

Sachkonflikte gibt es nicht

Liebe auf den ersten Blick habe ich schon erlebt, sie hat mich blind gemacht. Aber was hier geschieht, stellt alle bisherigen Aufwallungen in den Schatten: Der Inhaber und Geschäftsführer öffnet die Tür ...

Ich sehe in die Runde und erschrecke. Um den Besprechungstisch sitzen fünf Herren und eine Dame. Als ich dem letzten die Hand geben muss, erstarre ich zu einer Salzsäule; ein eisiger Schauer läuft über meinen Rücken, eine Gänsehaut überzieht mein Gesicht, Schweißperlen in meinen Handflächen verschmieren den Händedruck.

Hass auf den ersten Blick macht nicht blind, sondern scharf. Dieser gestriegelte Widerling, dieses eiskalte Pokerface, dieser arrogante Ehrgeizknochen – der, ausgerechnet der, soll firmenintern für mein Projekt zuständig sein, die Maßnahmen zwischen meinen Beratungsterminen koordinieren, mir jede Unterstützung gewähren, mich vor Fettnäpfchen und Fallstricken warnen, mir sämtliche erforderlichen Informationen beschaffen ... und alle Zwischenergebnisse dokumentieren.

Mein Kopf schwirrt ... Wie schaffe ich es, den Auftrag jetzt noch abzulehnen? Finde ich Gründe, ein anderes Mitglied dieser Runde für die Koordination vorzuschlagen? ... Kann ich mich irgendwie der Situation entziehen?

Ich finde keinen Ausweg, der mich nicht diskreditieren und blamieren würde, definiere mein Problem als Lernaufgabe und bleibe sitzen.

Herr Paul, so will ich ihn nennen – beschreibt kurz das Problem, das alle kennen, und visualisiert die Zusammenhänge mit einer Skizze auf dem Flipchart. Ich schildere die Gedanken, die ich mir bisher darüber gemacht habe, etwas ausführlicher. Herr Paul macht sich eifrig Notizen, und als ich fertig bin, legt er los: Punkt für Punkt nimmt er meine Überlegungen geschickt und sachkundig auseinander, bis von allem, was ich vorgeschlagen habe, nichts, wirklich gar nichts mehr übrig bleibt.

Die anderen wirken nicht überrascht, vermutlich kennen sie ihn schon. Nun, wo er fertig ist, zielen alle Blicke auf mich. Ich hole zum Gegenschlag aus, der sich gewaschen hat: Ich decke Widersprüche in seinen Ausführungen auf; zeige, wo er keine Ahnung hat; mache deutlich, dass er nur alles zerreißen kann, aber noch nicht einen einzigen konstruktiven Beitrag vorgelegt hat; ernte eine Lachsalve mit dem Hinweis, dass noch kein Unternehmen durch professionelle Bedenkenträger Erfolg gehabt hat. Und als ich schließe, sehe ich in viele dezent freundliche Gesichter.

Bis auf eines. Herr Paul erhebt sich, haut mit der Faust auf den Tisch, bleibt stehen und wird laut: „So etwas habe er in den ganzen vier Jahren noch nicht erlebt. Immer sei man an der Sache orientiert gewesen. Mit jedem im Hause könne man vernünftig reden. Jedes Problem habe man bisher durch Zusammenarbeit gelöst und nicht durch Konfrontation. „Und jetzt kommt da einer von draußen und meint, er kann Schlammschlachten hoffähig machen. Nein. So nicht. Nicht mit mir.“

Tage und einige Ausarbeitungen später:

Das Frühstück schmeckt nicht. Der Grabenkampf liegt mir im Magen. Ich will und muss kämpfen und den Firmeninhaber zu einer Entscheidung bringen. Und wenn sie gegen mich ausfällt, ist es auch gut; dann werde ich um Verständnis bitten und den Auftrag zurückgeben. Das ist eine ehrenhafte Niederlage. Mein Auftraggeber führt mich ins Konferenzzimmer wo das Projektteam versammelt ist. Als ich dem Projektleiter die Hand gebe, erstarre ich, mit diesem eiskalten Pokerface will ich nicht zusammenarbeiten.

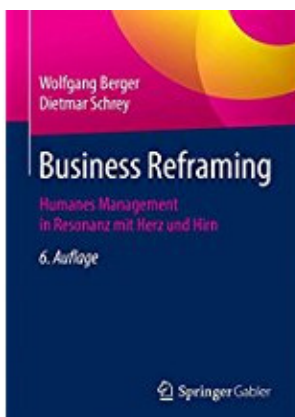
Als die Runde vollständig um den Besprechungstisch sitzt, schaue ich Herrn Paul an, Herr Paul schaut mich an, der Inhaber wirkt etwas abwesend, alle anderen schauen nach unten, ahnen wie es weitergeht, wissen nicht wie es ausgeht und wollen sich heraushalten. „Nun?“ eröffnet der Chef den Ring und nachdem er betretenes Schweigen erntet: „Möchte jemand etwas sagen?“

Ich hole tief Luft, atme unendlich viel Kraft ein; alle bekommen es mit und schauen mich erwartungsvoll an. „Ja“, beginne ich, „ich möchte sagen, warum wir so hier nicht weiterkommen. Das hat einen Grund und der ist, dass ich Sie, Herr Paul, nicht leiden kann.“ Plötzlich sind alle hellwach, sitzen kerzengerade, die Münder geöffnet, die Pupillen riesengroß, die Hände verkrampft, die Knie um die Stuhlkanten gepresst und halten die Luft an, die unter Hochspannung knistert. Die Blicke blitzen hin und her, von mir zu Herrn Paul, von Herrn Paul zu mir, und durchbohren uns beide. Ich lehne mich erleichtert zurück. Es ist vollbracht. Herr Paul ist versteinert, regungslos, ausdruckslos, fassungslos, und nachdem er spürt, dass er im Mittelpunkt steht, schaut er mich lange an, sehr lange, mit stahlhartem Blick, den ich ertragen muss, direkt in die Augen. Und dann antwortet er: „Und ich Sie auch nicht

Wir müssen die Sitzung verlängern. Den ganzen Tag dauert sie, bis sieben Uhr am Abend. Und dann liegt das Ergebnis auf dem Tisch: die beste Lösung des Problems, die möglich ist. Alle haben daran mitgewirkt und sehr viel beigetragen. Es ist nicht seine Lösung, es ist auch nicht meine. Das Beste ist besser als alles, was Herr Paul oder ich allein je zustande gebracht hätten.

Keiner von uns konnte ahnen, was möglich ist; keiner von uns hat ohne die Beiträge der anderen auf die Idee kommen können. Wir haben eine außergewöhnliche Innovation zustande gebracht, die alle begeistert.

Sachkonflikte gibt es nicht! Erweitern Sie Ihr Kommunikationsverständnis, dadurch werden Prozesse effizienter, Dienstleistungen innovativer und Ihr Unternehmen wettbewerbsfähiger.



Gekürzter Auszug aus:

Business Reframing:

Humanes Management in Resonanz mit Herz und Hirn

von Wolfgang Berger und Dietmar Schrey

Hintergründe und umfangreiches weiteres Material auf
www.business-reframing.de/buch/6-auflage/ und
www.business-reframing.de/buch/buchlinks