

**Überzeugen:** Aus Interessengegensätzen Interessenübereinstimmungen schaffen. Je häufiger diese Umwandlung gelingt, desto reibungsloser verläuft unser privates und berufliches Leben und desto leistungsfähiger und nachhaltig erfolgreicher sind wir.

Eine Standardsituation: Zwei Personen und ein gegensätzliches Thema. Sie resultiert aus der Vielfalt der Persönlichkeiten mit ihren unterschiedlichen Interessenstrukturen. Sie tritt häufig auf, wenn Menschen miteinander leben oder zusammen arbeiten. Die möglichen Gegensätze sind vielfältig. Unsere soziale Welt besteht aus diesen Gegensätzen: selber machen gegen delegieren, Kooperation contra Wettbewerb, Einhalten von Vereinbarungen versus Flexibilität, Anpassung gegen Individualität, Selbstkritik gegen Selbstvertrauen, gewissenhaft contra unbekümmert, Sach- versus Beziehungsorientierung, Konsens versus Durchsetzung, Gefühl contra Verstand, sparsam gegen freigebig, .....

Wenngleich das Thema zumeist altbekannt ist, ist die Standardsituation wegen der beteiligten Persönlichkeiten immergrün und immer wieder neu. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Interessengegensatz, einem Konflikt oder einem Interessenkonflikt. Schauen wir uns als Beispiel einmal eine derartige Situation an.

*Peter Perfekt ist Inhaber eines kleinen Bankhauses in Berlin. Es existiert bereits in der 3. Generation. Peter ist 68 Jahre alt. Sein Sohn Willi, 39 Jahre und bei einer Großbank ausgebildet, ist seit einem Jahr Leiter des Firmenkundengeschäftes. Generationenwechsel ist angesagt. Die Bilanzsaison naht. Peter verlangt von Willi, dass der sich über Ostern die eingegangenen Bilanzen anschaut. Das hat er auch immer gemacht. Willi will mit seiner Familie über Ostern in Urlaub fahren. Außerdem will er dies delegieren. Das hat er während seiner Ausbildung gelernt. Dazu müsste jemand eingestellt werden. Das will Peter nicht. Ein handfester Generationenkonflikt bahnt sich an:*

### ***selber machen contra delegieren***

*An solchen oder ähnlichen Interessengegensätzen scheitern viele Generationenwechsel!*

Der Problemlöser fragt sofort: „Wie sieht die Problemlösung aus?“ Natürlich hat er diesen Interessengegensatz ganz im Sinne der Kategorienverwechslung gleich zum ‚Problem‘ umbenannt. Dem Problemlöser stehen im Prinzip sechs Alternativen zur Verfügung, um auftretende Probleme zu lösen:

1. *Verdrängen, ignorieren oder vergessen*
2. *Dominieren des Anderen*
3. *Nachgeben gegenüber dem Anderen*
4. *Ausgleichen führt zu faulem Kompromiss*
5. *Integrieren der anderen Meinung führt zu kleinstem gemeinsamen Nenner*
6. *Sachlich diskutieren führt zum Verstehen und schließlich zur Problemlösung*

**Diese sechs Alternativen der Problemlösung können den Interessengegensatz jedoch nicht lösen!** Auch nicht die Kommunikationsalternative unter Punkt 6. Kommunikation ist notwendig, aber nicht hinreichend, um den Interessengegensatz zu lösen. Damit hat der Problemlöser sein Pulver verschossen, ohne eine Lösung zu finden.

**Wie sieht die Konfliktlösung aus? Es gibt viele mögliche Lösungen!!!!** Je nach der Interessenstruktur der Beteiligten. Sie muss auch nicht logisch oder schlüssig sein. Sie muss nur von den Beteiligten akzeptiert werden.

Wie gehen wir nun bei der Umwandlung von Interessengegensätzen in Interessenübereinstimmungen vor? Zunächst müssen wir uns bewusst sein, dass der Interessengegensatz in der Interessenebene und nicht in der Sachebene gelöst werden muss. Sodann müssen wir Klarheit über unsere eigene Interessenlage haben.

Nach Schaffung dieser Voraussetzungen erstellen wir ein verkürztes Interessendiagramm. Es besteht aus einem Einflussprofil und einem Interessenprofil je beteiligter Person. Das Einflussprofil zeigt, wer Einfluss auf die Situation nimmt. Das Interessenprofil zeigt, welche Interessen die beteiligten Personen mit der aktuellen Situation verbinden. Damit liegen alle Informationen vor, um mit der anderen Seite an einer Lösung im Sinne der Interessenübereinstimmung zu arbeiten.

***Das verkürzte Interessendiagramm aus unserem Beispiel:***

Peter Perfekt	Perfektionist	Macht alles selber, tut sich schwer mit Delegation, will die Bank an die nächste Generation weitergeben
Willi Perfekt	Imageorientiert, Wettbewerbsorientiert	Akquiriert lieber einen Neukunden, statt eine Bilanz zu lesen
Petra Perfekt	Perfektionist, ordnungsliebend	Noch in der Ausbildung, liebt Zahlen und Bilanzen

Petra übernimmt sehr gern die Aufgabe, ihrem Bruder hier zuzuarbeiten. Das ist für sie auch ein guter Übergang zum Einstieg in das Familienunternehmen im nächsten Jahr. Alle Beteiligten finden die Lösung gut und akzeptieren sie.

Diese Standardsituation ist für das Interessendiagramm eine einfache Aufgabe. Schwieriger wird es schon, wenn mehrere Entscheider von der Situation betroffen sind. Dies finden wir zum Beispiel in Projekten wieder. Die Anwendung mit Machtprofil, Interessenprofil je Entscheider und Interessensynopse behandelt mehrere Interessengegensätze. Je mehr der Projektleiter davon in Interessenübereinstimmungen umwandeln kann, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sein Projekt erfolgreich umgesetzt wird.

Wenn auch nicht alle Interessengegensätze lösbar sind, so doch die meisten. Das Interessendiagramm und die Kenntnis der Interessenstrukturen sind gute Voraussetzungen, um viele Interessengegensätze in Interessenübereinstimmungen umzuwandeln. Jede einzelne dieser Umwandlungen stärkt die Überzeugungskraft des Anwenders. Daher sind sie auch der Schlüssel zur Überzeugungskraft.

**Überzeugungskraft wie auch ihre Zwillingsschwester Personale (persönliche, natürliche) Autorität sind wesentliche Eckpfeiler der sozialen Kompetenz einer Persönlichkeit.**