bitte: Emotionen können mit sachlichen Argumenten nicht entkräftet werden! Da können die Argumente noch so gut sein, Sie kommen beim Gegenüber nicht an. Wenn jemand Ängste und Befürchtungen hegt hinsichtlich der zukünftigen Vorgehensweise, gilt es diese Ängste zu nehmen. Eine Möglichkeit ist, diese Ängste vorsichtig anzusprechen, indem Sie z.B. eine Annahme treffen oder Ihren persönlichen Eindruck nennen: „Ich habe den Eindruck, all´ diese Veränderungen verunsichern Sie. Ist das so?“ Auch wenn die Reaktion lautet: „Nein, natürlich nicht!“ (ich habe doch keine Angst...), ist es gut, dem Gegenüber den Eindruck zu vermitteln, den er auf Sie macht. Ihr Eindruck ist Ihr Eindruck, natürlich kann man sich täuschen... aber sie haben die Emotion ins Spiel gebracht und: keiner will als Angsthase dastehen. Wenn jedoch wirklich Ängste da sind, können diese nun offen angesprochen werden. Erst dann ist es möglich, sich konstruktiv mit dem Neuen auseinander zu setzen.

„Früher haben wir das nie so gemacht!“

Widerstand als chance im change

Beispiele zum Umgang mit „Killerphrasen“

Aussage: „Das geht nicht!“

Antwort: „Wie könnte es gehen?“

„Was muss passieren, damit es geht?“

„Was benötigen Sie, um es tun zu können?“

Aussage: „Dafür habe ich keine Zeit!“

Antwort: „Wann haben Sie Zeit“

Aussage: „Daran sind wir früher schon gescheitert!“

Antwort: „Wie haben Sie es damals gemacht?“

„Was ist heute anders?“

Aussage: „Das haben wir nie/immer so gemacht!“

Antwort: „Wirklich nie / immer?“

Aussage: „Alles nur graue Theorie!“

Antwort: „Was heißt das?“

„Wie kann es in der Praxis gehen?“

Aussage: „Sie haben doch keine Ahnung!“

Antwort: „Was würden Sie denn tun?“

Aussage: „Das können Sie doch gar nicht beurteilen!“

Antwort: „Wie beurteilen Sie denn den Sachverhalt?“

Aussage: „Das ist gegen die Vorschriften.“

Antwort: „Gegen welche?“

„Was schlagen Sie unter diesen Umständen vor?“

Aussage: „Das bringt gar nichts.“

Antwort: „Was genau haben Sie denn schon versucht?“

Aussage: „Das ist völlig realitätsfern!“

Antwort: „Wie sehen Sie denn die Realität?“

„Welchen realistischen Vorschlag können Sie machen?“

Natürlich gibt es jede Menge weitere Killerphrasen, das Muster ist jedoch immer dasselbe. Also: Stellen Sie Fragen bis Sie wissen, was hinter der Aussage steckt! Vielleicht steckt gar nichts dahinter, dann können Sie sagen: „Lass es uns zu mindestens ausprobieren!“ Und: manchmal ist es auch gut, die Größe zu haben, einen Satz einfach stehen zu lassen und zu überhören. Sie entscheiden in der Situation, was Sie für richtig halten!

Und nun noch mein Zauberwort: „Inwiefern?“ Das geht (fast) immer. Wenn Ihnen wirklich gar keine Antwort mehr einfällt, erwidern Sie einfach freundlich fragend: „Inwiefern?“ und schon redet Ihr Gegenüber weiter und Sie haben Zeit sich zu sammeln und eine Antwort zu überlegen. Gutes Gelingen!