

Vortrag beim NLP-Jubiläumskongress 2004

Innovationen zielsicher verhindern - Killerphrasen im beruflichen Alltag

Man braucht nicht immer den selben Standpunkt zu vertreten, denn niemand kann einen daran hindern klüger zu werden....

(Konrad Adenauer)

Beliebtes „Psychospiel“ in Sitzungen, Besprechungen, etc. sind die so genannten „Killerphrasen“. Mit einer kurzen Formulierung wird eine Idee zerstört, ein innovativer Ansatz gestoppt. Killerphrasen ersetzen Argumente und ein inhaltliches Beschäftigen mit neuen Gedanken. Sie zerstören verlässlich ein Klima der offenen, freien Diskussion und des kreativen Denkens. Werden sie in einem Meeting öfter eingesetzt, so entsteht eine Atmosphäre, in der die Teilnehmer nicht nach innovativen Ansätzen suchen, sondern sich in Verteidigungshaltung begeben und Stellungskriege beginnen. Sie sind Energieräuber und blockieren Weiterentwicklungen im Denken und Handeln.

Warum es zu Killerphrasen kommt

Vor einigen Jahren wurde mir bei einem Seminar folgende Geschichte erzählt: In einer Dienststelle einer Landesregierung wurde – das ist jetzt sicher 10 Jahre her – die elektronische Textverarbeitung eingeführt. Die alten mechanischen und elektrischen Schreibmaschinen – vielleicht erinnert sich die eine oder andere von Ihnen noch an die tolle Innovation der IBM Kugelkopfschreibmaschine mit dem eingebauten Korrekturband – wurden abtransportiert und durch PC s ersetzt. Alle Mitarbeiter erhielten eine ausführliche Einschulung auf das Textverarbeitungsprogramm – ein Vorläufer von Word, das wenig konnte aber einfach zu bedienen war. Eine Sachbearbeiterin, sie was Anfang 50, wehrte sich ausdauernd gegen diese Umstellung. Sie ging zwar zur Schulung – aber wusste dann noch besser, warum sie sich nie und nimmer von ihrer Triumph-Adler Schreibmaschine (es war nicht einmal eine IBM) trennen würde. Sie erklärte das auch ihrem Chef, der sie zu beruhigen versuchte, in der Sache aber bei seiner Linie blieb: Umstellung auf EDV. Alle Versuche, ihre Maschine abzutransportieren und ihr den PC auf dem Schreibtisch zu montieren, wehrte sie entschieden ab – und konnte sich auch damit durchsetzen, weil ja niemand mit Gewalt ihre schöne Triumph-Adler entfernen wollte. Als sie dann schließlich auf Urlaub ging, tauschte man die Geräte

aus. Sie kam nach 3 Wochen zurück, sah das Desaster – und reichte 14 Tage später ihr Gesuch um Frühpensionierung ein.

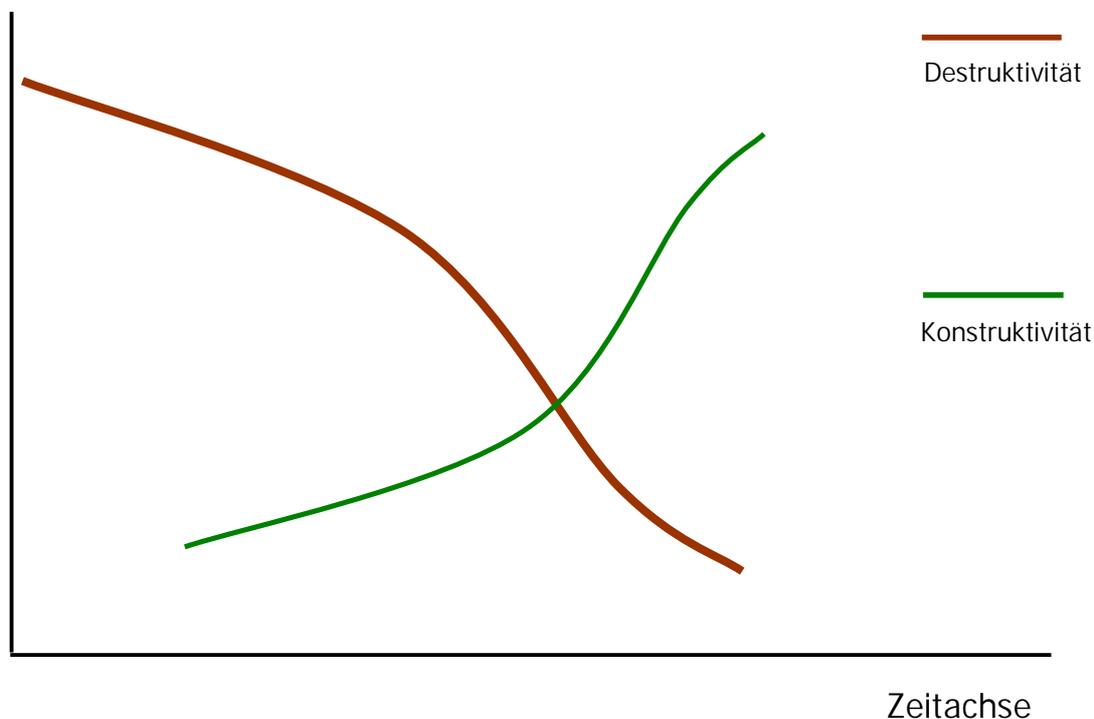
Innovationen tun weh...

Diese kleine Geschichte soll das illustrieren, was Unternehmens- und Organisationsberater täglich in noch viel höherem Ausmaß erleben: Innovationen werden nicht immer freudig begrüßt, Innovationen können ganz schön weh tun. Das liegt nicht nur am angeborenen Beharrungsvermögen des Menschen – und noch mehr einer Organisation – dahinter stehen oft diffuse Ängste vor dem Neuen, dem Unbekannten. Veränderungen bringen erworbene Sicherheiten ins Wanken, bedeuten mühsame Umstellung, Umlernen und Neuorientierung. Da vielfach die Devise „Wissen ist Macht“ gelebt wird, bedeuten Veränderungen auch oft einen Machtverlust: Mit einer neuen Technologie, mit einem neuen Arbeitsprozess kennen sich die bisherigen „Machthaber“ nicht aus – und sie fürchten – real oder phantasiert – dass die Macht in einer Organisation ihnen unter der Händen entschwindet, wenn alte Strukturen aufgebrochen werden. Innovationen, Veränderungen treffen daher oft auf artikulierten oder immanenten Widerstand.

Killerphrasen sind ein Ausdruck dieses Widerstandes gegen Veränderung.

Sie sind in Sitzungen, Workshops, Teamkonferenzen ein probates Mittel zur Verhinderung von Innovationen: Wird eine neue Idee, ein kreativer Vorschlag „in statu nascendi“ lächerlich gemacht, dann kann von diesem keine Gefahr ausgehen. Die „Säuglingssterblichkeit“ frischer Ideen ist daher sehr hoch, vor allem wenn sie von Nicht-Machthabern eingebracht werden. Killerphrasen wirken daher systemstabilisierend, sind rhetorische Werkzeuge der „Bewahrer“. Sie werden erstaunlich gerne eingesetzt – und auch von vielen (wenig innovativ gesonnenen) Mitarbeitern dankbar angenommen, weil man sich dadurch das Nachdenken über mögliche Veränderungen erspart. Also eine nützliche Sache....

Darunter leiden oft junge gut ausgebildete, idealistische, Berufseinsteiger: sie bringen einen Vorschlag, eine Idee in einer Sitzung ein – meist zu schnell und ohne taktische Vorbereitung – und schon ist diese Idee abgeschossen. Nach einigen Monaten sind sie dann durch die Killerphrasen-Anwendung soweit sozialisiert, dass sie nicht mehr vorlaut auffallen und alles wieder seinen gewohnten Gang gehen kann...



Diese Kurven illustrieren herkömmliche Sitzungsverläufe: Zu Beginn einer Sitzung werden neue Ideen, Lösungsvorschläge oder kreative Ansätze gerne schnell abgewürgt. Die Aber-Zwerg, die Mismatcher, die Verhinderer und die Experten für das, was „leider nicht geht“ werden aktiv, überbieten sich in Destrktivität. (Das dient in den kranken Hirnen mancher Personen angeblich auch der eigenen Profilierung – was man denn nicht für ein „Macher“ ist...) Nach einiger Zeit wird dieses Psychospiel langweiliger – und wenn die Sitzungszeit sich dem Ende zuneigt, überkommt die meisten doch das Bedürfnis, zumindest mit irgendeinem, halbwegs brauchbaren, Ergebnis nach Hause zu gehen. Echte Profis bringen genau dann ihre Vorschläge ein – weil dann die Kritikbereitschaft schon etwas ausgelaugt ist und der Hunger nach einem Ergebnis deutlich höher ist. So können oft mittelmäßige Lösungen – zum richtigen Zeitpunkt eingebracht – schnell akzeptiert werden, während gute, kreative und innovative Ideen am Anfang einer Sitzung meist gnadenlos niedergemetzelt werden. Wer dieses Spiel nicht kennt, ist schnell frustriert...

Rezepte gegen die Sitzungs-Destrktivität

Zwei wesentliche Rezepte gibt es gegen diese Sitzungsverläufe, die ja bei hohem Zeit, Energie und Geldaufwand nur bescheidene Ergebnisse hervorbringen. Das eine Rezept ist das konsequente Moderieren von Sitzungen – am besten durch einen externen Moderator. Im Buch „Effiziente Meetings- leicht gemacht“ (Ueberreuter Verlag 2002) habe ich diese Methoden und Ansätze ausführlich beschrieben.

Das andere Rezept ist, die Achtung vor der zarten Pflanze „Kreativität“ bewusst zu pflegen – und auf ein Sitzungsklima zu achten, in dem es keine destruktiven Bemerkungen gibt. Das entzaubern von Killerphrasen ist ein wesentlicher Teil dieses Ansatzes, dessen Ziel es ist, eine „killerphrasenfreie“ Teamkultur zu schaffen – und damit ein innovatives Klima zu fördern. Daher im Folgenden die Beschreibung einiger Strategien im Umgang mit Killerphrasen.

Auf welche Weise Killerphrasen ihre destruktive Wirkung entfalten

Zwei Mechanismen sind bei Killerphrasen häufig zu beobachten: Manchmal kommt die Killerphrase unerwartet, bringt einen überraschenden Aspekt in die Diskussion ein, mit dem der Redner nicht gerechnet hat. Der Gekillte ist „baff“, wie gelähmt, perplex, fast sprachlos, kann momentan nicht gut antworten – und schon entfaltet die Killerphrase ihre Wirkung: das innovative Thema, die neue Idee ist vom Tisch.

Beispiel: *„Guter Vorschlag, Herr Kollege, aber darauf sind wir vor drei Jahren auch schon gekommen. Und es hat nicht funktioniert, wie wir alle wissen!“*

Oder die Killerphrase enthält eine subtile Abwertung, eine Bosheit, eine angedeutete Beleidigung, manchmal sogar (z.B. wenn sie von internen Konkurrenten oder manchmal auch von Chefs kommt) eine direkte Abwertung des Redners. Der Redner fühlt sich in die Defensive gedrängt, beginnt sich zu verteidigen – und schon schwindet die Faszination seiner neuen Idee, er kommt in die Defensive und die Bewahrer gewinnen schnell die Oberhand...

Beispiel: *„Na, mit solchen Ideen werden Sie es in unserer Firma aber nicht weit bringen!“*

Killerphrasen sind also so etwas wie geistige Energieräuber, Blockierer der rechten Hirnhälfte und gezielte Innovationsverhinderer.

Wie kann man mit Killerphrasen umgehen und ihnen diese negative Energie nehmen?

Killerphrasen zu entkräften kann daher eine wichtige Technik sein, um die kreative Energie einer Gruppe zu erhalten und zu innovativen und produktiven Ergebnissen bei gemeinsamen Denkprozessen zu kommen. Ich führe im Folgenden vier unterschiedliche Zugänge an, die alle das Ziel haben, die destruktive Wirkung der Killerphrase zu entkräften bzw. auch mittelfristig ein Gruppenklima fördern, in dem für Killerphrasen kein Platz ist. (*Über Wirkungen und mögliche unerwünschte Wirkungen informieren Gebrauchsinformation, Arzt oder Ihr Organisationsberater: Nicht alle Antworten sind kompatibel zu bestimmten Organisationskulturen und manche Killerphrasen-Entkräftung könnte als Insubordination missverstanden werden...*)

Killerphrasen sind meist so formuliert, daß sie den Anschein von Autorität, Wissen, Erfahrung erwecken und damit die Idee, den Vorschlag des Anderen abwerten bzw. ins Lächerliche ziehen. Das wird oft auch durch die nonverbale Komponente (Tonfall, Handbewegungen, etc.) unterstützt. Sie drängen den Gesprächspartner (dessen Ideen und Vorschläge „gekillt“ werden sollen) in eine unterlegene Position und zwingen ihn meist, in eine Verteidigungshaltung zu gehen oder seine Position zu verändern. Die hinter der Killerphrase stehende sachliche Argumentation wird meist nur als Andeutung, als „zwischen den Zeilen“ stehend, sichtbar.

Die Gegenstrategien eins und zwei greifen dieses Bau-Prinzip der Killerphrasen auf und setzen dort zur Entkräftung an.

1. Reframen – die Judo-Strategie

Diese Technik wurde von Paul Watzlawick auch liebevoll als die „sanfte Kunst des Umdeutens“ bezeichnet. Dabei wird nicht über eine Tatsache (oder auch nur behauptete Tatsache) diskutiert, sondern die Bedeutung, die dieser Tatsache zugeschrieben wird, verändert. Dinge werden gewissermaßen in ein anderes Licht gerückt, mit einem anderen Rahmen versehen.

Bei Killerphrasen kann man diese Methode beispielsweise folgendermaßen anwenden:

a) Der Nachteil wird zum Pro-Argument

Eine Tatsache wird in der Killerphrase als Nachteil beschrieben – und demzufolge wird die Idee des Gesprächspartners abgelehnt. Vielfach kann man aber gerade diesen Nachteil – in einem anderen Licht, einem anderen Zusammenhang betrachtet, als Chance sehen. Beispiele:

Killerphrase: „Das haben wir noch nie so gemacht“

Angedeuteter, nicht ausgesprochener Nachteil: Es gibt noch keine Erfahrungen mit diesem Vorschlag, er verläßt die bisherigen Lösungswege – die sich doch bewährt haben. Gerade dieser Nachteil kann aber bei neuen Problemstellungen ein Vorteil sein. Eine mögliche Entkräftung dieser Killerphrase könnte daher lauten:

„Gerade deswegen könnte uns dieser Vorschlag mehr helfen als die bisherigen Wege, die ja unsere Probleme nicht beseitigen konnten“

Ein weiteres Beispiel – aus einer Diskussion über die Reform des Pensionssystems:

Killerphrase: „Was können Sie mit Ihrer Jugend schon dazu sagen?“

Das unausgesprochene Argument hinter dieser Killerphrase ist die Behauptung, daß man als Junger noch über zuwenig Lebenserfahrung verfügt, um kompetent bei dieser Frage mitreden zu können. Außerdem steht die Vorannahme dahinter, daß man Erfahrung brauche, um bei dem angesprochenen Problem überhaupt mitreden zu können. Die Tatsache, daß man jünger ist, kann man aber als Kompetenz-Begründung umdeuten:

„Gerade ich mit meiner Jugend werde von den Auswirkungen dieser Entscheidung in Zukunft mehr betroffen sein als Sie. Deshalb ist es notwendig, bei der Fragen der Pensionssicherung schon als Junger mitzureden.“

Beliebtes Killerargument in wirtschaftlichen Kontexten ist:

„Das geht vielleicht in der XY-Branche, aber bei uns...“

Die Unterschiedlichkeit der Branchen wird als Nachteil für diesen Vorschlag gesehen – übrigens ohne jede Begründung! Eine Umdeutung als Pro-Argument liegt auf der Hand:

Die XY-Branche ist doch recht erfolgreich – davon könnten wir ja etwas lernen!

Der Gesprächspartner des „Killerphrasen-Dreschers“ läßt sich in diesen Beispielen nicht auf eine Verteidigungshaltung oder Modifizierung seines Standpunktes ein. Er greift die Argumente des Killers auf und wendet sie gegen diesen: Vergleichbar ist das mit dem Judo, wo die Energie des einen Kämpfers durch den anderen genützt wird – um den ersten zu Fall zu bringen. Man stellt sich nicht mit hohem Energieaufwand dem Gesprächspartner gegenüber – sondern verändert die destruktive Energie des Anderen zu einem konstruktiven Argument.

b) Aus dem Vorwurf eine konstruktive Frage machen

Ein Beispiel dazu:

Killerphrase: „Dafür gibt es ja gar keine gesicherten Daten“

Dahinter steht möglicherweise folgende Argumentation: „Ohne gesicherte Daten ist es zu riskant, diesen Vorschlag anzunehmen.“ Man macht mit dieser Aussage auf das Fehlen dieser aufmerksam, was die Unseriosität dieses Vorschlages entlarvt. Aus der

destruktiven Killerphrase kann man einen positiven sachlichen Kern herauslesen – nämlich den Wunsch nach mehr Sicherheit durch gutes Datenmaterial. Das Reframing verwandelt den Vorwurf (der unseriösen Argumentation) in eine konstruktive Frage:

„Welche Daten brauchen Sie genau, um dem Vorschlag zustimmen zu können?“

Killerphrase: „Das kann ja nie funktionieren“

Der Absender dieser Äußerung maßt sich ein Urteil darüber an, ob etwas funktionieren kann oder nicht – er umgibt sich mit dem Nimbus von Autorität, die das Recht auf ein solches Urteil hat. In einer Gruppe wird ein solcher Wortführer oft zum Sprachrohr all derer, die lieber im Problem (oder seinen bisherigen „Lösungen“) verharren, als einer neuen Entwicklung zuzustimmen. Die Ängste vor Veränderung werden durch ein solches Statement unausgesprochen aufgegriffen und unterstützt. Elegant ist es nun, die giftige Wortspende des Killerphrasen-Dreschers als konstruktiven Beitrag umzudeuten, weil man gegen eine solche konstruktive Umdeutung fast immer machtlos ist: Der Einwurf wird als klärende und weiterführende Frage verstanden und eine prinzipiell positive Grundhaltung dem Vorschlag gegenüber wird vorweg angenommen:

Danke für Ihre Frage nach den konkreten Möglichkeiten, diesen Vorschlag umzusetzen!

Oder:

Herr X fragt uns, wie denn dieser Vorschlag in der Praxis funktionieren wird. Gerne werde ich das darlegen...

Weitere Beispiele dazu:

Killerphrase: „Das ist ja viel zu teuer“

Entgegnung: „Vielen Dank für die Frage nach den Kosten“

Killerphrase: „Und wer soll des mochn? I hob ka Zeit!“

Entgegnung: Vielen Dank für Ihre Frage nach dem qualifizierten Personal, den Personalressourcen, den Zuständigkeiten

Killerphrase: „Das ist völlig unverkäuflich“

Entgegnung: „Vielen Dank für Ihre Frage nach den Marktuntersuchungen“

Killerphrase: „Das ist völlig unrealistisch“

Entgegnung: „Danke für die Frage nach den Umsetzungsmöglichkeiten“

Killerphrase: „Das wird der Chef nie genehmigen“

Entgegnung: „Vielen Dank für Ihre Frage nach den Vorteilen dieses Konzepts aus Sicht des Chefs“

Killerphrase: „Das ist ja völlig aus der Luft gegriffen“

Entgegnung: „Vielen Dank für Ihre Frage nach konkreten Daten und Fakten, auf die sich mein Konzept stützt.“

Killerphrase: „Was wir da aushecken, interessiert ja so oben sowieso keinen“

Entgegnung: „Vielen Dank für Ihre Frage nach der Vermittlung, nach der Art der Präsentation im Vorstand“

Gegen das bewusste Missverstehen einer Killerphrase als Frage kann man sich als „Killer“ kaum wehren, weil niemand darauf beharren wird, killen zu wollen. Die negative Energie wird ignoriert, der sachliche Anteil aufgegriffen. Dadurch bekommt er Wertschätzung (und Beachtung) – und das wollen die meisten ja vor allem. Die Diskussion bleibt auf einer sachlichen Ebene, ich greife den Fehdehandschuh nicht auf, lasse mich nicht aus der Ruhe bringen. Wenn ich den „sachlich- Frame“ aufrechterhalte und vorlebe, kann er kaum durch einen „Killer-Frame“ gekippt werden.

Man kann auch so weit gehen und die Frage, die man aus der Killerphrase herausgehört hat, auf einem Flip Chart aufschreiben („Offene Fragen“) und damit noch mehr Wertschätzung signalisieren: Was visualisiert wird, hat noch mehr Wirkung als nur eine verbale Anerkennung. Das kann man dann mit dem Hinweis verbinden, im Laufe seiner Präsentation darauf zu sprechen zu kommen – oder es als Basis für eine Fragensammlung zu nehmen. Diese Technik setzt natürlich voraus, dass man irgendwelche Fakten zu den Fragen anbieten kann...

2. Entzaubern der Präsuppositionen

Das linguistische Konzept der Killerphrasen beruht vielfach auf einer unausgesprochenen Vorannahme, die die Basis für die Negativ-Botschaft bietet. In der Emotion bzw. in der Sprachlosigkeit, die einen Adressaten einer Killerphrase oft für einige Momente befällt, vergisst man diese Vorannahmen in Frage zu stellen und lässt sich auf das destruktive Spiel ein, zu dem die Killerphrase einlädt. Man „frisst die Kröte“, die sich in der versteckten Botschaft der Killerphrase befindet und lässt sich dadurch oft in eine defensive Position bringen – was unter anderem jeden Mut zur Innovation verlässlich zerstört.

Außerdem wirkt diese Vorannahme wie ein hypnotisches Sprachmuster beim Publikum – wird sie nicht entkräftet, dann „rutscht“ die unausgesprochene

Vorannahme als Idee ungefiltert und ungeprüft ins Bewusstsein der Zuhörer – vorbei an der Kritikschwelle. Das ist oft eine der gefährlichsten Wirkungen für ein Unternehmen – weil damit oft negative „Glaubenssätze“ etabliert oder verstärkt werden.

Die optimale Entzauberung von Vorannahmen findet dann statt, wenn diese ans Licht gebracht werden. Präsuppositionen, eingebettete Botschaften einfach hinzunehmen und auf die Primäraussage zu antworten kann dazu führen, dass diese verdeckte Botschaft zu wirken beginnt und sich im Zuhörer als unbewußt wahrgenommene Tatsache einprägt. Daher sollte man diesen gedanklichen Infektionen keinen Raum geben – und sie durch Ansprechen und Entlarven unschädlich machen.

Dieses Aufdecken, Reflektieren, Infragestellen der unbewussten Vorannahmen ist eine besonders wirksame Strategie im Umgang mit Killerphrasen. Auch diese lässt sich gut üben: Man braucht nur bei jedem Killer mit dem „Präsuppositions — Ohr“ hören – also genau wahrnehmen, was stimmen muss, damit diese Aussage Sinn macht. Und da entdeckt man oft Unbewiesenes, Unterstelltes, das man leicht entkräften kann...

Eine Strategie im Umgang mit Killerphrasen ist nun die, nicht auf die Killerphrase selbst zu reagieren, sondern die dahinterstehende, implizit enthaltene Botschaft zu erkennen und zu thematisieren. Durch das In-Frage-Stellen der Vorannahme der Killerphrase bricht diese wie ein Kartenhaus zusammen.

Diese impliziten Vorannahmen (Präsuppositionen) hinter einer Killerphrase sind oft

- ✓ Selbstabwertend (oder den anderen abwertend)
- ✓ Enthalten oft Universalquantoren (Immer, nie, keiner, alle,...)
- ✓ Sind unbewiesen und unbeweisbar...

Einige Beispiele:

Killerphrase: „Sie stellen sich das aber einfach vor!“

Aussage zwischen den Zeilen ist, daß das Problem kompliziert ist und daher auch die Lösung sehr komplex sein muß. Auf der persönlichen Seite könnte zwischen den Zeilen dieses Killerargumentes stehen: „Ich bin mir der Tragweite des Probleme besser bewusst als Sie, ich erkenne den Ernst der Lage besser, ich bin der verantwortungsvollere Mensch, etc“. Inhaltliches Argument ist bei dieser Killerphrase auch mit der Lupe keines zu finden. Mögliche Entgegnungen:

***Sind Lösungen schon alleine deshalb schlecht, weil sie einfach sind?
Oder:***

Nicht immer sind die komplizierten Lösungen die besseren...

Killerphrase: „In Amerika funktioniert das vielleicht, aber bei uns...“

Die dahinterliegende Botschaft lautet: Die kulturellen, technischen, sozialen, politischen Voraussetzungen etc. in Europa und Amerika sind stark unterschiedlich. Möglicherweise artikuliert das auch ein „europäisches Minderwertigkeitsgefühl“: Die Amerikaner sind uns auf diesem Gebiet weit voraus, was dort geht, geht bei uns daher noch lange nicht. Amerika ist uns voraus, die Uhren gehen dort anders. Daran kann die Entkräftung dieser Killerphrase anknüpfen:

***Müssen uns die Amerikaner Ihrer Meinung nach immer und in jeder Beziehung voraus sein?
Warum sollten wir den Amerikanern nicht einmal voraus sein? Welcher Mechanismus verhindert, dass etwas, was drüber funktioniert, bei uns nicht funktionieren sollte?“***

Killerphrase: „Wie ich noch so jung war, wie Sie, Herr Kollege, hatte ich auch noch idealistische Vorstellungen!“

Enthaltende Botschaft: Idealistische Vorstellungen sind eine vorübergehende Erscheinung, fast ein pathologischer Aspekt des Jungseins.

Mögliche Entgegnung: ***„Halten Sie es daher für besser, wenn wir auch schon als Junge perspektivlos sind?“***

Killerphrase: Wir sollten nicht soviel diskutieren, sondern lieber etwas arbeiten!

Präsupposition: Denken ist keine Arbeit...

Mögliche Entgegnung: ***Ich gehöre zu denen, für die Nachdenken auch eine ernsthafte Arbeit ist***

Killerphrase: Das war schon immer so...

Präsupposition: Was schon lange besteht, ist automatisch gut. Tradition als Qualitätsmerkmal.

Mögliche Entgegnung: ***War es deswegen immer gut und richtig?***

Beliebt sind Killerphrasen, die angebliche Widersprüche zwischen „Theorie“ und „Praxis“ als Ausgangspunkt nehmen.

Killerphrase: „Das hört sich ja in der Theorie ganz gut an, aber in der Praxis kommt es ja doch ganz anders!“

Dahinter steht die Vorannahme, daß Theorie und Praxis immer auseinander klaffen. Woher kommt eine solche Ansicht? Es ist eine völlig unsinnige Präsupposition. Aber sie macht Stimmung bei all denen im Publikum, die aus welchen Gründen auch immer, keine Freunde von Theorien aller Art sind. Der Killer maßt sich außerdem hohe Autorität für die Praxis an – ohne seine Meinung zu begründen. Diese Phrase überdeckt somit eine inhaltliche Auseinandersetzung. Vorschläge für entkräftende Antworten, die auf die Botschaft „zwischen den Zeilen“ Bezug nimmt:

Wenn die Theorie richtig ist, dann hält sie auch der Praxis stand.

Oder:

Nur eine Theorie, die sich in der Praxis bewährt, ist eine richtige Theorie.

Sie sind also dafür, daß wir es ausprobieren?

Oder:

Worauf gründet sich Ihre Erfahrung mit der praktischen Umsetzung von Vorschlägen dieser Art? (direkte Infragestellung der angemessenen Autorität)

Ein beliebtes Mittel, um sich vor Entscheidungen zu drücken und Neues abzuwehren ist die Mär vom bösen „Präzedenzfall“...

Killerphrase: „Wenn wir hier eine Ausnahme machen, dann müssen wir das immer machen!“ oder:

„Das würde ja einen Präzedenzfall schaffen!“

Diese Aussagen thematisieren die Angst vor Veränderung jeder Art und machen damit in einer Gruppe Stimmung gegen einen Vorschlag. Das Präzedenzfall-Argument ersetzt sehr oft eine sachliche Abwägung der Vor- und Nachteile eines Vorschlages und erspart die inhaltliche Diskussion. Die theoretisch möglichen (phantasierten) Auswirkungen einer Idee werden als Argument gegen die Idee selbst verwendet. Inhaltlich sind solche Argumente reine Nullaussagen, weil sie auf die Sache selbst nicht Bezug nehmen.

Welche Regel besagt, dass Regeln nicht verändert werden können?

Und: Welche Regel schreibt vor, dass Ausnahmen, die einmal gewährt wurden,

immer gewährt werden müssen? – Ohne Berücksichtigung der speziellen Umstände?

Ein wenig Feigheit, zu Entscheidungen zu stehen, klingt für mich da durch. Man will

vorbeugen, dass beim nächsten Mal wieder eine Diskussion beginnt – und man dann vielleicht die Ausnahme ablehnen möchte.

Mögliche Antworten:

Einmal sollte man damit anfangen, das Richtige zu tun.

Oder:

Wenn wir entscheiden, dass dieser Weg in diesem Fall richtig ist, dann wird er auch in anderen Fällen richtig sein.

Oder:

Was müsste für Sie gewährleistet sein, damit Sie guten Gewissens bereit sind, einen solchen Präzedenzfall zu schaffen?

Wie kann man weiterhin gerecht sein und trotzdem anders reagieren?

(„Situationsadäquat reagieren!!“)

Wenn ich eine neue Regel schaffe, dann ist die Ausnahme keine Ausnahme mehr.

Für neue Situationen sollten wir neue Regeln schaffen!

Killerphrase: „Ich bin jetzt schon 20 Jahre in dieser Branche, und ich sage Ihnen: das kann nicht funktionieren!“

Enthaltende Botschaft: „Mit meiner Erfahrung kenne ich alle Lösungsstrategien. Außerdem macht mich meine Erfahrung einfach kompetenter als Sie...“

Mögliche Entgegnung: ***Wie kann uns Ihre langjährige Erfahrung bei der Lösung eines Problems helfen, das jetzt erstmals aufgetreten ist?“***

Ein anderes Beispiel:

Killerphrase: „Wenn das so leicht ginge, dann hätte die Konkurrenz das schon längst gemacht...“

Die verdeckte Vorannahmen hinter dieser Killerphrase könnten sein: Die Konkurrenz ist sehr geschickt, ist eigentlich besser als wir, weil sie bei Problemlösungen oft schneller ist. Oder: einfache Lösungen sind nicht geeignet für dieses Problem. Oder: Andere kommen schneller auf Lösungen als wir. Darauf bezieht sich die Antwort:

Vielleicht sind wir mit dieser Lösung einmal der Konkurrenz voraus..

oder

Einer muß der erste sein, der eine innovative Lösung findet.

Killerphrase: In all den Jahren haben wir gesehen, dass dieses Konzept gut funktioniert...

Präsupposition: alles ist stabil, Veränderungen passieren nicht.

Und in all den Jahren hat sich in der Welt viel verändert – und daher müssen auch wir neue Wege gehen, damit wir weiter (noch mehr) erfolgreich sind!

3. Die Killerphrase zum Thema machen: Die Kultur-Strategie

Besonders in Sitzungen und Meetings kann es eine nützliche Methode sein, Killerphrasen bewusst anzusprechen. Das ist eine Aufgabe, die ein neutraler Berater leichter übernehmen kann - vor allem wenn Hemmungen bestehen, Äußerungen eines Vorgesetzten direkt zu kritisieren. Moderatoren genießen meist eine gewisse „Narrenfreiheit“, die sie zu solcher Kritik und zu Hinweisen zur Gesprächskultur befugt.

In der Praxis kann das so ablaufen, dass jemand, dessen Vorschlag mit einer Killerphrase beantwortet wird, auf die Killerphrase inhaltlich gar nicht eingeht, sondern nur feststellt: „Das war jetzt aber eine besonders gute Killerphrase“. Sinnvoll ist es dann, die Art des Umgangs miteinander, die Gesprächskultur zum Thema zu machen. Es wird in der Regel leicht sein, einen Konsens in der Gruppe zu erzielen, dass Killerphrasen das kreative Klima und die menschlich korrekte, sachliche Auseinandersetzung mit einem Thema stören und daher zu unterlassen sind.

Man kann dann zu einem Gruppenkonsens über die Regeln für die Gesprächskultur kommen und alle Teilnehmer darauf hin verpflichten. Ich kenne Gruppen, die einen Teilnehmer mit der Rolle des „Killerphrasen-Wächters“ beauftragen: Dieser hat den Job, jedes Mal die rote Karte zu heben, wenn eine Killerphrase fällt. In einer anderen Organisation wurde als Spielregel vereinbart, dass jeder, der eine Killerphrase von sich gibt, 1.- € in die Getränkekasse zu zahlen hat. Diese Vereinbarungen führen in kurzer Zeit dazu, dass sich die Gesprächskultur (spielerisch unterstützt) verbessert und man mit seinen Äußerungen bewusster umgeht.

In einer Organisation wurde als Regel eingeführt, dass jede Killerphrase – und auch jede selbstabwertende Bemerkung auf einem Flip Chart festgehalten wurde – als laufende Sammlung destruktiver Äußerungen. Die Kulturwirkung war dort recht beachtlich: Nach dem diese Flip Charts drei Sitzungen lang ergänzt wurden, versiegte die destruktive Energie und es kam kaum noch weiteres Material dazu. Diese

Methode hatte in dieser Organisation – und ich betone, dass dieses Modell nicht überall 1:1 übernommen funktionieren wird – zu einer Kulturveränderung geführt.

Der Ton macht die Musik

Beim Ansprechen, Entzaubern und Entkräften von Killerphrasen ist es sehr wichtig, den richtigen Ton zu finden und die Beziehungsebene zum Killer zu beachten. Wer die Arbeit von Frank Farelly kennt, weiß, dass auch sehr aggressive Äußerungen gut angenommen werden, wenn der Rapport stimmt, wenn eine gute zwischenmenschliche Basis da ist. Nicht immer kann man aber nur mit sanften Worten eine destruktive Äußerung parieren – dann gilt es besonders die Frage der Beziehung abzuwägen. Ist der Adressat der Killerphrasen – Entkräftung aber nicht der Killer selbst, sondern das restliche Publikum, dann gelten andere Spielregeln: Man will bei der Gruppe punkten und riskiert dafür auch die Zustimmung des Killers. Dazu sollte man aber seine eigene Position in der Gruppe gut einschätzen können – und auch die Position des Killers.

Wichtig ist natürlich der Ton, die nonverbale Begleitmusik, beim Entkräften der Killerphrasen – das kann entscheiden, ob der Killer und vor allem die Gruppe die Entkräftung annimmt oder ob sie eskalationsfördernd wird.

Generell ist aus ethischen Gründen der gewinnende Weg der bessere.

Warum ist es so wichtig, Werkzeuge in der Hand zu haben, um Killerphrasen zu entkräften?

Weil unsere Wirtschaft von Innovationen lebt. Weil Killerphrasen Entwicklungen verhindern. Und das aber nicht nur im Berufsleben – auch persönlich. Kreativität ist eine kostbare Sache und Innovationskraft ist wertvoll. Killerphrasen zu erkennen und zu reduzieren hilft, mit diesem Gut behutsam umzugehen. Und da ich glaube, dass Entwicklung immer besser als Stillstand ist, werbe ich für eine Kultur der Innovation – in der Killerphrasen keinen Platz haben. Wer sich diesen vorbereitet stellt, kann diesen konstruktiv und kulturverändernd begegnen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Literaturtip: Dr. Gerhard Scheibel: Effiziente Meetings leicht gemacht – Ueberreuter Redline Verlage 2002