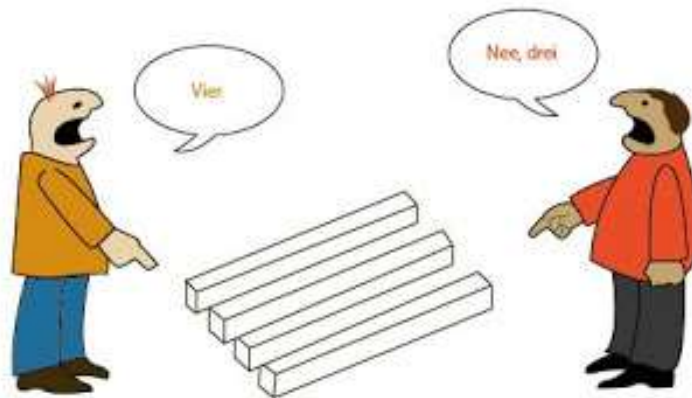


Lösungsräume schaffen: Perspektivwechsel als Methode im Changemanagement

„Alles was wir hören ist eine **Meinung**,
keine Tatsache.
Alles was wir sehen ist eine **Perspektive**,
nicht die Wahrheit.“
- Marcus Aurelius -



Kennen Sie das: Sie haben das Gefühl, immer mehr zu machen und dennoch nicht mehr wirklich einen entsprechend größeren Erfolg damit zu erzielen. Im Gegenteil, die Situation wächst ihnen über den Kopf, Ergebnis bricht weg. Dabei waren Sie doch jahrelang erfolgreich mit ihrem Vorgehen.

In solchen Momenten sind wir quasi gefangen in unserer eigenen Gedankenwelt, wir haben einen Tunnelblick, haben verlernt, Selbstverständliches zu hinterfragen oder eben aus/mit anderen Perspektiven/Sichtweisen darauf zu schauen.

Das ist ein üblicher Prozess, unbewusst tragen wir selbst dazu bei, den ursprünglichen Status Quo von Sicherheit, Stabilität und auch Gemütlichkeit und Wohlfühlen wiederherzustellen. Wir wollen in unserer Komfortzone bleiben und die bisherigen Routinen aufrechterhalten.

In der Folge bedeutet das, wir gehen mit der immer gleichen Denkweise an neue Probleme unserer Zeit ran und kommen damit auch immer nur zu einem ähnlichen gleichen Ergebnis. Ganz nach dem Motto: Täglich grüßt das Murmeltier. Wir befinden uns im Stuck State, es geht nicht vor und nicht zurück.

Aus dieser Position müssen wir heraustreten, um wirklich neue Lösungen und Wirkungen zu erfinden. Leichter gesagt als getan? Wie soll das gehen?

Hierzu hilft es, seine Komfortzone zu erweitern und ein guter möglicher Schritt ist es, *anders* über die Dinge und Probleme nachzudenken. Das bringt neue Erkenntnisse und ein erweitertes Bewusstsein. Darauf aufbauend weiter zu arbeiten, führt zu neuen Lösungen. Raus aus dem Problem Space in den Solution Space: Was wäre, wenn das Problem gar kein Problem wäre, sondern die Lösung? Wie würde Kollegin Y das sehen und angehen?

Diese Fragen sind bereits ein Teil der Methode, die ich hier näherbringen und beispielhaft erläutern möchte. Perspektive wechseln als Methode im Changemanagement. Hierzu einige konkrete Tipps, wie dies funktionieren kann.

Die Position wechseln: Ich – Du – Meta

Eine einfach anwendbare Intervention ist die, die drei Perspektiven „Ich – Du – Meta“ einzunehmen.

Suchen Sie sich drei Plätze im Raum, das können z.B. drei Stühle sein oder drei Karten auf dem Boden liegend mit den Worten „Ich“ „Du“ „Meta“ beschriftet.

Es kann hilfreich sein, sich hierzu einen Moderator oder zumindest einen Zuhörer dazu zuzunehmen, eine Person Ihres Vertrauens.

Beginnen Sie dann aus der 1. Position heraus Ihr Problem zu beschreiben.

Die Auflagen ihres Produktes sinken kontinuierlich. Die Reichweite sinkt und damit auch immer mehr der Deckungsbeitrag, denn alle Versuche, die Auflage wieder zu erhöhen haben nicht wirklich gefruchtet. Neue Autoren konnten nur für teures Geld gewonnen werden, andere neue Inhalte passten teilweise nicht in dieses Format oder zu dieser Zielgruppe. ... Das alles führte nur zu eher erhöhten Aufwänden und Kosten bei gleichbleibender stagnierender Auflage.

Nun stehen Sie auf und wechseln den Stuhl bzw. den Platz im Raum auf Position 2 „Du“. Das „Du“ steht in diesem Fall für den Kunden. Versetzen Sie sich ganz in die Sichtweise Ihrer Kunden und Abonnenten und beschreiben aus deren Sicht die Produktsituation. Wie verhalten Sie sich, was denken Sie und was ist möglicherweise die positive Absicht dahinter?

Ich bin in meinem Unternehmen mächtig unter Druck, die relevanten Informationen allen meinen Mitarbeitern zeitgleich und schnell zur Verfügung stellen zu können. Bis jeder die Zeitschrift oder das Fachbuch gelesen hat, haben wir schon wieder 5 neue

Themengebiete auf unserem Tisch. Ich bräuchte etwas, das es mir ermöglicht, in der jeweiligen Situation punktuell zu diesem Thema gezielt nachzulesen oder gar kurz die wesentlichen Vorgehensweisen zu lernen und anwenden zu können. ...

Schließlich gehen Sie auch aus dieser Position nach einigen Minuten wieder raus und begeben sich auf die 3. neutrale Meta-Position. Hier können Sie sachlich mit emotionalem Abstand beschreiben, was Sie wahrnehmen, wenn Sie von außen auf Position 1. und Position 2. schauen und in sich hineinhören, welche Gedanken hochkommen.

Aus dieser Position heraus können Sie nun auch Tipps und To Do's entwickeln für Position 1. oder Position 2. Das eröffnet oft neue Sichtweisen und schafft neue Wahrnehmungen und somit einen Zugang zu anderen Blickwinkeln, Standpunkten, Gefühlen und Gedanken, die dann in der Konsequenz neue Lösungen hervorbringen.

Sie erleben sich selbst damit in verschiedenen Wahrnehmungspositionen, in der „Ich“ Position als ganz beteiligt, in der „Du“ Position eher sachlich von außen und in der der „Meta“-Position vielleicht sogar weit weg, emotional unbeteiligt aus einer neutralen Situation heraus. Alle drei Wahrnehmungspositionen bringen Ihnen neue Erkenntnisse zur Situation.

Wege, den Fokus zu lenken

Eine weitere sehr wirksame Methode ist es, durch eine gezielte Frage den Fokus zu lenken z.B. auf einen anderen Kontext. Dieses Anbieten neuer Sichtweise hilft, andere Wahrnehmungsräume zu eröffnen und damit neue Möglichkeiten zu schaffen.

2.1. Raus aus dem Problem-Modus

Ist ein Team beispielsweise immer sehr im Problem-Modus, kann es im ersten Schritt gut sein, durch einen gezielten Arbeitsauftrag den Fokus weg vom Problem auf die Lösung zu lenken: Bitte notiert in den nächsten 4 Wochen sehr genau, mit Blick auf Euer Problem, was so bleiben soll, so wie es ist. Was geschieht alles, wo Ihr sagt, das soll so bleiben, auch weiterhin?

Damit verschieben Sie den Fokus im Denken auf das Positive: Was läuft eigentlich gut? Das wiederum kann man hinterher ggf. als Ressource nutzen. Es öffnet zunächst einmal den „Geist“ und erlaubt bei allen Problemen auch gute Gefühle.

2.2. Variationen-Fokus

Eine weitere Möglichkeit, die Fixierung auf das Problem zu lösen und Kreativität zu wecken, ist der Arbeitsauftrag: Machen Sie etwas, was Sie bisher noch nicht ausprobiert haben! Etwas, was vielleicht auf den ersten Blick gar nichts mit dem Problem zu tun hat. Sozusagen: Was könnten wir noch anderes tun, als uns nur um dieses Problem zu kümmern?

2.3. Reframing-Fokus

Manchmal ist das Problem vielleicht auch nicht lösbar, frisst aber viel Energie und bindet Ressourcen.

Fragen Sie hier, was Sie anders machen müssten, wenn Sie das Problem nicht mehr hätten. Freuen Sie sich mit dem Problem an, als ob es eine gute Lösung für weitaus schlimmere Umstände sein könnte. Welche Nachteile hätten Sie, wenn Sie dieses Problem nicht mehr hätten?

2.4. Ressourcen -Fokus

Fragen Sie das Team, die Kollegen oder sich selbst, was sie bisher generell als hilfreich und unterstützend im Leben erlebt und empfunden haben und/oder in anderen ähnlichen Fällen erfolgreich gemacht und genutzt haben. Hierdurch werden die konstruktiven Seiten fokussiert, die Selbstwirksamkeit gestärkt und gefördert und die Energie wird auf die Suche nach Hilfen und Ressourcen gelenkt, statt weiter über das Problem nachzudenken.

2.5. Paradoxe Fokus

Eine sehr bekannte Art des Wahrnehmungswechsels ist die Übertreibung, auch paradoxe Intervention genannt. Hierbei liegt die Aktion auf einer totalen Verstärkung des Problems: Überlegen Sie was Sie tun müssen, um das Problem auf gar keinen Fall zu lösen und zu beseitigen. Was hilft also, es aufrecht zu erhalten, mindestens bis nächste Woche, am liebsten, aber dauerhaft.

Dies führt zu neuen Einsichten und kann helfen, das Thema vielleicht auch einfach loszulassen.

Fragetechniken zur Veränderung von Metaprogrammen

Unser Verhalten und auch unser Denken sind individuell geprägt durch bisherige Erfahrungen und unsere Umwelt. Was sind die vorherrschenden Denkmuster in der Organisation? Hier kann die „richtige“ Frage Muster durchbrechen und somit neue Wahrnehmungen und Erfahrungen ermöglichen. D.h. ob überwiegend das Glas halb voll oder leer gesehen wird,

ob mir eher Dinge auffallen, die ähnlich oder abweichend sind, ist geprägt durch die Umwelt und deren relevanten Bezugspersonen. Möchte ich also hier Veränderung erzielen, hilft es, andere Wahrnehmungsräume anzubieten und zu schaffen. Denn alles was gedacht und gefühlt wird, ist mit diesen Metaprogrammen verbunden und damit immer gleich. Oft werden diese als ewig gleiche Problemlösungsversuche wahrgenommen, mit wenig Flexibilität. Andere Gefühle und Gedanken, die mit diesem Perspektivwechsel verbunden sind, ermöglichen das Finden neuer Wege und Lösungen und bringen wieder Bewegung ins Geschehen.

3.1 Orientierung „hin zu“ statt „weg von“

Wird beispielsweise viel aus der Vergangenheit argumentiert - wo man herkommt mit dem Produkt, dem Unternehmen - und weniger, wo man hinwill, ist das Denkmuster eher geprägt von „weg von“ als „hin zu“. Im „Hin zu“ steckt möglicherweise eine größere Kraft und Energie und es gibt Anknüpfungspunkte, sich neu zu definieren und neue Angebote zu bringen. Energie wird freigesetzt und der Fokus nach vorne gelenkt. Zudem denkt man aus dem Alten heraus, in den alten bisherigen Denkmustern und das bringt in der Regel nichts Neues hervor.

*Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.
(Albert Einstein)*

3.2. Chuncckgröße „Detail“ oder „Ganzes“

Ist es im Unternehmen weit verbreitet, sehr kleinteilig und detailorientiert zu denken und zu arbeiten und Vorgaben zu machen, wäre es ein guter Musterbruch, einmal groß zu denken, zu abstrahieren, auf einer höheren Ebenen Zusammenhänge zu betrachten. Das bringt neue Einsichten und führt zu neuen Lösungsansätzen.

3.3. Vergleiche „vollständig“ und „unvollständig“

Beim Vergleich zweier Dinge ist es möglich, einerseits auf die Unterschiede oder andererseits auf die Ähnlichkeiten zu achten und zu fokussieren. Im Ergebnis erhält man entsprechend unterschiedliche Erkenntnisse, die jeweils weiter helfen in der Betrachtung. Zusätzlich kann man auch noch fragen: „Fehlt noch etwas?“ oder „Ist das alles“? Haben wir noch etwas vergessen (unvollständig) oder „Was haben wir schon?“ „Was ist alles da?“ (Vollständigkeit).

3.4. Bewertungsreferenz

Die Frage nach der Bewertungsreferenz gibt ebenfalls Aufschluss z.B. für die Relevanz von Feedback. Woher beziehe ich das Feedback? Durch eigene Einschätzung und Selbstreflexion oder durch äußere Informationen von anderen Menschen?

Die Metaprogramme zielen auf die Verhaltens-Präferenzen von Menschen und sind veränderbar und erweiterbar. Daher helfen eine gezielte Frage und der damit eingeleitete Perspektivwechsel, seine Komfortzone zu erweitern und anders über Dinge nachzudenken.

Fazit

Mit der Kraft von Perspektivwechseln kann ich die Wahrnehmungen konkretisieren und damit die eigene Wahrnehmung und die anderer erweitern und damit neue Potentiale entfalten. Denn die eigenen Wahrnehmungen sind geprägte Glaubenssätze und Annahmen über uns selbst und die Welt, wie wir sie sehen und erleben – es ist nicht die objektive Realität. Die passende Frage kann also eine echte Verbindung herstellen und Verständigung erzeugen, ohne abwertend zu sein und damit ein Kommunizieren auf Augenhöhe möglich machen. Die gute Antwort kann also auch eine gute Frage sein ... denn vielleicht kann ja alles auch ganz anders sein.

An dieser Stelle möchte ich Klaus Vollmer aus seinem Buch „Perspektivenwechsel als Methode“ zitieren: „Wahrheit und Perspektive sind für mich die Schlüsselwörter für eine offene Kommunikation. Sie bilden den Kern für die persönliche Entwicklung und ebenso für gelingende Beziehungen. Der Moment des Perspektivwechsels ist der Moment, in dem wir festgefahrene Erwartungen loslassen, in dem wir Sauerstoff für neue Gedanken atmen und manchmal dabei staunen!“.

Literatur

- ” Martina Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching – Kompetent verändern (Junfermann Verlag), 1998
- ” Klaus Vollmer: Perspektivenwechsel als Methode (Beltz), 2019

Autorin

Sandra Senftleben, Dipl.-Erziehungswissenschaftlerin, langjährige Erfahrung im Bereich Human Resource in unterschiedlichen Industrien, gestaltet Strukturen und Prozesse und begleitet gerne Menschen, Teams und Organisationen zu deren Potenzialentfaltung

Mail-Kontakt: [Sandrasenftleben\(at\)gmx.de](mailto:Sandrasenftleben(at)gmx.de)