

## Fit für Lösungen

Wie Sie sich auf schwierige Gesprächssituationen vorbereiten können

*Herr S., Partner eines internationalen Beratungsunternehmens, war unruhig. In Kürze stand ein Partnermeeting bevor. Und es gab einen für ihn sehr wichtigen Tagesordnungspunkt: die Expansionspläne für den Standort, den er leitete. Er konnte ein gutes Konzept vorlegen, da war er sicher, und natürlich hatte er auch Vorgespräche mit seinen Kollegen geführt. Aber es zeichnete sich ab, dass es schwierig werden würde. Speziell ein Kollege machte Front. Und es schien, dass er auch andere auf seine Seite ziehen könnte. Herr S. war sicher, dass da persönliche Gründe eine Rolle spielten. Dem anderen ging es doch vor allem darum, seine Macht zu sichern! Ohnehin hatte es in letzter Zeit viele Reibereien zwischen ihnen gegeben. Herr S. sah voraus, dass es beim Partnermeeting zum Schlagabtausch kommen würde. Wenn der andere sein Konzept blockierte, dann würde er kaum an sich halten können. Herr S. merkte, wie er sich innerlich für den Konflikt rüstete. Andererseits: Um die weiteren Kollegen auf seine Seite zu bringen, wäre eine Eskalation bestimmt nicht hilfreich. Was konnte er tun - wie konnte er an die Präsentation im Partnermeeting herangehen?*

### Unter Druck rüsten wir innerlich auf

Der Weg zu unseren Zielen ist im Beruf selten gerade und einfach. Das kalkulieren wir ein und stimmen unsere Strategien darauf ab. Doch es gibt Situationen, bei denen uns das schwer fällt - wie Herrn S. im Beispiel oben. Wenn es um etwas besonders Wichtiges geht, der zeitliche Rahmen eng ist oder persönliche Spannungen eine Rolle spielen, kurz: wenn wir unter Druck stehen, dann sind wir weniger flexibel. Und wenn sich dann Schwierigkeiten in den Weg stellen, wird es eng. Was uns sonst als Hindernis erschiene, türmt sich plötzlich zur Blockade. Und wir treten dagegen an. Im Vorfeld machen wir uns „fit für den Konflikt“ – und rüsten innerlich auf.

### Self-fulfilling prophecies: Konflikthaltung erzeugt Konflikte...

Grundsätzlich ist es natürlich sinnvoll, in der Vorbereitung auf schwierige Situationen auch die heiklen Varianten durchzuspielen. Aber dabei sollten wir nicht stehen bleiben. Denn zu leicht wird dann aus unserer Konflikterwartung eine self-fulfilling prophecy: Wenn wir uns einer Situation in „Konflikthaltung“ nähern, erzeugen wir oft genau die Reaktion, die wir befürchteten. Und fühlen uns dann bestätigt: Es war ja klar, dass es so kommen würde! Konflikthaltungen haben diese Tendenz sich selbst zu reproduzieren. Und so verengen sich die Handlungsspielräume der Beteiligten immer mehr.

## **... und Lösungshaltung erzeugt Lösungen**

Doch man kann sich auch für Lösungen „fit machen“. Es gilt hier der Umkehrschluss des oben Gesagten: Lösungshaltung erzeugt Lösungen. Dabei ist nicht einfach eine Variante positiven Denkens gemeint, etwa im Sinne von „Es wird schon alles gut gehen“. Und auch nicht ein „Schmusekurs“, bei dem jede Auseinandersetzung gemieden würde. Eine Lösungshaltung einzunehmen heisst, positive Ausgänge von schwierigen Situationen zu antizipieren. So konkret, wie wir es mit negativen Entwicklungen für gewöhnlich tun. Und dann unsere Ressourcen in konstruktiver Weise zu aktivieren.

### **Fit für Lösungen: Step by step**

Herrn S. nutze zur Vorbereitung auf sein Partnermeeting eine besondere Form des Coachings: Lösungsgespräche beim SolutionStudio. Das Angebot passte genau zu seiner Lage; es dient der Auflösung von Blockaden in festgefahrenen, schwierigen Situationen. Was wir mit Herrn S. im Coaching erarbeiteten, zeigen wir Ihnen hier in einigen Schritten. Sie können auch Ihnen als Anregung dienen, wenn Sie sich auf schwierige Gesprächssituationen vorbereiten wollen.

#### **Step 1: Ziele klären**

Der erste Schritt im Lösungsgespräch war, mit Herrn S. seine Ziele für das Partnermeeting zu klären. Auf den ersten Blick schien klar zu sein: Er wollte seinen Expansionsplan durchsetzen. Doch tatsächlich war seine Haltung changierend. Im „gegebenen Fall“ konnte schnell an erste Stelle rücken, Oberhand in der persönlichen Konfrontation mit dem Kollegen zu gewinnen. Das hinderte Herrn S. an der Entwicklung einer klaren Strategie. Im Coaching nahm er eine Priorisierung seiner Ziele vor: die klare Abgrenzung von sachlich-inhaltlichen und sozial-emotionalen Zielen. Dadurch wurde es möglich, jeweils passende Vorgehensstrategien zu entwerfen. Im Partnermeeting musste es um die sachliche Diskussion und Entscheidung seines Konzeptes gehen. Und auf der persönlichen Ebene war nach Möglichkeiten der Deeskalation zu suchen.

#### **Step 2: Polarisierungen auflösen**

Herr S. sah, was seine Sache betraf, zunächst nur zwei mögliche Ausgänge des Partnermeetings: *entweder* sein Konzept wurde angenommen *oder* es scheiterte. Von dieser Warte aus musste jeder Einwand und jede Kritik gefährdend wirken, der Begriff der „Blockade“ war schnell bei der Hand. Im Coaching lösten wir diese Polarisierung auf und folgten dem Grundsatz: Es gibt *immer* mehr als nur zwei Möglichkeiten. So fanden wir, dass das Konzept von Herrn S. eine Reihe von Komponenten enthielt, die separat verhandelbar und für ihn auch unterschiedlich wichtig waren. So gab es wieder echte „Verhandlungsmasse“ und neue strategische Spielräume für das anstehende Treffen. Indem sich die Polarisierung auflöste, wich ein deutlicher Teil des Drucks von Herrn S.

### **Step 3: Lösungen antizipieren**

In den bisherigen Schritten ging es darum, dass Herr S. eine andere, konstruktivere Sicht der anstehenden Situationen entwickelte. Im Weiteren war wichtig, diese auch emotional zu verankern. Das ist häufig der schwierigste Schritt. In Lösungsgesprächen erleichtern wir ihn durch einen „Trick“, die sogenannte „Wunder-Frage“: Wenn ein Wunder geschieht und die zur Diskussion stehenden Probleme des Kunden sind gelöst, *was ist dann anders?* In welcher Weise ist vor allem er selbst anders – wie fühlt er sich, was tut er konkret, was können andere beobachten? Mit Hilfe dieser und weiterer Fragen ist es möglich, sich in die Lösungshaltung zu versetzen. Und auch Herrn S. gelang das: Er erlebte sich selbst in gelöster Weise.

### **Step 4: Positive Erfahrungen aktivieren**

Und schließlich suchten wir konkrete Aktionsmöglichkeiten, die den Eintritt von Herrn S. „Wunder“ begünstigen konnten. Dafür brauchten wir nichts Neues zu erfinden. Viel wichtiger war, bisherige positive Erfahrungen im Partnerkreis und speziell mit dem fraglichen Kollegen aufzurufen. Was hatte in der Vergangenheit funktioniert, um gut miteinander zurecht zu kommen? Und was davon ließ sich in der bevorstehenden Situation anwenden? In jeder langjährigen Zusammenarbeit gibt es diesbezüglich einen großen Erfahrungsschatz. Es muss nur gelingen, ihn auch in schwierigen Situationen zu aktivieren. Im Fall von Herrn S. fanden wir eine ganze Reihe von Situationen, in denen er mit seinem Kollegen gut kooperiert hatte. Und er nahm sich vor, noch vor dem Partnermeeting eine solche positive Kontaktmöglichkeit mit seinem Kollegen zu suchen.

### **Das Ergebnis: Kein „Wunder“, aber Fortschritt**

Herr S. setzte die Erkenntnisse aus dem Coaching unmittelbar in die Praxis um. Noch vor dem Partnermeeting kam es zu einem Gespräch mit seinem Kollegen, von dem er selber sagte, sie hätten „zum ersten Mal seit langem festgestellt, auch gemeinsame Interessen im Unternehmen zu haben“. Im Partnermeeting selbst gab es dann schon heftige Diskussionen bezüglich Herrn S.' Konzept. Und keineswegs einen Sieg auf ganzer Linie. Aber Herr S. konnte gelassen bleiben. Wesentliche Punkte seines Konzepts wurden positiv entschieden, andere, die die Strategie des Gesamtunternehmens tangierten, zur weiteren Klärung an Arbeitsteams verwiesen. Herr S. selbst wertete das Ergebnis als den „in der Situation wohl besten möglichen Ausgang“ des Treffens. Er erwartete, dass es auch im Weiteren nicht einfach werde in der Zusammenarbeit. Aber er war positiv gestimmt, dass sich in konstruktiver Weise Lösungen finden lassen würden.

### **Sich fit machen für Lösungen: Einfach, aber nicht leicht**

Die Schritte, die wir anhand des Coaching mit Herrn S. aufgezeigt haben, sind typisch (wenn auch nicht immer erschöpfend) für die Vorbereitung auf schwierige Gesprächssituationen. Findet man sie beschrieben wie hier, so wirken sie einfach, ja fast banal. Doch diese Schritte in der Praxis zu gehen, ist eine andere Sache. Wenn wir uns für eine körperliche Herausforderung fit machen wollen, ist das letztlich genau so: Wir wissen vielleicht genau, was zu tun ist – aber wir müssen das Engagement und die Disziplin aufbringen, es tatsächlich umzusetzen. Und auch die kritische Distanz finden, aus der wir unsere eigene Haltung überprüfen können. Gegebenenfalls kann ein Coach hier sinnvolle Unterstützung bieten.

SolutionStudio  
Praxis für Arbeitspsychologie  
Dipl.-Psych. Kristine Dahlhaus  
Krieler Straße 82  
50935 Köln

t +49 221 4234 8798  
f +49 221 4234 8815  
m+49 172 2164 651  
e [kd@solutionstudio.de](mailto:kd@solutionstudio.de)  
[www.solutionstudio.de](http://www.solutionstudio.de)