

# Die Sache mit den Stühlen

(Auszug aus der Story „Offiziere“)

Adrian Schweizer

Während dem Strategieentwicklungsprozess hielt ich ständigen Kontakt mit den Herren Augsburger und Nordländer, der die Belange der „Einsatzoffiziere“ vertreten hat. Eines Tages rief mich Nordländer an und teilte mir mit, er brauche meine Hilfe bei der Lösung eines Problems, das er nicht alleine lösen könne: Mein Kollege, der die Strategieentwicklung leitete, habe ihm aufgetragen, er müsse mit Augsburger eine Struktur finden für einen wöchentlichen Austausch. Alle Vorschläge aber, die er machen würde, würde Augsburger ablehnen.

Ich traf die beiden dann einige Tage später im „Blauen Reiter“ in Durlach und bat sie, mir ihre Positionen darzustellen: Nordländer war der Meinung, dass in einer wöchentlichen Runde quasi alle Belange der Geschäftsführung durchgesprochen werden sollten, wogegen sich Augsburger wehrte:

*„Ich lasse mir von Euch in meinen Zuständigkeitsbereich nicht dreinreden!“*

Da ich wenige Chancen sah, das Gespräch gemeinsam auf eine andere Ebene zu bringen, habe ich die beiden getrennt und zuerst mit Augsburger Lösungsvarianten entwickelt:

Ich habe dazu 4 Stühle benutzt, die ich mit „Augsburger“, „Nordländer“, „unabhängiger Beobachter“ und „Mann im Mond“ beschriftet habe. Dann habe ich Augsburger gebeten, sich auf seinen Stuhl zu begeben und das zu wiederholen, was er soeben im Dreiergespräch gesagt hatte.

Nachdem er alles gesagt hatte, was zu sagen gewesen war, habe ich ihn gebeten, sich auf den Stuhl des Beobachters zu setzen und sich von aussen zu betrachten, wo er vorhin gesessen hatte als Augsburger.

Wie er mir bestätigt hat, dass er sich nun wieder von aussen sieht und nicht mehr sich selbst ist, habe ich ihn auf den Stuhl von Nordländer geführt und ihn gebeten sich vorzustellen, er sei Nordländer und das zu wiederholen was dieser gesagt hatte. Das fiel ihm relativ schwierig, denn er sprach immer von „Er“ und ich korrigierte ihn *„Ich, Sie sind jetzt Nordländer!“*.

Dann ging es zum Disassoziiieren wieder auf den Beobachter-Stuhl und dann wieder auf den Augsburger-Stuhl, wo er nun antworten musste auf das, was Nordländer gesagt hatte. Dann wieder raus und in die Rolle von Nordländer hinein. Nachdem wir das etwa 10-mal gemacht habe, fragte ich ihn, wie lange wir das noch machen könnten, bis etwas Konstruktives dabei rauskommen würde?

*„Bis an Weihnachten, Ostern und noch länger!“*

*„Und wie fühlen Sie sich dabei“*

*„Ziemlich frustriert. So geht es nicht weiter!“*

Ich habe ihn gefragt, ob er interessiert wäre, hier einen Ausweg zu finden und er bejahte.

Ich habe ihn dann auf den Stuhl von Nordländer gebeten und ihn gefragt, was er verlieren würde, wenn sich Augsburger durchsetzen würde?

*„Freiheit. Die Freiheit selbstständig entscheiden zu können!“*

*„Gut. Kommen Sie wieder hinaus und setzen Sie Sich auf Ihren Stuhl: Was verlieren Sie selbst, wenn Nordländer seine Forderungen durchsetzen könnte?“*

*„Mein Image. Als Oberst höre ich doch nicht auf das, was die Untergebenen sagen. Wo kämen wir da hin!“*

Also ging es Nordländer im Kern um „Freiheit“ und Augsburger im Kern um „Anerkennung“. Auf der Stuhl des Mannes im Mond habe ich dann gefragt, was denn beide als grosses Ziel erreichen wollten oder wem sie beiden dienen würden. Augsburger meinte:

*„Dem Wohl des Unternehmens“.*

Anschliessend habe ich Augsburger von allen Stühlen aus Optionen sammeln lassen, welche die beide Interessen „Freiheit“ und „Anerkennung“ und auch die gemeinsame Mission erfüllen. Er kam auf etwa 20 Möglichkeiten.

Diese musste er dann alle von allen Stühlen aus bewerten, d.h., verwerfen, wenn er sich bei der Lösung schlecht fühlte. Übrig blieben 4 Möglichkeiten, die für alle Beteiligten in Ordnung, also wahrhaftig, angemessen, objektiv korrekt und funktional passend waren.

Das gleiche Prozedere habe ich dann mit Nordländer gemacht. Er fand 5 Lösungsmöglichkeiten. Zudem waren 3 identisch.

Am Schluss haben sich die beiden darauf geeinigt, dass die „Einsatzoffiziere“ jeweils Vorschläge machen konnten, welche Themen besprochen werden sollten. Wenn es Augsburger nicht genehm war, konnte er innerhalb des vorgeschlagenen Themas Teilaspekte benennen, die diskutiert werden sollten.

Diese Vorgehensweise zwischen den beiden hat sehr gut funktioniert.