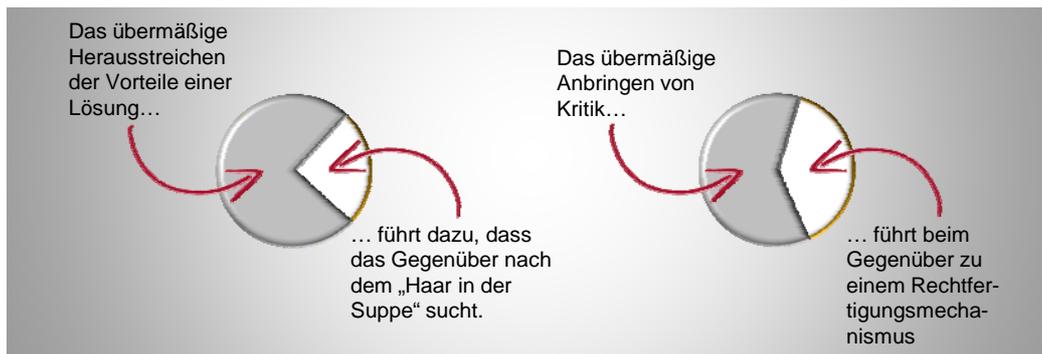


Erwin Huber

## Die Suche nach dem „Haar in der Suppe“ – wie Sie vermeiden, dass Sie diese ungewollte Dynamik erzeugen!



*Sie glauben, eine gute Problemlösung gefunden zu haben und stellen die Vorteile dieser Lösung in all ihren positiven Facetten dar. Sie meinen, einen guten Job gemacht zu haben, und verargen Ihrem Gegenüber, dass fast krampfhaft nach den Schwächen der geschilderten Lösung gesucht wird.*

Sie präsentieren einem Kunden eine Lösung und weisen in ausgedehnter Weise auf die Vorteile der Lösung hin. Sie argumentieren und unterstützen das mit einer entsprechenden Folienpräsentation. Je stärker Sie jedoch die positiven Aspekte herausstreichen, desto eher lenken Sie den Blick des Kunden auf die möglichen Schwächen. Der Kunde beginnt gleichsam gezielt nach möglichen Schwächen der Lösung zu suchen. Sie wundern sich, warum er die Vorteile der Lösung nicht würdigt und Sie so massiv mit den potenziellen Schwächen konfrontiert; Sie ärgern sich vielleicht auch darüber, dass die möglichen Schwächen einen unverhältnismäßig großen Raum in der Diskussion einnehmen und sogar beginnen, das Gespräch zu dominieren. Möglicherweise ist Ihnen gar nicht bewusst, dass Sie diesen Mechanismus selbst bewirkt haben.

### Wie kommt es zu dieser Dynamik?

Durch das (einseitige) Herausstreichen von Vorteilen wird das Gegenüber geradezu herausgefordert, nach einem „Haar in der Suppe“ zu suchen. Eine „psychodynamische“ Reaktion des Gegenübers wird ausgelöst. Durch unsere Vorerfahrungen haben wir gelernt, dass etwas per se nie ausschließlich positiv sein kann und dass ein übermäßiges Hervorheben des Positiven das Gegenüber sogar misstrauisch macht.

„Da muss doch ein Haken sein! Wo befindet sich hier der Haken?“ – Sofort beginnt die Suche nach dem berühmten „Haar in der Suppe“. Viele vor Ihnen haben schon Lösungen ver-

kauf, die jedoch nicht in dem Maße optimal waren, wie dies versprochen (bzw. verkauft) wurde. Mögliche Schwächen wurden verschwiegen oder waren für die Vorgänger mangels Erfahrung oder Kompetenz überhaupt nicht im Blickfeld. Dies führte zu Kundenreaktionen wie: „Das wurde uns aber anders versprochen.“ – oder: „Davon wurde uns aber damals nichts gesagt.“

Nicht vergessen sollte man, dass manche Menschen in ihrer Persönlichkeitsstruktur eine „Defizit-orientierte“ Grundhaltung haben, d. h. einen besonderen (und durchaus wertvollen) Blick für Schwächen haben. Sie suchen aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nach kritischen Aspekten einer Lösung. Bei manchen Personen ist das in einer Weise ausgeprägt, dass sie „den Kopf über dem Suppenteller so lange schütteln“, bis ein Haar in die Suppe fällt – um es dann auch zu finden!

### **Wie vermeidet man diese Dynamik?**

Die Vorteile einer Lösung herauszustreichen, ist natürlich sinnvoll. Man kann aber vermeiden, den oben beschriebenen Mechanismus zu provozieren bzw. man kann ihn abschwächen. Dazu trägt bei, dass auf mögliche Schwächen sogar bewusst hingewiesen wird – sie werden offensiv adressiert, aufgegriffen und besprochen. Wichtig dabei ist natürlich, dass die Schwächen einen verhältnismäßig geringen Einfluss haben. Das heißt mit anderen Worten, dass sie keinesfalls k.o.-Kriterien darstellen dürfen, und/oder man deutlich machen kann, dass diese in Kürze neutralisiert werden können.

Eine ausgewogene Darstellung von Stärken und Schwächen führt dazu, dass die Auseinandersetzung mit der Lösung eine andere Grunddynamik erhält. Es wird verhindert, dass das Gegenüber den Eindruck bekommt, „man möchte ihm etwas vormachen“. Positiv formuliert: Das Adressieren von möglichen Schwächen kann sogar Vertrauen aufbauen. Es führt tendenziell dazu, dass sich beim Gegenüber die Bereitschaft erhöht, an der gemeinsamen Neutralisierung der Schwächen zu arbeiten.

### **Auch in umgekehrte Richtung gilt der Mechanismus**

Bei vielen Veränderungsprozessen werden die Schwächen der Ist-Situation in ausgeprägter Weise dargestellt. Die bestehende Situation wird als unzureichend dargestellt und heftig kritisiert. Auch wenn die Schwächen der Ist-Situation tatsächlich dominieren, so haben die Lösungen in der Vergangenheit dennoch funktioniert. Menschen haben sich engagiert und viel Herzblut und Zeit investiert.

Wird die Unzulänglichkeiten des Status Quo in zu einseitiger Weise kritisiert, so fühlen sich diese Menschen in ihrem bisherigen Beitrag massiv abgewertet. Die Kritik an den Schwächen wird einer persönlichen Kritik gleichgesetzt. Das lässt den Widerstand, der bei Veränderungen ohnedies aufkommt, noch viel heftiger ausfallen, es kommt zu Demotivation oder mangelndem „buy in“ für bevorstehende Veränderungen.