



**Unterschiedliche Blickwinkel sind Voraussetzung für Entwicklung**

# Eine gemeinsame Realität als Realutopie?

Menschen in Unternehmen haben unterschiedliche Rollen und Ziele, unterschiedliche Persönlichkeiten und Erfahrungen. Somit ist es nur natürlich, dass sie unterschiedlich «ticken» und divergierende Perspektiven einnehmen. Eine gemeinsame Sicht auf die Realität ist jedoch unabdingbare Voraussetzung für gemeinsames Handeln und Kooperation. Wie also kann es gelingen, zu einem solchen gemeinsamen Verständnis zu gelangen?

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Der COO, operativer Chef von 16 Produktionsstätten auf allen Kontinenten, versteht die Welt nicht mehr. Er kümmert sich akribisch um die Zahlen, macht Vorgaben zu deren Optimierung und steht per E-Mail und Video-Call mit allen Werken in Kontakt. Jetzt hat ihn über den CEO eine harsche Kritik der Werksleiter ereilt. «Unser COO kennt nicht die Bedingungen vor Ort. Rechnerisch mögen seine Erwartungen richtig sein, praktisch sind sie bei uns nicht umsetzbar. Die Reibungsverluste, die die Transformation bei uns erzeugt, sieht er nicht.» Der CEO fordert, dass der COO deutlich mehr reisen müsse. Dadurch, dass er nicht vor Ort sei, wisse er zu wenig Bescheid und erhalte dadurch zu wenig Gefolgschaft. Aus Sicht des COO stehen dagegen die hohen Reisekosten und die viele Zeit, die er im Flugzeug verbringen würde. Schliesslich könne man heutzutage auch digital im Kontakt sein.

## Grundlegende Wirkkräfte

Soweit die Situationsbeschreibung. Aus der Distanz wirkt das trivial. Dabei werden die unterschiedlichen Perspektiven durch starke innere Quellen gespeist und stabilisiert. Der COO, der aufgrund seiner familiären Situation (er hat ein kleines Kind) das Reisen so weit wie möglich vermeiden möchte. Der CEO, der sich mit Blick auf seine weitere Karriere profilieren möchte. HR versteht sich eher als Dienstleister und reagiert vorsichtig auf Anfrage.

Das nach aussen sichtbare Verhalten ist im Kontext spezifischer Situationen funk-

tional. Es erfüllt einen bestimmten Zweck. Dabei kommt es zu einer Art Wettstreit: Auf der einen Seite die «objektiven» Anforderungen des Unternehmens (funktionierende Werke, eine reibungslose Transformation), auf der anderen die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse als grundlegende Wirkkräfte (Zugehörigkeit zur eigenen Familie, Reputation und Anerkennung).

Beispiele für Bedürfnisse	
<b>physiologisch:</b>	Nahrung, Schlaf
<b>sicherheitsorientiert:</b>	Schutz, Stabilität
<b>sozial:</b>	Zugehörigkeit, Akzeptanz
<b>Anerkennung:</b>	Selbstwert, Prestige
<b>Selbstverwirklichung:</b>	Wachstum, Entfaltung

(vgl. die berühmte Pyramide von Abraham Maslow)

Die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse ist also nicht plumper Egoismus, sondern kommt aus dem «Innen» der Person. Die Ausprägung dieser Innenseite beeinflusst die Aussenseite, also das Verhalten und – über die Biografie und die entsprechenden Erfahrungen und Anforderungen – die Ausbildung spezifischer Kompetenzen. Wenn beispielsweise im «Innen» die Bedürfnisstruktur stark durch «Macht und Dominanz» geprägt ist, unterstützt das im «Aussen» die Kompetenz Durchsetzungsfähigkeit. Analog haben Kontaktfähigkeit mit dem Bedürfnis nach Gemeinschaft, Fairness mit Gerechtigkeit und Initiative mit Eigenbestimmung zu tun.

Unterschiedliche Blickwinkel und damit unterschiedliche Meinungen sind also nicht auf böse Absichten oder kognitive Defizite zurückzuführen, sondern zum wesentlichen Teil auf starke Antriebskräfte, die aus dem Inneren der Person kommen und die sich in spezifischen Situationen auf bestimmte Weise manifestieren. So erfolgt die Erfüllung dieser Bedürfnisse über die Entfaltung von Motiven, also von spezifischen Antrieben, die das Verhalten einer Person in bestimmten Situationen ausrichten. Der somatische Marker für eine erfolgreiche Bedürfnisbefriedigung ist das Empfinden von Wohlgefühl, Zufriedenheit und Stimmigkeit. Bedürfnisse sind also noch tiefer im Kern der Persönlichkeit als Motive. Nur in Teilen sind sie bewusst. Meinungsbildung erfolgt von daher nur in Teilen kognitiv.

Besonders deutliche Effekte zeigen sich bei der Meinungsbildung in Gruppen. Bedürfnisse wie Anerkennung und Zugehörigkeit werden hier intensiv getriggert. Menschen mit starken Ausprägungen in diesem Bereich sind motiviert, sich dementsprechend einzubringen. Die Folgen: Groupthink und Loyalität. Das ist ein Vorteil, wenn es auf das «Wir» und auf Gefolgschaft ankommt. Es ist aber ein Nachteil, wenn es darum geht, unterschiedliche Realitätsverständnisse auszuhalten (Disharmonie).

## Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Realität?

Eine gemeinsame Realität im Sinne eines vollständig gemeinsamen Verständnisses gibt es nicht. Zu unterschiedlich ist unser

**Das Konformitätsexperiment von Salomon Asch**

Teilnehmende wurden gebeten, die Länge von Linien auf Karten zu beurteilen. Komplizen des Experimentators gaben absichtlich falsche Antworten. Etwa ein Drittel der Teilnehmenden schloss sich offensichtlich falschen Aussagen an.

Leben, zu unterschiedlich sind wir Menschen. Die Differenz bewahrt uns davor, eindimensional zu werden. Wenn die Verständnisse miteinander in Kontakt kommen, entsteht Reibung. Wenn wir die Reibung zulassen, entsteht Entwicklung. Letztlich ist die gesamte Evolution eine Konfliktgeschichte. Vielfalt macht uns klüger. Die Integration von Einwänden führt zu besseren Lösungen. Vorrübergehend können wir so zu gefühlt gemeinsamen Verständnissen kommen, zu gemeinsamen Zielen und Werten. Das bleibt ein Anspruch. Eine Realutopie. Sofort driften wir aber wieder auseinander und müssen uns erneut einander annähern. Wer streitet, macht weiter, sagt Reinhard K. Sprenger. Im Konflikt verbunden.

**Auf dem Weg**

Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Realität müssen wir realistisch sein: An den Bedürfnissen (den eigenen und denen anderer) kommen wir nicht vorbei. Sie sind im Zweifel immer stärker. Zugleich gilt es natürlich, unternehmerische Anforderungen zu erfüllen. Auch das ist eine Realität (die freilich im Detail unterschiedlich interpretiert wird). Was ergibt sich daraus für die Praxis?

1. Beschäftigen Sie sich mit den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten. Auch hier gilt: Gegen die Bedürfnisse anzukämpfen, an die Einsicht zu appellieren, Menschen verändern zu wollen, funktioniert nicht. Es kommt unterschwellig oder explizit zur Abstrahlung «Du bist nicht genug».
  - ➔ So erkannte der CEO, dass die Anforderung nach mehr Reisetätigkeit seitens des COOs wohl nicht erfüllt werden würde.
2. Beschäftigen Sie sich mit sich selbst – und zwar mit einer gewissen Tiefe. Denn wenn Sie zu wenig spüren, wann Ihre Bedürfnisse erfüllt bzw. nicht erfüllt werden, kann es sehr anstren-

gend werden. «Gegen die Pumpe» zu laufen, d.h. die eigenen Bedürfnisse dauerhaft zu ignorieren, raubt zu viel Kraft. Sie werden Ihre Stärken auch nicht ausreichend einbringen können. Es wird sich das Gefühl einstellen: «Ich bin nicht genug».

- ➔ So erkannte der COO, dass er mittelfristig scheitern würde.
3. Scheuen Sie keinen Konflikt: Das Problem ist nicht der Konflikt, sondern dessen Gestaltung. Zu viel Harmonieorientierung führt zu Schmuskurs und Unklarheit. Zu wenig Verbundenheit zu Angst und Blockade. Also heisst die Formel: Klartext (präzise, kurz, nicht zimperlich) + Verbundenheit (körper-sprachlich, mit Zeit und Geduld).
    - ➔ CEO und COO setzten sich mehrfach an einen Tisch. Phasenweise flogen dabei auch die Fetzen – aber sie blieben in Kontakt.
  4. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, bei denen Bedürfnisse und unternehmerische Anforderungen in Einklang kommen. Diese Passung ist zentral für unternehmerischen Erfolg – zumindest dann, wenn anspruchsvolle Aufgaben bestehen. Allein die gemeinsame Suche unterstützt zentrale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Verbundenheit.
    - ➔ CEO und COO einigten sich für Letzteren auf eine neue, ebenfalls strategische Funktionsrolle mit deutlich weniger Reisetätigkeit.

**Fazit**

Im Druck des unternehmerischen Alltags wird die Polarität aus objektiver Anforderung und individuellem Bedürfnis oft unterschätzt. Es gilt beides in Balance zu bringen. In streitbarer Verbundenheit.



**Dr. Tobias Heisig** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



**Dr. Alexander Wittwer** ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

**Quereinsteiger\*innen: Mehr Vielfalt und die Antwort auf Fachkräftemangel**

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde, HR-Abteilungen in der Schweiz beklagen, dass es immer schwerer wird, Stellen adäquat zu besetzen. Doch ist es wirklich so schwer, oder sind die Unternehmen zu starr und bequem, um neue Wege zu gehen? Die Lösung könnte näher liegen, als sie denken: Quereinsteiger\*innen!

Als Karriereexpertin erlebe ich oft Kund\*innen, die den Wunsch nach einem Quereinstieg haben oder die Branche wechseln möchten. Schweizer HR-Abteilungen scheinen noch zögerlich zu sein und wollen kein Risiko eingehen.

Wer einen Quereinstieg anstrebt, muss umso mehr überzeugen, die Bewerbung muss vom ersten Moment an positiv herausstechen. Sie muss zeigen, warum der Bewerbende einen echten Mehrwert bietet. Besonders wichtig ist es, die eigenen Fähigkeiten so zu übersetzen, dass der USP und der zukünftige Nutzen für das Unternehmen sichtbar werden.

Eine Erfolgsgeschichte: Während der Pandemie wollte ein Mann aus der Luftfahrtbranche aussteigen. Ihm gelang der Sprung vom «Flugzeugfüller» zum Leiter der Patientenaufnahme im Spital. Beide Positionen hatten vieles gemeinsam: Mehrsprachigkeit, Empathie, Lösungsorientierung und Erfahrung mit CRM-Systemen. Beide Seiten erkannten nicht sofort, dass sie zusammenpassen. Meine Aufgabe war es, diesen passenden Match zu schaffen, indem ich die Idee kreierte.

Kreativität und Flexibilität sind der Schlüssel, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – von Bewerber\*innen genauso wie von HR und Führungskräften. Zudem gilt es, out-of-the-box zu denken und auch mal ein Risiko einzugehen.

Wer seine übertragbaren Kompetenzen betont und bereit ist, sich weiterzubilden, dem stehen hoffentlich in der Zukunft die Türen für einen Quereinstieg offen.

Wer Quereinsteiger\*innen eine Chance gibt, wirkt nicht nur dem Fachkräftemangel und Betriebsblindheit entgegen, sondern investiert auch in die Zukunft eines dynamischen, divers aufgestellten Unternehmens.

**Katrin Moser** ist Expertin für Karriere und beruflichen Erfolg. Ihre fast 20-jährige Erfahrung in führenden HR-Positionen bildet die Basis dafür, dass sie Menschen erfolgreich dabei unterstützt, beruflichen Erfolg zu verwirklichen – sei es in Festanstellung oder auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Sie entwickelte die erfolgserprobte Karriereweg-Methode und teilt ihr Wissen regelmässig im Podcast «Dein Karriereweg».

