



## Perspektivwechsel Beobachten oder Urteilen?



Bei einer Besprechung über Kommunikationsprobleme im Führungsteam bitte ich die Teilnehmer: „Geben Sie mir bitte ein Beispiel dafür, was Ihr Chef tut, das in Widerspruch zu Ihren

Bedürfnissen steht.“ Prompt kommt die erste Antwort: „Er hat einen Dominanzanspruch.“ Ich weise darauf hin, dass mir diese Aussage nichts darüber sagt, was er getan hat. „Er redet zu viel!“, sagt nun eine Zweite. Und ein Dritter setzt nach: „Er dominiert immer unsere Besprechungen.“ Ich äußere, dass ich noch Interpretationen höre, nicht aber, was er tatsächlich getan hat. Nach einem betroffenen Schweigen schüttelt eine Teilnehmerin den Kopf und sagt: „Ihre Frage ist wirklich schwer zu beantworten!“

Das Team erarbeitet nun eine Liste mit genau beschriebenen Handlungen Ihres Chefs, die ihre Kommunikation erschweren. In einer gemeinsamen Besprechung gelingt es dem Führungsteam dann, ihrem Chef zu erklären, welche seiner Handlungen in Konflikt mit welchen ihrer Bedürfnisse geraten.

Der Chef hört aufmerksam zu und sagt anschließend verwundert: „Warum hat mir das vorher noch nie jemand gesagt?“ Dann holt er aus und beginnt, in Details über seine Angelegenheiten einzusteigen. Verdutzte Gesichter, bis einer anfängt zu lachen. Der Bann bricht, alle lachen mit. Schließlich vereinbaren sie, wie sie in Zukunft einfühlsam mit solchen Situationen umgehen können. Der Chef bedankt sich für diese kostbare Unterstützung. Das ist der Beginn einer neuen Kommunikationskultur im Führungsteam, in dem jetzt hinderliche Verhaltensweisen urteilsfrei angesprochen und verändert werden.

Beobachten und Urteilen: das sind zwei sich gegenseitig ausschließende Perspektiven. Je nach dem, welche Perspektive wir einnehmen, stellen wir die Weichen unserer Kommunikation. Entweder in Richtung Lösung oder in Richtung Konfliktprogrammierung.

Von Jiddu Krishnamurti stammt das Zitat: „Die höchste Form der Intelligenz ist es, zu beobachten, ohne zu urteilen.“

Das beinhaltet auch die Intelligenz, uns zunächst einmal dabei zu beobachten, wie wir urteilen, ohne uns zu verurteilen...

Dr. Klaus Weyler  
k.weyler@coaching-hannover.de  
www.coaching-hannover.de



Dr. Klaus Weyler

Kommunikationsprobleme, und damit Konflikte und Beziehungsprobleme, entstehen hauptsächlich dadurch, dass die Aufmerksamkeit von den beobachteten Fakten unbewusst blitzschnell auf deren Beurteilung umschwenkt. Dann geht es nicht um Fakten, sondern um Interpretationen und Urteile beider Seiten übereinander. Daraus entstehen Widerstand oder Resignation. Die Verbindung bricht ab.

Im dem obigen Beispiel ist die Kommunikation zwischen dem Chef und seinem Führungsteam aus diesem Grund, trotz ihrer guten Beziehung, beeinträchtigt. Die Folge ist Resignation und Kritik hinter dem Rücken des Betroffenen.

Ich bitte nun die Teilnehmer, ein spezifisches Verhalten ihres Chefs zu nennen, das bei ihnen zu ungunstigen Gefühlen führt. Bei genauem Hinschauen stellen sie fest, dass ihr Chef bei einzelnen Themen häufig lange ausholt und in viele Details einsteigt, die nichts zum Ergebnis beitragen, aber vom Wesentlichen ablenken. Das führt zu einem Konflikt mit ihren Bedürfnissen nach Effektivität.