

Weich gespülte Commitments

„Heute war Abgabetermin, und jetzt erfahre ich, dass nicht einmal die Hälfte erledigt ist!“ beklagt sich der Projektleiter über einen Mitarbeiter seines Teams. „Eigentlich hatte er es mir fest zugesagt.“ Tja, bedauerlich, vor allem nach der expliziten Zusage. Aber ist Ihnen das Wörtchen *eigentlich* aufgefallen? Was heißt *eigentlich fest zugesagt*? Ein bisschen zugesagt, eventuell, gegebenenfalls oder vielleicht? Auf jeden Fall wird die „feste Zusage“ durch diesen Weichmacher stark in Frage gestellt.

DIE WEICHMACHER UNSERER SPRACHE

Und genau um diese weit verbreiteten Sprachwendungen geht es hier, denn als vermeintliche Füllwörter werden sie oft nicht ernst genommen. „Kriegst du das hin bis Ende nächster Woche?“ - „Ja, ich versuch's mal.“ Wer hier ein Ja hört, ist selber schuld. Denn die Rede war nur von einem *Versuch*. Ich wette mit Ihnen, dass Ihnen der Mitarbeiter Ende nächster Woche erzählen wird, dass er es versucht hat. Aber er hat es leider nicht getan. Und das hatte er auch nicht versprochen! Außerdem wollte er es *mal* versuchen, ein weiterer Weichmacher in der knappen Antwort. *Mal* heißt *irgendwann einmal*, aber nicht unbedingt bis Ende nächster Woche. Der Mitarbeiter war so gesehen ehrlich, nur die Ohren des Projektleiters waren für die subtilen Botschaften nicht sensibilisiert.

Sind denn nun alle Menschen Schlitzohren, die Weichmacher in ihre Aussagen einstreuen? Um sich vor der Verantwortung zu drücken? Um sich ein Hintertürchen aufzuhalten? Nein, denn es geschieht unbewusst.

DER KOMPROMISS IM INNEREN TEAM

Kennen Sie das Modell des inneren Teams? Es veranschaulicht sehr schön, dass wir keine homogene Persönlichkeit sind, sondern eher aus einem „Team“ von Teilpersönlichkeiten bestehen, die nicht immer einer Meinung sind. Wenn der Mitarbeiter beispielsweise eine zusätzliche Aufgabe erledigen soll, wird der LOYALE im inneren Team sofort Ja sagen, denn es ist schließlich der Chef, der was will, und das wird gemacht. Auch der innere KARRIERIST ist einverstanden, man will ja noch weiter kommen und den Chef nicht verärgern.

Daneben gibt es aber den FREIZEITMENSCHEN, dessen Anliegen seit Wochen zu kurz kommen, weil es immer spät geworden ist im Büro. Er musste auf Freunde, Hobbies oder Sport verzichten, und sieht seine Bedürfnisse auch in der kommenden Woche stark bedroht: er ist dagegen. Zu ihm gesellt sich auch der FAMILIENVATER, der zu Hause versprochen hat, sich zukünftig mehr um Frau und Kind zu kümmern. Vielleicht stößt auch der innere BEDENKENTRÄGER dazu, weil in der knappen Zeit keine ausreichende Qualität abgeliefert werden kann, und er deswegen Tadel befürchtet. Für die letzt genannten 3 gilt: ein klares Nein, die zusätzliche Aufgabe passt nicht mehr rein! Und so könnten wir dieses innere „Meeting“ noch eine Weile fortsetzen. Fakt ist: es bilden sich 2 Koalitionen, und die Dafür-Koalition setzt sich durch: „Ja, Chef, mach' ich Ihnen.“ Die Dagegen-Fraktion lässt sich aber nicht so einfach überrumpeln, und schafft es in letzter Sekunde, wenigstens einen Weichmacher in den Redestrom einzuschleusen. Und daraus wird dann ein „Ja, Chef, ich versuch's.“ oder für die Konjunktiv-Fans: „OK, Chef, müsste eigentlich zu machen sein.“

UNBEWUSSTE EHRlichkeit

Das weich gespülte Commitment ist somit im Sinne der Gesamtpersönlichkeit absolut ehrlich und zutreffend, gerade weil es für den Betroffenen weitgehend unbewusst geschieht. Und in diesem Falle ist die Aussage auch sehr wertvoll, denn sie signalisiert dem Projektleiter, dass es deutliche Risiken gibt im Hinblick auf das rechtzeitige Fertigstellen der Aufgabe.

Es geht deshalb nicht darum, den Mitarbeiter wegen seiner schwammigen Aussage zu kritisieren. Im Gegenteil, der Projektleiter müsste dankbar sein für den wertvollen Hinweis, den er wie ein Frühwarnsystem nutzen kann. Vor allem wenn er sensibilisiert ist für diese Art von versteckten Botschaften. Hier eine Auswahl der beliebtesten Weichmacher:

DIE TOP TEN

- eigentlich („Warst du treu?“ - „Eigentlich schon.“)
- vielleicht, eventuell (lässt alles offen)
- Konjunktiv („ich würde vorschlagen“, „ich hätte da ein Anliegen“, „könnte sich mal jemand kümmern“: klingt aus dem Munde einer Führungskraft nach Unsicherheit bzw. Führungsschwäche)
- Passiv statt Aktiv („die Schwachstelle muss beseitigt werden“)

- Vergangenheitsform („Ich wollte mit Ihnen sprechen...“ klingt nach Rückzieher. Sie wollten es, aber jetzt nicht mehr, denn sonst hieße es: „Ich will“ oder wenigstens „ich möchte“)
- man statt ich („man hat das ja nicht so gern, wenn einem da jemand kommt...“ Bleiben Sie klar, reden Sie in Ich-Form)
- mal (in Projekten sind Termine das A und O. „Mal“ ist das genaue Gegenteil eines festen Termins)
- im Prinzip, letztendlich
- sozusagen, an und für sich (leere Füllwörter)
- versuchen (vor allem in der Kombination mit anderen Weichmachern: das müsste man eigentlich mal versuchen.)

VEREINBARUNGEN WASSERDICHT MACHEN

Lassen Sie den Mitarbeiter am Ende eines Gesprächs zusammenfassen, was er aus seiner Sicht tun soll. „Um sicher zu gehen, dass wir uns richtig verstanden haben, fassen Sie doch bitte zusammen, was Sie jetzt mitnehmen.“ Und dann achten Sie auf Tonfall, Körpersprache und - Weichmacher. Wenn Sie Signale bekommen, die auf Zweifel, Widerstand oder Unbehagen schließen lassen, fragen Sie nach: „Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie die Ergebnisse termingerecht fertig stellen können?“ Oder: „Welche Risiken sehen Sie? Was könnte Ihnen beim Erledigen dieser Aufgabe in die Quere kommen? Wie könnten Sie sicher stellen, dass die Frist auf jeden Fall eingehalten wird?“

Fragen dieser Art lösen beim Mitarbeiter interne Suchprozesse aus, die sein meist unbewusstes Unbehagen ins Bewusstsein heben. Eigene Lösungsideen kommen auf den Tisch: „Um diese Aufgabe zu erledigen, müsste ich mein Engagement im Teilprojekt X an jemand anderen delegieren.“ Auf dieser Basis können Sie Rahmenbedingungen vereinbaren, zu denen Sie als Projektleiter und auch das innere Team des Mitarbeiters Ja sagen können.

UND ICH SELBST?

Achten Sie auch auf Ihre eigenen Weichmacher, besonders beim Delegieren. Wenn Ihr Mitarbeiter hört, dass eine Sache *eigentlich* bis zum Monatsende abgeschlossen sein *müsste*, empfängt er die zusätzliche Botschaft, dass der Termin zwar wünschenswert, aber nicht wirklich kritisch ist. Und wenn der Auftrag lautet: „Das könnten Sie ja mal versuchen“, dann wundern Sie sich nicht, wenn der Mitarbeiter es gelegentlich nur mal versucht.

FAZIT

Weichmacher sind wertvolle Hinweise auf Unsicherheit, Unbehagen, Widerstand oder nicht Nein sagen können (aber Nein meinen). Es lohnt sich also, sensibel auf die verräterischen (aber ehrlichen) Sprachfloskeln zu achten, auch bei sich selbst. Und fragen Sie nach, wenn Ihr Weichmacher-Detektor ausschlägt, es schützt Sie vor unangenehmen Überraschungen.

Meist nehmen wir diese Weichmacher ja bereits wahr, unbewusst, intuitiv. Wir haben ein bestimmtes Gefühl, achten aber nicht weiter darauf. Es geht also um höhere Sensibilität. Eigentlich doch recht einfach, man könnte es vielleicht mal versuchen...