

Der richtige Chef-Sprech



Wer Chef ist, muss klar kommunizieren.

Klare Ansagen von Chefs sind rar geworden. Ein Start-up und ein Traditionsunternehmen erzählen, welcher Chef-Sprech funktioniert und welche Ansagen tabu sind.

Es wäre fein, wenn Sie es schaffen, mir diese Unterlagen bis morgen in der Früh zusammenzustellen", sprach der Chef. Der Mitarbeiter lächelte, nickte. Auch der Chef nickte zufrieden. Der nächste Morgen kam und mit ihm der rasende Chef. Wo die Unterlagen seien, fauchte er. Ein Schulterzucken: "Ich bin noch nicht dazu gekommen", so der Mitarbeiter. Es wäre ja schließlich bloß fein gewesen.

Ein klassischer Fehler in der Führungssprache. Eine Situation, mit der Führungscoach und Geschäftsführerin von Kopfschritte, Dagmar Stanzig, in ihren Sitzungen oft zu tun hat. In den Führungsetagen der Betriebe, sagt sie, herrsche Angst vor klarer Sprache. Die Chefs und Eigentümer wollten zu mitarbeiterorientiert und amikal sein, bloß niemandem auf die Füße treten. Die Konsequenz: Aufgaben würden nicht verstanden, falsch umgesetzt, Ziele nicht erreicht. Die Chefs würden sich mit einer verweichelichten Führungssprache schließlich selbst untergraben.

Falscher Stil

Jede Branche hat ihren eigenen Chef-Sprech. Mancherorts, etwa bei Versicherung oder Banken, seien gewisse Wörter und Phrasen ganz gestrichen. "Da verwendet man das Wort Problem zum Beispiel nicht – alles ist dort eine Herausforderung", sagt Stanzig. Wichtig bei Führungssprache sei, dass sie sich nicht abnützt. "Großartig" oder "Wir schaffen das" etwa hätten ihre Wirkung schon verloren. Der Chef müsse klar, positiv und eindeutig kommunizieren: "Kraftlose Möglichkeitsformen haben hier nichts verloren." Auch sollten Führungskräfte deutlich sagen, was sie wollen und daher Wörter wie "nicht" und "kein" vermeiden. Das sei der einzige Weg für alle, um gut miteinander arbeiten zu können. "Funktioniert Führungssprache, gibt es weniger Fehler, Leerläufe, Missverständnisse", so die Expertin.

KMU sprechen klarer

Kleine und mittlere Betriebe (KMU) hätten es in der Führungssprache einfacher als Konzerne. "In KMU sieht die Belegschaft von Anfang an, wer Gründer oder Führungskraft ist. Im Konzern muss man sich seine Rolle als Vorgesetzter erst erarbeiten, Positionen werden manchmal angezweifelt", sagt Stanzig. Besonders in handwerklichen KMU gebe es ganz klare Chef-Ansagen ohne viel Gehabe, Konzerne hingegen würden ihre Sprache oft stark verweichlichen. Interessant: Die Führungssprache der Jungen sei heute klarer und präziser als die der älteren Generation. "Stimmt", sagt Start-up-Gründer Daniel Horak. Sein Unternehmen Conda, eine Wiener Crowdfinancing-Plattform, beschäftigt 29 Mitarbeiter. Klare Sprache sei hier wichtiger Teil der Führungskultur. "Ich halte überhaupt nichts davon, aus einer Konfliktscheu heraus Sachen aufzuschieben, nicht anzusprechen." Horak sei eher der amikale Chef, sein Co-Gründer Paul Pöltner mehr der strengere. Manchmal braucht es dennoch den harten Ton und klare Ansagen von beiden. "Aber wenn ich ein Mal alle drei Monate laut werden muss, ist es dann auch schon genug", sagt Horak. Tabu sei es, direkt aus der Emotion heraus zu handeln. Das verduzte Mitarbeiter, als Chef müsse man lernen, zu filtern, was man von sich gibt. Stanzig's Theorie bestätigt er: "Als Führungskraft neigt man dazu, Dinge abzuschwächen. Klare Ansagen muss man sich aber trauen, das ist absolute Verantwortung des Managements. Wer das nicht kann, muss sich überlegen, ob er in der richtigen Rolle ist." Gerade junge Unternehmen könnten sich ein Herumreden um den heißen Brei nicht leisten.

Das gilt aber auch für etablierte Unternehmen, meint Helmut Krumböck, Geschäftsführer und Inhaber der Tischlerei Krumböck. Er führt den Familienbetrieb in Niederösterreich mit rund 50 Mitarbeitern in vierter Generation. "Früher war die Führungssprache direkter", sagt er, wenn er seinen Führungsstil mit dem seines Vaters vergleicht, "heute muss man ein bisschen aufpassen, um die Leute nicht vor den Kopf zu stoßen." Dabei sei ein direkter Umgang gerade im technischen Bereich der effektivste im Alltag. "Wir sind Tischler. Wir machen nichts per eMail, über Videokonferenzen, auf Distanz. Wir gehen zum Mitarbeiter und sprechen mit ihm persönlich." Der größte Fehler, den ein Chef in der Kommunikation machen kann, sei es, Unklarheit zu erzeugen. Krumböck: "Alles, was in der Luft liegt, erzeugt Spannung. Besser ist: Themen schnell und so klar wie möglich von Angesicht zu Angesicht ansprechen."