„Das mache ich lieber selbst!“

Was wir hören und was wir daraus machen

„Wir können uns nur bis zur Stirn schauen“, hat man sicher schon mal gehört und trotzdem reicht manchmal ein einziger Satz oder eine Handlung, und schon haben wir uns ein Urteil gebildet. Wir hören oder sehen etwas, interpretieren es und sind ziemlich sicher, was unser Gegenüber damit meint.

Aber was, wenn wir uns täuschen? Wenn hinter einem Verhalten, das uns ärgert, etwas ganz anderes steckt, als wir vermuten? Genau hier beginnen viele Missverständnisse im Arbeitsalltag. Und manchmal auch Konflikte.

Ein Satz, zwei Menschen, zwei Geschichten



Anna und Markus arbeiten gemeinsam an einem Projekt. Als Anna bemerkt, dass Markus noch Einiges zu erledigen hat, bietet sie ihm ihre Unterstützung an.

- „Danke, doch das mache ich lieber selbst!“, antwortet Markus.
- Anna lächelt kurz. „Okay, kein Problem.“ Doch innerlich sieht es anders aus.
  Na, wunderbar. Offenbar traut er mir nicht zu, dass ich das auf seinem Niveau hinbekomme.
- Markus hingegen ist erleichtert. Nicht, weil er Anna für unfähig hält.
  Er ist davon überzeugt; *Wenn ich etwas richtig machen will, muss ich es selbst machen. Bis ich die Aufgabe erkläre und anschließend kontrolliere, habe ich keine Zeitersparnis und muss mich auch noch dafür rechtfertigen, wieso ich es anders haben möchte.*

Vielleicht hat Markus in der Vergangenheit immer wieder erlebt, dass er sich auf andere nicht verlassen konnte, zugesagte Unterstützung ausblieb, wichtige Informationen nicht rechtzeitig kamen oder Arbeitsergebnisse nicht seinen Erwartungen entsprachen.

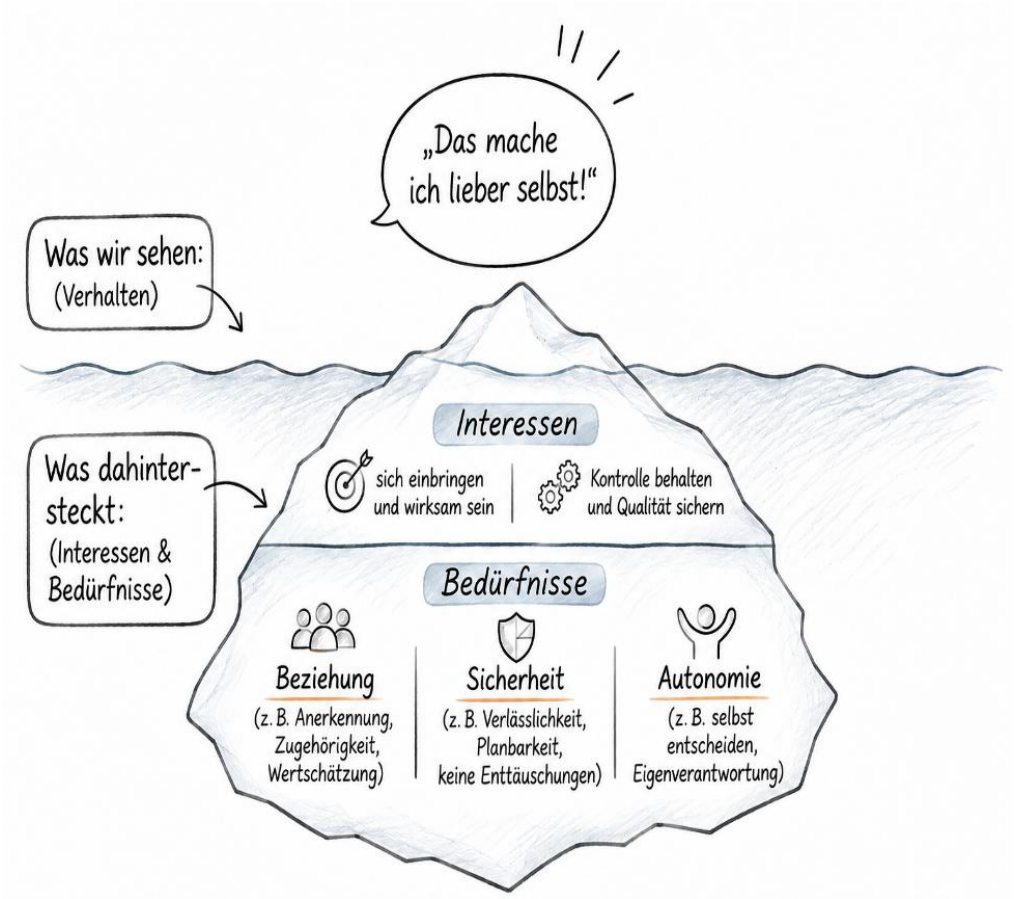
Irgendwann hat sich daraus eine feste Überzeugung entwickelt: *Wenn ich sichergehen will, dass etwas funktioniert, mache ich es lieber selbst.* Anna hingegen bietet beim nächsten Mal womöglich keine Hilfe mehr an. Markus wundert sich vermutlich irgendwann, warum sie sich zurückzieht.

Zwei Menschen, zwei völlig unterschiedliche Wahrnehmungen. Und keiner weiß, was im anderen vorgeht.

Das Spannende daran: Wir reagieren häufig nicht auf das, was unser Gegenüber tatsächlich meint, sondern auf das, was wir glauben, was es meint.

Die Spitze des Eisbergs – und das, was wir nicht sehen

Genau hier kommt das Eisberg-Modell ins Spiel. Es verdeutlicht, dass wir im Miteinander zunächst nur das wahrnehmen, was Menschen sagen oder tun. Warum sie sich so verhalten, bleibt uns erstmal verborgen.



Unter der Wasseroberfläche liegt vieles, was uns prägt: Erfahrungen, Erwartungen, Glaubenssätze, Interessen und Bedürfnisse. All das beeinflusst, wie wir Situationen bewerten und auf andere reagieren.

Besonders unsere Glaubenssätze spielen dabei eine interessante Rolle. Sie entstehen häufig aus Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens machen. Was wir wiederholt erleben, kann irgendwann zu einer festen inneren Überzeugung werden. Diese gibt uns Orientierung und Sicherheit, kann aber auch dazu führen, dass wir an Verhaltensweisen festhalten, die uns im Miteinander im Weg stehen.

Was für uns selbst völlig logisch und selbstverständlich erscheint, kann bei unserem Gegenüber eine ganz andere Wirkung entfalten.

Eng damit verbunden sind unsere menschlichen Bedürfnisse. Sie beeinflussen, was uns wichtig ist, wann wir uns wohlfühlen und wodurch wir uns möglicherweise verletzt oder verunsichert fühlen. Für das Verständnis zwischenmenschlicher Konflikte lohnt sich besonders der Blick auf drei Bedürfnisse:

- **Sicherheit:** Wir möchten uns auf andere verlassen können, Orientierung haben und unangenehme Überraschungen vermeiden.
- **Beziehung:** Wir möchten dazugehören, anerkannt, respektiert und ernst genommen werden.
- **Autonomie:** Wir möchten eigenständig entscheiden, Einfluss nehmen und unser Handeln selbst gestalten können.

Diese Betrachtung knüpft an Erkenntnisse der Motivationspsychologie an. So beschreibt die Selbstbestimmungstheorie von Edward Deci und Richard Ryan Autonomie, soziale Eingebundenheit und Kompetenz als psychologische Grundbedürfnisse. Sicherheit nehmen wir hier als weitere wichtige Bedürfnisperspektive hinzu.

Und was bedeutet das nun für Anna und Markus?

Vielleicht versucht Markus mit seinem Verhalten vor allem, Sicherheit zu gewinnen und erneute Enttäuschungen zu vermeiden. Anna hingegen wünscht sich möglicherweise Anerkennung und das Gefühl, mit ihren Fähigkeiten einen wertvollen Beitrag leisten zu können.

Beide haben nachvollziehbare Bedürfnisse. Doch solange sie nur das Verhalten des anderen sehen und ihre eigenen Schlüsse daraus ziehen, bleibt das eigentliche Missverständnis bestehen.

Was die beiden tatsächlich bewegt, erfahren sie erst, wenn sie miteinander sprechen.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Mitarbeitende?

Stellen wir uns vor, die Führungskraft beobachtet solche Situationen häufiger. Schnell entsteht ein Bild: *Markus ist eben ein Einzelkämpfer. Er muss lernen, besser zusammenzuarbeiten.*

Eine klare Erwartung an die Zusammenarbeit ist durchaus berechtigt. Doch möglicherweise hilft eine andere Frage zunächst mehr: „Markus, mir fällt auf, dass du Aufgaben häufig lieber allein übernimmst. Was ist dir daran besonders wichtig?“ Damit entsteht die Chance, Beweggründe zu verstehen, bevor Veränderungen vereinbart werden.

Verstehen bedeutet allerdings nicht, jedes Verhalten zu akzeptieren.

Führungskräfte müssen Erwartungen klären und Zusammenarbeit verbindlich gestalten. Wer die Beweggründe seiner Mitarbeitenden kennt, findet dafür häufig bessere Ansatzpunkte.

Doch auch Anna und Markus können etwas verändern. Anna könnte ihre Vermutung hinterfragen: „Ich hatte den Eindruck, du möchtest meine Unterstützung nicht. Habe ich das richtig verstanden?“ Und Markus könnte sich fragen: „Warum fällt es mir eigentlich so schwer, Hilfe anzunehmen? Was befürchte ich, wenn ich Aufgaben abgebe?“

Manchmal reicht eine ehrliche Frage, damit aus einem Missverständnis ein gutes Gespräch wird.

Erst beobachten, dann interpretieren

Ein hilfreicher Schritt im Umgang mit Konflikten ist die Unterscheidung zwischen Beobachtung und Bewertung.

- „Markus hat mein Unterstützungsangebot abgelehnt“, ist eine Beobachtung.
- „Markus hält mich für unfähig“, ist eine Interpretation.

Ein kleiner Unterschied mit großer Wirkung. Denn sobald wir unsere Vermutungen für Tatsachen halten, reagieren wir möglicherweise auf etwas, das unser Gegenüber nie beabsichtigt hat. Deshalb lohnt es sich, neugierig zu bleiben. Nachzufragen, statt zu unterstellen und die eigenen Überzeugungen gelegentlich auf den Prüfstand zu stellen.

Dabei geht es nicht darum, hinter jeder Aussage ein verborgenes Problem zu suchen. Manchmal sind es schlicht unterschiedliche Arbeitsweisen oder unklare Absprachen, die zu Spannungen führen. Entscheidend ist, dass wir die unterschiedlichen Perspektiven verstehen und anschließend gemeinsam klären, wie die Zusammenarbeit gelingen kann.

Konflikte klären heißt, unter die Oberfläche zu schauen

Manchmal versuchen wir, Konflikte zu lösen, indem wir ausschließlich das sichtbare Verhalten verändern. Wir fordern mehr Zusammenarbeit, mehr Offenheit oder mehr Vertrauen. Doch wenn die dahinterliegenden Ursachen unberücksichtigt bleiben, können ähnliche Spannungen immer wieder auftauchen.

„Du kannst die Spitze des Eisbergs immer wieder abschlagen. Solange du nicht verstehst, was darunterliegt, wird sie immer wieder auftauchen.“

Konflikte besprechbar zu machen, ist nicht nur eine Führungsaufgabe. Wir tragen alle Verantwortung dafür, eigene Wahrnehmungen zu hinterfragen, Erwartungen anzusprechen und anderen offen zu begegnen. Vielleicht liegt der Schlüssel zur Konfliktlösung manchmal gar nicht darin, den anderen zu verändern – **sondern darin, unsere eigene Geschichte zu hinterfragen.**

Wie kann es anders laufen?

Markus nimmt Annas Unterstützung an und formuliert klar, was er braucht. Gleichzeitig spricht er seine Erwartungen an das Ergebnis offen an, statt davon auszugehen, dass Anna schon wissen wird, worauf es ihm ankommt. Beide schaffen Klarheit, bevor Missverständnisse entstehen. Markus kann Verantwortung abgeben, ohne das Gefühl zu haben, die Kontrolle zu verlieren. Anna fühlt sich eingebunden und wertgeschätzt.

Der entscheidende Unterschied:
Statt unausgesprochener Erwartungen und persönlicher Interpretationen entsteht ein offener Austausch. So wachsen Vertrauen und Zusammenarbeit.

