

Mein Kollege will nicht, wie ich will

Wer schwierige Verhältnisse mit Kollegen in der Geschäftsleitung auflösen will, dem bleibt am Ende nur noch der Grundsatz: „Ändere dich, wenn du Andere ändern willst!“ Jedoch kaum einer wendet diesen Grundsatz an. Stattdessen wird

versucht, das schwierige Verhalten eines Kollegen zu ändern, obwohl immer wieder die Erfahrung gemacht wird, dass nichts geschieht. Fehlt es am Willen oder an passenden Lösungen, den genannten Grundsatz anzuwenden?

Festgefahren?

An der Spitze von Unternehmen finde ich immer wieder schwierige, festgefahrene Beziehungen: Jüngere Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom älteren Vorsitzenden ausgebremst, weibliche Mitglieder werden übergangen und ältere Vorsitzende finden das selbstherrliche Verhalten der jüngeren Kollegen inakzeptabel. Die Vielfalt der Situationen ist groß, in denen Mitglieder einer Geschäftsleitung sich schwer tun, das Verhalten ihrer Kollegen zu akzeptieren. In jedem Fall ist der Kollege das Problem. Also wird eine Verhaltensänderung vom Kollegen erwartet. Wie das Wort „erwartet“ schon sagt: Man sollte nach jedem Veränderungsversuch eine Zeitlang „warten“, ob der Kollege etwas ändert. Manchmal gibt es kurzzeitige Veränderungen beim Kollegen, dann aber den Rückfall in alte Verhaltensmuster. Deshalb versucht man es wieder mit neuen Argumenten und neuen Strategien. Das geht oft jahrelang so.

Machtlos?

Da eine Veränderung der personellen Situation in der Geschäftsführung von übergeordneten Gremien entschieden wird, gibt es anscheinend keine Alternative, als immer wieder zu versuchen, eine Veränderung des Kollegenverhaltens zu bewirken. Das führt zu Frust, Ärger und nicht selten zu Wutausbrüchen, denn mit jedem weiteren erfolglosen Versuch bestätigt man sich die eigene Machtlosigkeit. Abgesehen davon, dass dauernde negative Emotionen der eigenen Gesundheit schaden, verschlechtert jede emotionale Reaktion die Beziehungen in der Geschäftsleitung.

Der Wendepunkt

Das dauernde Festhalten daran, den Kollegen zu ändern, beginnt sich erst zu lösen, wenn man sich nicht mehr gegen die eigene Machtlosigkeit wehrt, sondern sich diese eingesteht. Erst dadurch bekommt man eine klare Sicht auf die Realität. Fakt ist nämlich, dass sich der andere nur ändert, wenn er das will. Wer diese Tatsache ausblendet – und das tun die meisten! –, der lebt in einem Reich der Fantasie, wo man glaubt, mit etwas Überzeugungskraft und, wenn nötig, mit ein wenig Manipulation andere dazu zu bewegen, das zu tun, was man möchte.

Die Selbstermächtigung: Ändere dich, wenn du andere ändern willst!

Wer jedoch der Realität ins Auge sieht und weiter nach Lösungen für das Ziel einer guten Zusammenarbeit sucht, der wird zu folgender Einsicht gelangen: Der Einzige, bei dem ich die Macht habe, etwas zu ändern, bin ich selbst. Wenn sich der andere nicht ändern will, kann ich nur mich selbst ändern, um mein Ziel zu erreichen. Statt weiterer erfolgloser Versuche, Macht über andere auszuüben, ermächtigt man sich selbst, das eigene Verhalten zu ändern.

Keine Ahnung?

Wenn ich Führungskräfte frage, was sie bei sich ändern können, dann kommt meistens die Antwort: „Keine Ahnung!“ Wer will schon gerne etwas bei sich ändern, wenn der Kollege das Problem ist? Ist es nicht ein Zeichen von Schwäche, wenn man aufgibt, auf den anderen einzuwirken? Wieso sollte

man selbst etwas machen, was schwierig und unbequem ist? Ein neues Verhalten bei sich zu finden und nicht vom anderen zu fordern ist ungewohnt und eine echte Herausforderung. Der Spruch, den ich dann am häufigsten als erste Antwort zu hören bekomme, ist: „Love it or leave it“. Da „love it“ keine ernst zu nehmende Alternative ist denken viele: „Dann muss ich gehen“. Doch es gibt Alternativen.

Drei Wege für eigene Veränderung

Für eigene Veränderungen gibt es drei Wege: (1) Ehrliche Selbstreflexion, (2) Perspektivwechsel und (3) eine Veränderung der eigenen Haltung. (1) Bei einer ehrlichen Selbstreflexion geht es um die Fragen, was trage ich zu der schwierigen Situation bei und welche eigenen Defizite projiziere ich auf den Kollegen? (2) Einen Perspektivwechsel erreicht man mit der Frage: Stört mich das Verhalten des Kollegen, weil ich es mir selbst nicht erlaube, mich so zu verhalten? (3) Am schwierigsten umzusetzen, dafür aber am wirkungsvollsten ist eine Veränderung der eigenen Haltung. Dazu wird die Wichtigkeit eigener Werte hinterfragt und neu priorisiert: Was ist wichtiger, die Loyalität zum Unternehmen oder die Loyalität zu den Kollegen? Was ist wichtiger, Freundlichkeit oder klare, auf Fakten basierende Schritte und Aussagen? Die Antworten zu diesen Fragen bilden die Grundlage, sich für ein neues eigenes Verhalten zu entscheiden. Meine Erfahrung zeigt: Die Umsetzung des eigenen neuen Verhaltens hält man nur dann durch, wenn man damit etwas Wichtiges für das Unternehmen erreichen will.