



Perspektivwechsel Recht haben oder einen wertvollen Beitrag leisten?



Vor 10 Jahren, als sie gemeinsam ihr Unternehmen gründeten, da passte kein Blatt zwischen die beiden. Begeistert von ihrer innovativen Geschäftsidee – der eine ein Tüftler und Entwickler, der andere ein Kontakt- und Beziehungsmensch – ergänzten sie sich perfekt und verstanden sich blind.

Jetzt, 10 Jahre später, ihr Unternehmen ist inzwischen erfolgreich etabliert, passt mehr als ein Blatt zwischen die beiden. Manchmal fast ein Telefonbuch. Dann scheint ihnen die Durchsetzung der eigenen Meinung wichtiger als eine gemeinsame Linie.

„Um fortschrittlich zu bleiben, ist es unerlässlich, dass wir bereit sind, Risiken einzugehen. Wenn wir es nicht weiterhin wagen, neue Wege zu gehen, dann sind wir bald weg vom Fenster!“, sagte der eine. „Ich meine,

dass das kopflose impulsive Nachrennen hinter jeder Neuerung, die einem über den Weg läuft, nicht gerade in unserem Interesse liegen kann.“, konterte der andere, um die neue Projektidee abzuwehren. Beide erzählten mir, dass sie nun seit vier Monaten keinen Schritt weitergekommen wären. Stattdessen hätten sie eine Menge Spannung untereinander aufgebaut.

Mein Lösungsweg sah folgendermaßen aus: „Ich bin mir bewusst, dass Sie beide eine Menge Frust empfinden. Ich schlage vor, dass wir damit beginnen, dass Sie einzeln ausdrücken, welche Ihrer Bedürfnisse sich hinter Ihren Argumenten verstecken. Wenn Sie Ihre gegenseitigen Bedürfnisse erst einmal verstanden haben, bin ich zuversichtlich, dass wir Strategien finden können, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.“

Beide hatten zunächst keine Idee, wie sie ihre Bedürfnisse direkt aussprechen konnten. Stattdessen tauschten sie weiterhin Argumente und Analysen aus, die von der anderen Seite als Vorwurf gehört wurden. Doch so werden Kriege ausgelöst! Wenn wir nicht in der Lage sind, klar auszusprechen, was wir brauchen, und stattdessen andere analysieren und beurteilen – was sich meistens wie Kritik und Ablehnung anhört – dann droht Krieg, verbal, psychisch oder physisch.

Es bedurfte mehrerer Anläufe, bis sie es endlich schafften, ihre Analysen und Vorurteile zu überwinden und ihre Bedürfnisse dahinter herauszufinden. Es stellte sich heraus, dass der eine ein starkes Bedürfnis nach Kreativität, Entwicklung und Freude am Experimentieren hatte. Dem anderen waren Stabilität und Zuverlässigkeit in seinen Beziehungen äußerst wichtig.

Nachdem beiden sowohl ihr Bedürfnis als auch das Bedürfnis des anderen klar geworden war, konnten sie sich ruck zuck darauf einigen, sich auf die kreative Lösung gewisser kritischer Schwachstellen im gegenwärtigen Leistungsangebot des Unternehmens zu konzentrieren. Das erfüllte die Bedürfnisse beider und stellte sich als wichtiger Beitrag für das ganze Unternehmen heraus.

Solange beide Seiten eine Kritik, eine Analyse oder eine intellektuelle Interpretation über sich hören, solange ver(sch)wenden sie ihre Energien eher darauf, sich zu verteidigen und zum Gegenschlag auszuholen, als sich um eine gemeinsame Lösung zu bemühen. Sobald sie jedoch die Perspektive ändern – von der Ebene der Fixierungen und Analysen auf die Ebene der Bedürfnisse beider Seiten – löst sich der Konflikt und es wird, meist überraschend leicht, eine gemeinsame Lösung gefunden.

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



Dr. Klaus Weyler