

# Siehst Du, was ich sehe?

**A**us der Perspektive eines klaren Umgangs mit Verantwortung machen Manager in dem Moment, in dem sie feststellen, dass etwas nicht wie vereinbart umgesetzt wurde, häufig Fehler. Zeitdruck, Harmoniebedürfnis oder Verärgerung sind Quellen für diese Fehler. Vorwürfe, Duldung und

Demotivation sind die Folgen. Auf lange Sicht und nahezu unbemerkt führt dieses Verhalten zu einer Kultur mit mittelmäßigem Verantwortungsbewusstsein. Wie können wir in solchen Momenten Verantwortung bewusst machen, ohne die Beziehungsebene zu beschädigen?

## Verantwortung abnehmen geht ganz einfach

Die guten Vorsätze aus dem letzten Kommunikationstraining gehen im Führungsalltag schnell wieder verloren, wenn Manager unter Zeitdruck stehen und von ihren Mitarbeitern immer wieder mittelmäßige Arbeitsergebnisse erhalten. Darauf gibt es zwei typische Reaktionen: Die Manager, die freundlich bleiben wollen, beginnen entweder sofort zusammen mit dem Mitarbeiter nach Wegen zu suchen, das gewünschte Ergebnis doch noch schnell zu erreichen. Oder sie bringen selbst zu Ende, was der Mitarbeiter eigentlich für sie erarbeiten sollte. Andere Manager, die eher emotional reagieren, zeigen ihre Verärgerung und verlangen eine schnelle Nachbesserung. Keiner der beiden ist sich in diesem Moment bewusst, dass er seinem Mitarbeiter dadurch die Verantwortung für dessen Aufgabe abnimmt. Der eine, indem er sich einmischt und sich Gedanken über eine schnelle Lösung macht oder die Aufgabe gleich selbst zu Ende bringt. Der andere, indem er dem Mitarbeiter durch seinen Ärger zeigt, dass er sich verantwortlich fühlt und sich mit einer schnellen Nachbesserung zufriedengibt. Der Mitarbeiter lernt dabei nicht, dass es seine Verantwortung ist,

- einen guten Plan zu entwickeln, um zu den vereinbarten Ergebnissen zu gelangen
- seinen Manager zu informieren, sobald er erkennt, dass dieser Plan nicht aufgeht
- einen Alternativplan zur Erfüllung der

Aufgabe zu entwickeln, z.B. mit Unterstützung von Kollegen, sobald er erkennt, dass er es alleine nicht schafft.

## Aneinander vorbeireden geht ganz einfach

Es hilft leider wenig, dem Mitarbeiter ein solches Verständnis von Verantwortung immer wieder vorzutragen oder es in Form von Regeln zu formulieren. Damit tappen Manager nur in die nächste Falle.

*„Manager beachten nicht, dass so nur ihre Sicht zum Tragen kommt, der Mitarbeiter jedoch seine eigene Sicht hat.“*

Sie beachten dabei nicht, dass so nur ihre Sicht des Problems zum Tragen kommt, der Mitarbeiter jedoch seine eigene Sicht hat. Stellen wir uns vor dem Hintergrund dieser zwei unterschiedlichen Sichtweisen ein Gespräch vor, in dem der Manager seinen Mitarbeiter zur Nachbesserung eines Arbeitsergebnisses bewegen will. Wir können davon ausgehen, dass kaum ein gemeinsames Verständnis erreicht wird. Der Manager wird womöglich Vermutungen anstellen, warum es schon wieder nicht funktioniert hat, und seinen Wunsch an den Mitarbeiter richten, er solle doch endlich verstehen, worum es ihm geht. Der Mitarbeiter wird womöglich überzeugt

sein, er habe sein Bestes gegeben und sich von seinem Manager wünschen, er möge seine Arbeitsbelastung anerkennen. Beide reden aneinander vorbei, fast so, als würden sie zwei verschiedene Sprachen sprechen. Eine weitreichende Folge ist, dass das Problem der unbefriedigenden Arbeitsleistung nur momentan gelöst ist und mit hoher Wahrscheinlichkeit bald wieder auftauchen wird.

## Die Schlüsselfrage

Wer diesen Jo-Jo-Effekt beenden möchte, der muss in dem Moment, in dem er feststellt, dass etwas nicht wie vereinbart umgesetzt wurde, einen anderen Weg einschlagen. Statt schnell eine Notlösung zu finden, Vorwürfe zu machen oder einfach seinem Ärger Luft zu verschaffen, muss der Manager zuerst eines überprüfen: Sieht der Mitarbeiter das, was er (der Manager) sieht, nämlich, dass etwas nicht wie vereinbart umgesetzt wurde? Ziel dieser Frage ist, eine einheitliche Sicht der Realität herzustellen und nicht mehr aneinander vorbei zu reden. Dies kann in Form verschiedener Fragevarianten erfolgen. Mögliche Fragen am Beispiel eines zu spät abgegebenen wichtigen Berichts sind:

- „Ich habe noch keinen Bericht von Ihnen. Der sollte gestern fertig sein. Sehe ich das richtig?“
- „Ihr Bericht ist seit gestern überfällig. Richtig?“
- „Sie sind zu spät dran mit Ihrem Bericht. Sehen Sie das auch so?“

Diese Fragen machen dem Mitarbeiter seine Verantwortung dafür bewusst, dass

## Siehst Du, was ich sehe?

er seine Zusage nicht eingehalten hat. Verantwortungsbewusste Mitarbeiter werden auf diese Fragen mit einem klaren „Ja“ antworten. Weniger verantwortungsbewusste Mitarbeiter werden versuchen auszuweichen, z.B.

- mit einer Entschuldigung
- mit dem Versprechen, es sofort zu erledigen
- mit einer Ausrede
- mit einem nicht ernst gemeinten „Ja“

Es kann auch sein, dass der Mitarbeiter mit „Nein“ antwortet, da er sich einen anderen Termin notiert oder die Einhaltung nicht klar zugesagt hatte, oder ihm unklar war, was genau er zu welchem Termin abliefern sollte. In diesen Fällen liegt es in der Verantwortung des Managers, zukünftig klare Aufträge zu vergeben und sich zu vergewissern, dass sein Auftrag verstanden und angenommen wurde.

## Ohne Fakten geht es nicht

Damit die Schlüsselfrage „Siehst Du, was ich sehe?“ ihre Wirkung in Richtung eines klaren Umgangs mit Verantwortung voll entfaltet, ist es wichtig, sie nicht mit Vorwürfen zu verbinden, sondern - wie in den oben genannten Beispielen - ausschließlich mit Fakten. Die Nennung von Gefühlen, Meinungen, Vermutungen und anderen interpretationsbedürftigen Aussagen sollte unterbleiben. Mit Fakten sind Termine, Emails, Aussagen etc. gemeint, also alles, was eindeutig bestätigt und wiedergegeben werden kann. Aussagen, die nur Fakten nennen, haben einen besonderen Vorteil: Sie sind vorwurfsfrei und damit die beste Grundlage, offene Gespräche zu führen, um daraus zu lernen und Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln.

## Gewohnheiten ändern

Um die Frage „Siehst Du, was ich sehe?“ in unser Standardrepertoire aufzunehmen, müssen wir in der Regel einige hartnäckige Gewohnheiten aufgeben. Etwa in dem Moment, in dem wir feststellen, dass eine

Aufgabe nicht wie vereinbart erledigt wurde, dann fühlen wir oft den Drang, unter Zeitdruck eine schnelle Nachbesserung zu verlangen. An dieser Stelle müssen wir uns die Frage stellen, ob im Hinblick auf eine künftige und dauerhafte Verbesserung ein kurzfristiger Rückschlag in Kauf genommen werden kann. Das Vorgehen „Siehst Du, was ich sehe?“ zielt auf das Verantwortungsbewusstsein. Dieses entsteht aber nicht sofort, sondern nach und nach durch entsprechende Fragen an den Mitarbeiter. Das führt zu einem Überdenken seiner bisherigen Vorgehensweise und zeigt sich erst beim nächsten Auftrag in einer verbesserten Ausführung. Der Manager muss sich bewusst dafür entscheiden, die verzögerte Wirkung seines neuen Vorgehens in Kauf zu nehmen.

*„Aussagen, die nur Fakten beinhalten haben einen besonderen Vorteil: Sie sind vorwurfsfrei.“*

Alte Gewohnheiten sind nicht die einzige Hürde für das „Siehst Du, was ich sehe?“ Vorgehen. Eine weitere Hürde findet man vor allem in harmonieorientierten Unternehmenskulturen. Dort ist die Empfindlichkeit auf der Beziehungsebene so hoch, dass schon die Benennung von Fakten als Vorwurf verstanden und deshalb vermieden wird. Darum muss der Manager hier eine Werteentscheidung treffen: Was ist im Umgang mit Verantwortung wichtiger, Höflichkeit oder Klarheit?

Wer sich für Klarheit entscheidet, wird eine vorübergehende emotionale Irritation bei seinem Mitarbeiter in Folge einer „Siehst Du, was ich sehe?“ Frage in Kauf nehmen müssen. Wenn Mitarbeiter trotzdem verärgert reagieren, sollte man sich nicht abschrecken lassen. Sie versuchen wahrscheinlich, durch ihre Reaktion das Verhalten des Managers zu beeinflussen, damit er sie in Ruhe lässt und sie ihre Aufgaben weiter so ausführen können, wie

sie es gewohnt sind. Der Manager muss sich in diesem Fall darüber klar sein, dass der Mitarbeiter keinen echten Grund für seinen Ärger hat, wenn der Manager die Fakten vorwurfsfrei angesprochen hat. Es sei denn, der Mitarbeiter ärgert sich über sich selbst. Das würde jedoch bedeuten, dass er mit seiner eigenen Leistung nicht zufrieden und daher bereit ist, über eine Verbesserung nachzudenken.

## Keine Vorwürfe mehr. Geht das?

Vorwurfsfrei zu bleiben ist für viele Manager schwierig. Schließlich löst die Feststellung, dass eine Aufgabe nicht wie vereinbart ausgeführt wurde, auch bei ihnen Gefühle aus. Ärger, Enttäuschung und Selbstzweifel sind in diesem Moment völlig normal. Der gute Vorsatz, aus diesen Gefühlen keine Vorwürfe zu machen, wird deshalb nicht lange halten und ein Rückfall in alte Muster ist sehr wahrscheinlich. Sein Verhalten lediglich zu kontrollieren, bringt leider nichts. Wer sein Verhalten dauerhaft ändern will, muss die dahinter liegende Haltung überprüfen und sich für eine entscheiden, die das gewünschte neue Verhalten unterstützt. Wer vorwurfsfrei bleiben und seine Aktionen nicht von negativen Gefühlen steuern lassen will, muss deshalb seine „erziehende“ Haltung hintenanstellen und sich primär für eine „verstehende“ Haltung entscheiden. Verstehen heißt unvoreingenommen herauszufinden, wie es zu dem unbefriedigenden Ergebnis kam. Unvoreingenommenes Verstehen ist ganz automatisch vorwurfsfrei.

So können mit einer „Siehst Du, was ich sehe?“ Frage Verbesserungen auf Augenhöhe zwischen Manager und Mitarbeiter entstehen. Mit dieser Umgangsweise fühlen Mitarbeiter sich selbst und ihre Situation ernst genommen. Auf dieser Basis können sie selbst entscheiden, ob sie von nun an verantwortungsbewusster mit ihren Aufgaben umgehen wollen.