

4.2 Die DU Perspektive

Was empfinden Sie, wenn Sie einem Mensch das erste Mal treffen? Sind Sie freundlich, offen und zugewandt oder sind Sie tendenziell vorsichtig, misstrauisch und zurückhaltend? Das sind genau die beiden Perspektiven, die im DU zu berücksichtigen sind. Nachdem in der ICH-Perspektive Klarheit über die eigene Ausrichtung besteht, kann diese Erkenntnis nun im DU, in der Kommunikation mit anderen, gezielt eingesetzt werden.

Das wir im Miteinander tendenziell „gut“ und vertrauensvoll sind, wollte eine Studie der Universität Chicago beweisen. Aber selbst die Autoren schienen zu zweifeln, ob das stimmt. Ich habe den folgenden Artikel in „Die Zeit“ entdeckt. Ich möchte diesen Beitrag von Burkhard Strassmann aus „Die Zeit“, Heft 41/2018 zitieren:

Zitat

„Ein Stuhl ist frei, zwei Leute möchten sitzen, was tun? Entweder A setzt sich schnell hin – und quält sich mit Gewissensbissen herum: Bin ich ein Egoist? Oder er wartet, bis B sich setzt, und fühlt sich schlecht behandelt. Doch es gibt den dritten Weg zu einer Win-win-Situation: A bittet B, sich zu setzen. Dann hat A das Gefühl, großzügig zu sein (und B freut sich sowieso). Psychologen der Universität Chicago haben jetzt eine Super-Win-win-Lösung für diesen Fall erforscht. A lädt B zum Sitzen ein, doch B will noch generöser erscheinen und überlässt A den Stuhl. Zwei tolle Menschen! 70 Prozent der Studienteilnehmer funktionierten so. Der Mensch ist gut, die Welt nicht verloren. Oder? Die Forscher zweifeln und geben ihrer Studie ein vergiftetes Motto: »Wie man den Kuchen verschenkt und ihn trotzdem verputzt«. Denn die generöse Geste ist scheinheilig und zeigt, wie man auch noch Freundlichkeit und Empathie zum Gegenstand eiskalten Kalküls machen kann. Der Mensch ist ein mieses Monster.

Jeder darf nun für sich überlegen, ob er der uneigennütigen der „guten“ Seite der Studie folgen mag oder ob er die Ansicht vertritt die Menschen handeln aus „Kalkül“, um hier nicht „böse“ zu verwenden.

Diese ganz persönliche Einstellung ist oft auch die intuitive Basis, mit der wir auf andere zugehen. Die „andere Seite“ der Skale bewusst zu nutzen, kann aber zusätzlich hilfreich sein. Sie kann den Handlungsspielraum der Führungskraft erweitern.

Wissen Sie von sich, dass Sie tendenziell sehr offen sind und auf die Menschen zugehen, können Sie vielleicht im Erstkontakt etwas mehr kritisch sein. Sind Sie dagegen tendenziell sehr kritisch, können Sie im Erstkontakt ggf. auch etwas zugewandter agieren.

Gerade wenn man neue Menschen kennenlernt, ist eine Ausgewogenheit zwischen Zugewandtheit, das heißt Vertrauen oder Misstrauen, das heißt Kontrolle, angebracht. Letztendlich wissen Sie ja noch nicht, wie die Person Ihnen gegenüber die Welt sieht.

Nach und nach werden Sie in der Kommunikation mit Ihrem Umfeld herausfinden, wie Ihre Gegenüber einzustufen sind. Sind sie eher zugewandt und offen oder eher misstrauisch und kontrollierend. Als Führungskraft müssen Sie sich darauf einstellen und Ihr Verhalten entsprechend strukturieren. Es ist also ein großer Vorteil, mit diesen beiden Dimensionen zu arbeiten und in der ICH-Perspektive sich selbst und später im Gespräch, in der DU-Perspektive, die anderen richtig einzuschätzen und anzusprechen.

Auch eine andere Facette der DU-Perspektive erscheint mir wichtig: Die Stimmigkeit zwischen dem Denken und dem Handeln.

Gerade im Kontext von Vertrauen und Kontrolle ist es für das Umfeld schwierig, wenn das eine kommuniziert und das andere gemacht wird.

Spricht der Vorgesetzte, die Führungskraft oder der Chef beispielsweise von einem hohen Maß an Vertrauen in seinem Team, kontrolliert aber sehr detailliert und akribisch, passt das nicht. Andererseits ist es auch schwierig, wenn ein Chef sich als Kontrollfreak darstellt und entsprechend kommuniziert und dann letztendlich die Kontrolle nicht durchführt und lax ist.

Reden und Handeln muss gerade im Kontext von Vertrauen und Kontrolle zusammen passen.

Eine meiner Erkenntnisse in diesem Kontext ist es, keine Vorgaben zu machen, die nicht kontrolliert werden können.

Die Unglaubwürdigkeit solcher Vorgaben ist von vornherein gegeben, und nicht nur clevere Mitarbeiter, sondern tendenziell aufmerksame Menschen stellen dies auch fest. Wenn Sie eine Kontrolle androhen, müssen Sie sie dann auch durchführen. Das was zu kontrollieren ist, muss dann aber auch kontrolliert werden können.

Wenn Sie zum Beispiel als Leiter des Kundendienstes *festlegen*, dass jede Reklamation binnen 24 Stunden bearbeitet sein muss, dann müssen Sie es auch *kontrollieren*. Wenn Sie es nicht kontrollieren können (oder wollen), dann müssen Sie Ihren Mitarbeitern *vertrauen*, dass Sie die Reklamationen so gut wie möglich bearbeiten.

Gibt es eine Diskrepanz zwischen dem, was gesagt und zwischen dem, was getan wird, ist es für die Mitarbeiter schwer, richtig zu agieren. Die Führungskraft kann mit einem solchen Verhalten erheblich dazu beitragen, dass das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Chef „schwierig ist“.

Und natürlich geht es in diesem Kontext des „DU“ auch um die „Passung“ zwischen Team und Chef. Hat die vertrauensvolle Führungskraft beispielsweise einen Mitarbeiter, der extrem misstrauisch ist, auf Vorgaben und Kontrollen besteht und an dieser Stelle sehr akribisch agiert, kann es schwierig sein. Noch problematischer ist es anders herum: Wenn der Mitarbeiter es gewohnt ist, in einem vertrauensvollen Verhältnis zu arbeiten, aber von misstrauischen Vorgesetzten permanent kontrolliert und geprüft wird, ist das sehr kritisch. Der Mitarbeiter geht dann davon aus, dass die Führungskraft „kein Vertrauen“ in ihn hat. Misstrauen ist tendenziell keine Basis einer guten Führung.

Was lässt sich hieraus ableiten: Zunächst ist es wichtig, die eigene Perspektive und die durch Kommunikation erfahrene Perspektive der Mitarbeiter zu analysieren.

Persönlich bin ich der festen Überzeugung, dass die Motivation der Mitarbeiter höher ist, wenn die Führung auf Vertrauen basiert.

Nicht umsonst wird von Vertrauen schenken gesprochen. Letztendlich machen Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Geschenk, wenn sie Vertrauen „schenken“. Wenn die Führungskraft Glück hat, schenkt auch der Mitarbeiter dem Chef sein Vertrauen. Dann ist ein beidseitiger Pakt des Vertrauens geschlossen. Was kann es Besseres geben?

Kontrolle ist eine mögliche Option in der Führung, aber wenn man sie nutzt, dann ist sie aufwändig.

Beruhet die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf Controlling und Berichten, ist das zwar möglich, aber aufwendig. Letztendlich müssen einmal eingeführte Controlling-Mechanismen dann auch akribisch durchgesetzt werden.

Siehe mein Tipp weiter vorn:

„Fordern Sie nur ein, was Sie später auch prüfen können.“

Das nimmt Zeit und Energie in Anspruch und beinhaltet die Gefahr, dass mit Kontrolle und Reporting viel produktive Zeit verloren geht und der Spaß an der Arbeit leidet. Aber auch diese Art der Führung kann natürlich erfolgreich sein, es muss „eben passen“.

Unsere Wirtschaft ist tendenziell auf Kontrolle gegründet. Es gibt ganze Abteilungen die sich dem Controlling und der Compliance widmen. Die Führungskräfte wollen oft genau wissen, was los ist. Sie definieren Kennzahlen zur Beurteilung der Mitarbeiter (KPI- Key Performance Indikator) und prüfen die Arbeit der Anderen. In einem solchen Klima entsteht oft kein Vertrauen. Ganz im Gegenteil, die Mitarbeiter suchen Lücken im Controlling, die dann durch die Führung wieder geschlossen werden, usw., ein Katz und Maus Spiel...

Kontrolle ist (leider) das übliche Prinzip in unserer Gesellschaft.

Gesellschaftlich ist das Steuersystem zu beobachten. Es gibt Vorgaben und Kontrollen, es gibt Lücken die entdeckt, genutzt und wieder geschlossen werden. Viele Menschen arbeiten im Finanzamt nur noch für das Schaffen von Regeln und deren Kontrolle. Wie wäre es wohl, wenn die Menschen auf Basis von Vertrauen, für ein Gemeinwohl, ihre Steuern ohne Kontrolle abgeben würden...?

Vor Jahren habe ich mir viel Gedanken über mein Führungsverhalten und das Schenken von Vertrauen gemacht.

Eine kleine Episode hieraus möchte ich zum Abschluss dieses Kapitels darstellen:

Beispiel

Eine Kollegin hatte einen sehr wichtigen Kundentermin. Ich selbst war bei diesem Termin nicht dabei, wir haben ihn aber zuvor abgestimmt. Ich wusste dann, dass dieser Termin erfolgt war und hatte kurz das Bedürfnis, anzurufen und nachzufragen, wie es lief. Dann habe ich mir über diesen Anruf Gedanken gemacht. Werde ich anrufen, kann die Mitarbeiterin davon ausgehen, dass ich ihr nicht vertraue, dass sie den Termin allein gut macht. Sie fühlt sich vielleicht kontrolliert. Bereits dieser Anruf hätte in diesem Zusammenhang eine falsche Aktion sein können. Ich habe es auch gelassen.

Natürlich kann man einwenden, dass die Mitarbeiterin sich vielleicht über den Anruf gefreut hätte und ihn gar nicht als Misstrauen interpretiert hätte. Vielleicht hätte sie sich gefreut, dass ich als Vorgesetzter Interesse an ihrer Arbeit und am Erfolg des Termins habe. Auch das wäre natürlich möglich gewesen.

Hier sieht man wieder wunderbar die Zirkularität im sozialen Verhalten von Menschen, die wir im vorangegangenen Kapitel beleuchtet haben. Dieser Anruf hätte demzufolge dazu führen können, dass die Mitarbeiterin sich kontrolliert fühlt oder aber, dass sie sich wertgeschätzt fühlt, weil ich nachfrage. Man weiß also nie ganz genau, was richtig ist und hat als Führungskraft immer die herausfordernde Aufgabe, abzuwägen, was gemacht wird. Vielleicht war es richtig, nicht anzurufen, vielleicht war es auch falsch, ich werde es nicht mehr erfahren.



*Notieren Sie Ihre
Ideen!*