

## Neue Lösungen durch neues Denken

**Wenn Unternehmen Strategien und Strukturen den Marktbedingungen anpassen, ändern sich auch die Aufgaben etlicher Mitarbeiter. Sie müssen sich auf neue Anforderungen einstellen und sich von gewohnten Vorgehensweisen lösen. Dabei müssen sich nicht nur die Verhaltensweisen der Mitarbeiter ändern, sondern vor allem auch ihre Denkmuster. Viel Umdenken wird erwartet – ein nicht ganz einfacher Prozess für jeden Einzelnen.**

### Denken und Tun muss stimmig sein

Wenn neue Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden, reicht es nicht, das verlangte Verhalten zu zeigen bzw. in Schulungen einzuüben.

Grundlegend ist, dass sich der Mitarbeiter mit seinen Wahrnehmungen und Bewertungen der Situation, seiner Aufgabe und seiner Rolle auseinandersetzt. Denn alternative Betrachtungen und Bewertungen eröffnen Einsichten und offenbaren neue Handlungsoptionen.

Dazu muss jeder Mitarbeiter die Perspektive wechseln; das heißt auch, Dinge neu wahrzunehmen. Deshalb ist es sinnvoll, dem einzelnen Mitarbeiter dabei zu helfen, sich von seinem Standpunkt lösen zu können. So kann er sich am besten vorstellen, dass die Situation, die jetzt fokussiert wird, aus anderen Perspektiven ganz anders aussieht.

### Die Perspektive wechseln – neu wahrnehmen

Jeder kann unterschiedliche Sichtweisen einnehmen:

- die einer anderen Person, z.B. die eines älteren Kollegen, des Vorgesetzten oder eines Geschäftspartners,
- die einer anderen Zeit, wenn man sich vorstellt, welche Sicht man in der Vergangenheit hatte oder welche Vorstellungen man vielleicht in 4 Wochen, einem Jahr oder in 5 Jahren haben wird.
- die aus der Vogelperspektive, bei der man sich aus der Beobachterposition in der momentanen Situation selbst sieht. Man wird Zeuge seiner selbst, losgelöst von Zwängen und emotionalen Verstrickungen.

Diese verschiedenen Perspektiven ermöglichen unterschiedliche Draufsichten und Einsichten. Indem man verschiedene Perspektiven einnimmt, entdeckt man, wie unterschiedlich und facettenreich die Wirklichkeit ist. Es ergeben sich neue Möglichkeiten, da man jeweils ganz verschieden bewertet und unterschiedlich emotional aufgeladen ist.

Folgende Fragen helfen, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen:

- Was in meiner jetzigen Aufgabe ist absolut festgelegt und was veränderbar?
- Wie würde mein Liebesheld meine Situation wahrnehmen?
- Wie sehe ich meine Situation, wenn ich von einem Hochsitz auf mich herunterschau?
- Wie nehme ich mich aus Sicht meines liebsten/kritischsten Kunden wahr?
- Wie sehe ich die aktuelle Situation aus einer entspannten Urlaubsperspektive?
- Wie würde ich die jetzige Situation im Jahresrückblick beschreiben?

### Situationen neu bewerten

Situationen können vor allem auch dann neu und positiv bewertet werden, wenn man der Veränderung etwas Gutes abgewinnen kann. Damit ergibt sich vor allem auch die Chance, aus der Opferrolle in die Gestalterrolle zu wechseln.

Beispiel: Ein Verkäufer erlebt einen Kunden als schwierig. Hilfreiche Fragen für eine Neubewertung der Kundensituation sind dann z.B.

- Was ist das Gute daran, dass sich der Kunde so und nicht anders verhält?
- Welche positive Einstellung könnte hinter dem Verhalten des Kunden stehen?
- Wenn Sie einmal davon ausgehen, der Kunde meint es trotz all der beschriebenen Vorfälle gut mit Ihnen, wie würden Sie die Situation dann deuten?
- Wenn es Ihnen gelingen würde, das Geschäft mit diesem Kunden im laufenden Jahr auszubauen: Was würden Sie im Nachhinein über diesen Kunden denken? Wie würden Sie sich fühlen?

### Neue Chancen

Wenn alles auch anders sein könnte bzw. anders gesehen werden kann, werden Situationen nicht mehr so festgefahren wie bisher erlebt. Neue Sicht- und Denkweisen eröffnen neue Handlungsmöglichkeiten. Für das Training von Mitarbeitern folgt daraus: weniger herkömmliche Rollenspiele, mehr ungewohnte Wahrnehmungs- und Denkspiele.