



DR. BERND SLAGHUIS

studierte Wirtschaftswissenschaft und promovierte an der Ruhr-Universität Bochum. Er war mehrere Jahre Führungskraft in einem Versicherungskonzern im Bereich Unternehmensentwicklung, bevor er sich als Coach und Unternehmensberater selbständig machte. Die Ausbildung zum Systemischen Coach hat seinen eigenen Blick auf das Privat- und Berufsleben maßgeblich verändert. Heute bilden Einzelcoachings und Seminare zu Karriere und Neuorientierung im Beruf, Führungskräfte-Trainings und die Systemische Unternehmensberatung Schwerpunkte seiner Arbeit. Er ist Vorstand der International Association of Systemic Coaching.

Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

Ein Beitrag von Bernd Slaghuis, Köln

Den Tatsachen ins Auge sehen. Hinsehen. Die Scheuklappen ablegen. Wenn es darum geht, einen vermeintlich sicheren, gut bekannten und vielfach bewährten Pfad zu verlassen, verbinden wir dies oft mit Anstrengung, Risiko oder gar Angst. Altes ist stärker als Neues. Der Umgang mit Veränderungen bedeutet für viele Menschen sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben Unsicherheit und stellt damit eine Herausforderung dar. Auch Unternehmen sehen sich einem ständigen Wandel ausgesetzt, sei es infolge neuer Kundenanforderungen, Entwicklungen bei Wettbewerbern oder durch interne strukturelle oder prozessuale Veränderungen. Wir lieben das Gewohnte und meiden oft das Neue, was wir noch nicht kennen, denn wir können meist nicht bewerten, ob das Neue besser als das Gewohnte sein wird. Als Coach lerne ich viele Menschen kennen, die in ihrem Leben oder im Beruf etwas verändern möchten. Ziel des Coachings ist es, einen veränderten Denkrahmen zu schaffen, in dem es den Klienten möglich wird, eine für sie passende Lösung zu finden. Den Denkrahmen zu verändern, heißt immer auch die Perspektive zu verändern, denn die aktuelle Sichtweise und das bekannte Denkmodell haben bisher zu keiner befriedigenden Lösung geführt. Durch einen aktiven Wechsel der Perspektive können neue, bisher nicht gesehene Wege entdeckt und Ideen entwickelt werden, welche Handlungen auf diesem Weg der Veränderung zum Ziel führen.

Nach vorne schauen

Wann haben Sie sich zuletzt bewusst gemacht, was in Ihrem Leben gerade gut läuft? Dies ist für uns eine ungewohnte Perspektive, sind wir es doch eher gewohnt, über unsere Probleme nachzudenken. Sehen Sie das Glas Wasser halb leer oder halb voll? Vielleicht kommt es auch auf Ihre derzeitige Gemütslage an, welche Perspektive Sie einnehmen (möchten). An wie vielen Sitzungen nehmen Sie teil, in denen die meiste Zeit dafür verwendet wird, über Probleme, Fehler und deren Folgen zu diskutieren und nach Verantwortlichen zu suchen? Unternehmen mit einer Jammer-Kultur und einer mangelnden Wertschätzung von Positivem zählen nicht zu den Innovationsführern. „Über Probleme reden schafft Probleme, über Lösungen reden schafft Lösungen.“ (Steve de Shazer) Ob Mensch oder Unternehmen: Besinnen Sie sich auf das, was gut funktioniert und verstärken Sie dies. Wenn etwas nicht funktioniert, fragen Sie nicht nach dem „warum“, sondern machen etwas anders. Gezielte Perspektivwechsel können zu einer besseren Nutzung vor-



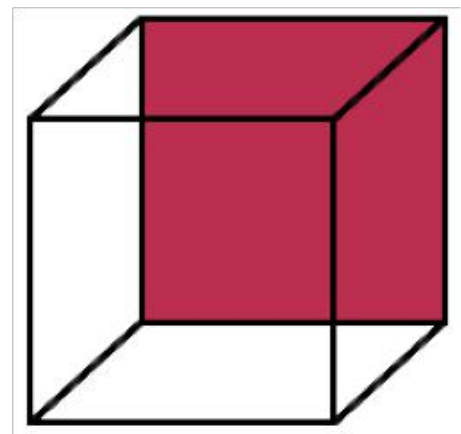
... Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

handener, oft in Vergessenheit geratener Ressourcen und zu einer stärkeren Ziel- und Lösungsorientierung beitragen.

Die Perspektive wechseln

Hierbei geht es nicht um den zwanghaften Blick durch die rosarote Brille, durch die wir uns die Welt schön sehen. Vielmehr geht es um das eigene Bewusstsein darüber, dass wir es selbst steuern können, wie wir unser Umfeld, unsere Partner, Familien, Kollegen oder Freunde und deren Handlungen sehen.

Wie einfach es ist, die eigene Perspektive zu verändern, zeigt der Necker-Würfel (Abbildung). Je nachdem, auf was Sie die Aufmerksamkeit fokussieren, sehen Sie die farbige Fläche als Rückseite oder als Vorderseite. Sie können bewusst selbst steuern, welche Perspektive Sie einnehmen möchten. Dass dies möglich ist, liegt an dem fehlenden Kontext, der Würfel schwebt im Raum. Erst wenn wir eine Situation oder Handlung in einem bestimmten Kontext sehen, können wir ihr einen Sinn, eine Bedeutung oder eine Wirkung beimessen.



Dieses sogenannte Reframing ist eine Methode, die im Coaching häufig eingesetzt wird und beruht auf dem Ansatz, die Dinge aus einem anderem Blickwinkel zu betrachten. Durch das Setzen eines vermeintlich negativ behafteten Ereignisses in einen anderen Rahmen kann einer Situation oder Handlung eine andere und positive Bedeutung beigemessen werden. Anstelle sich z. B. über die lange Schlange vor der Supermarktkasse zu ärgern, können Sie sich auch entscheiden, die Zeit zu nutzen, um darüber nachzudenken, ob Sie alles eingekauft haben oder kommen vielleicht mit netten Menschen ins Gespräch.

Denken Sie nicht an den rosa Elefanten

Einer der wichtigsten Perspektivwechsel ist das Denken in Annäherungszielen anstelle von Vermeidungszielen. Wenn es um Veränderungen geht, wissen wir meist sehr genau, was wir nicht mehr möchten, z. B. weniger Stress haben oder im Unternehmenskontext weniger Produktreklamationen. Sich als Ziel das Entfernen von einem Zustand vorzunehmen ist für unser Gehirn schwer begreif- und umsetzbar, Sie sollten also nicht das im Blick haben, wovon Sie weg möchten, sondern wo Sie hin möchten. Sobald Sie bemerken, dass ein gestecktes Ziel ein Vermeidungsziel darstellt, stellen Sie sich die Frage „Sondern – was soll anstelle dessen sein?“ Vielleicht werden Sie das



... Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

Denken in Annäherungszielen zunächst als ungewohnt empfinden, Sie werden jedoch bemerken, dass Sie dies besser zu Ihren Zielen führt, denn Sie müssen sich detaillierter mit Ihren tatsächlichen Zielen auseinandersetzen. Anstelle von „weniger Stress“ könnten beispielsweise „mehr Sport“ oder „mehr Zeit mit der Familie“ als Ziel definiert werden. An diesen Zielen können Sie dann konkret arbeiten. Dies betrifft auch unternehmerisches Handeln. Unternehmensstrategien, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern, Kunden oder Dienstleistern und auch die Kultur in Meetings und Projekten sollten immer auf Annäherungsziele und die Frage „wo möchten wir hin?“ fokussiert sein.

Die Vogelperspektive

Wenn jemand neben sich steht, dann bedeutet dies für uns im Sprachgebrauch, dass diese Person nicht ganz bei der Sache ist. Aber auch dies ist eine Form eines Perspektivwechsels, die bewusst eingesetzt in Veränderungsprozessen äußerst gewinnbringend sein kann. Wir alle kennen wahrscheinlich Situationen, in denen wir so sehr in unserer Problem-Trance gefangen sind, dass wir vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Bewusst die Perspektive zu wechseln und auf eine Veränderung (und sich selbst) aus der Vogelperspektive zu blicken hilft, im wahrsten Sinne des Wortes Abstand zu gewinnen und durch die Dissoziation die möglicherweise mit der Veränderung empfundenen belastenden und blockierenden Gedanken zu reduzieren. Sie sollten soviel Distanz einnehmen, die gerade nötig ist, um eine objektive, rationale und gelassenere Sicht zu erhalten, die wieder ein Denken in Lösungen ermöglicht. Wenn Sie das nächste Mal in einem Projekt-Meeting sitzen und alle Blicke auf die Probleme gerichtet sind, dann stehen Sie doch einmal alle auf und treten hinter Ihre Stühle und blicken aus dieser Perspektive auf das Thema und das bisher Gesagte. Sie werden feststellen, dass sich die Art der Kommunikation und die Inhalte durch diesen Perspektivwechsel positiv verändern. ¶

WEITERE IMPULSE ZU PERSPEKTIVWECHSELN LESEN SIE AUF

- blog.bernd-slaghuis.de/