

Sieh' das doch mal so ...!

Wie ein Perspektivwechsel im Arbeitsleben hilfreich sein kann

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Es ist das natürlichste von der „Welt“, seine Lebens- und Arbeitswelt aus den eigenen Augen zu betrachten, zu beurteilen, zu entscheiden und entsprechend zu handeln. Die eigene Wahrnehmung, das in uns bestehende Wertebild, die selbst gemachten Erfahrungen sind die Grundlage dafür, was zum Handeln bewegt. Auf all` dieses bauen sich unsere Überzeugungen auf.

Doch wer gibt uns die absolute Sicherheit, dass das, was wir beurteilen, richtig ist? Begegnen sich zwei Menschen, selbst wenn sie im gleichen Bereich arbeiten und die gleiche Tätigkeit ausüben, passiert es nicht selten, dass unterschiedliche oder gegensätzliche Meinungen und Handlungen gegenüberstehen. Sie sind verwundert, wenn derartige Verschiedenheiten auftreten und Erwartungen nicht bedient werden, dass die „Dinge“ anders gesehen werden.

Unsere zutiefst innere Überzeugung, alles richtig zu sehen und zu machen, erschwert uns nicht selten den Zugang zu einer anderen „Welt“, die in und auch außerhalb von uns existiert.

Es gehört zu unserer menschlichen Fähigkeit, sowohl in unserem eigenen ICH neben uns als auch aus unserem ICH herauszutreten. Es geht darum, einerseits uns neben dem eigenen Selbstbild stellen und andererseits sich aus diesem heraus bewegen zu können.

In diesem Kontext werden zu dieser Problematik verschiedene Aspekte angesprochen, die hier thematisiert werden sollen und hilfreich sind, sich davon zu lösen, dass alles, was ich denke nur die eine und einzige Sichtweise sei. Es geht 1. um das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild, 2. um das Wissen und die Nutzung von Wahrnehmungsperspektiven, 3. um die Art des Positiven Denkens, das uns 4. zum Reframing – eine Denkmethode für eine andersartige Sinn- bzw. Bedeutungsbe-



schreibung unserer Wahrnehmungsinhalte – führt.

Diese Denkmethoden helfen uns, den Perspektivwechsel für uns praktisch zu nutzen. Dass wir sie zu wenig oder gar nicht nutzen, ist oft die Folge davon, dass wir uns in strittigen oder gar konfliktären Situationen befinden, dass wir nicht bereit sind, unser gewohntes Denkfeld kritisch zu hinterfragen oder gar einmal zu verlassen, um so sich selbst, den anderen oder die Arbeitswelt mit anderen Augen zu betrachten.

Zum Selbst- und Fremdbild. Das *Selbst* steht für die Selbstsicht der eigenen Persönlichkeit mit all` den erworbenen Werten und Eigenschaft. Wir sind von uns überzeugt. Wäre wir es nicht, würden wir es stets Infrage stellen. Das täte unserer Persönlichkeit gar nicht gut. Aber eine Überhöhung schadet uns auch. Überwertungen wie Unterbewertungen des eigenen ICHs sind nicht hilfreich. Doch wie erhalten wir das Maß und die Mitte über uns selbst? Sie beginnt mit der Selbstreflexion, der Selbstbeurteilung. Sie zeugt von Sicherheit einer objektiven Bewertung des eigenen ICHs. Sie bildet die Grundlage und den Ausgangspunkt für das Erfahren und die Beurteilung des Fremdbildes. Das Fremdbild ist jenes Bild, dass andere über uns haben. Dieses einzufordern bzw. um diesen von den Kollegen zu bitten, ist für die Selbstentwicklung und -gestaltung wichtig. Es geht um den regelmäßigen Abgleich zwischen diesen beiden Bildern. Selbst- und Fremdreflexion eigenständig zu führen (Selbstführung) und in der Führungstätigkeit abzufordern ist ein wichtiges kommunikatives Führungsinstrument, das die Kompetenzentwicklung und Teamqualität unterstützt.

Um ein hohes Maß an Objektivität zu erreichen, werden mehrere Fremdbilder als Feedback erforderlich. Das ist dadurch begründet, weil jeder „Feedbacker“ *seine* Sicht auf den anderen hat. Nur aus mehreren gewonnenen Fremdbildern kann ein halbwegs objektives Fremdbild entstehen, das für das Selbstbild nutzbringend i. S. einer Bestätigung oder gar Veränderungsaufforderung ist. Das Feedback erachte ich als ein grundlegendes, elementares Führungsinstrument jedes Teamleiters.

Zu den Wahrnehmungsperspektiven. Die Wahrnehmungspsychologie arbeitet mit Wahrnehmungsperspektiven, die sowohl für die Selbst- und MitarbeiterInnenführung, schlechthin für den zwi-

schenmenschlichen Umgang von Wichtigkeit ist. Unter Wahrnehmung – im Gegensatz zu einer Beobachtung – wird die persönliche Interpretation bzw. Deutung einer Beobachtung bezeichnet. Es „fließt“ sehr viel Subjektives aufgrund eigener Erfahrungen und des persönlichen Wertbildes mit ein. Die Erkenntnisfähigkeit spielt hierbei auch eine wichtige Rolle. So genannte Kipp-Bilder sind ein gutes beispielhaftes Medium, sich im Unterschied zwischen Beobachtung und Wahrnehmung auszuprobieren. Während wir in der Selbstwahrnehmung eher weniger Schwierigkeiten haben, tun wir uns in den beiden anderen Wahrnehmungsperspektiven eher schwer. Gemeint sind die Wahrnehmungsperspektiven: Hineinversetzen in eine andere Person und die neutrale Wahrnehmungsbetrachtung. Das Hineindenken in die Welt des anderen – sei es ein Kunde, ein Heimbewohner oder eine Kollegin – fällt uns besonders dann schwer, wenn eine zwischenmenschliche Beziehung konfliktären Charakter trägt. Selbst bei der Tatsache, dass wir kritisiert werden oder wenn der oder die Vorgesetzte eine Arbeitsanweisung gibt, fühlen wir uns nicht selten angegriffen und bringen unser Unverständnis zum Ausdruck, statt sich in die Position oder Rolle des anderen hineinzusetzen, um dessen Denken und Handeln zu erforschen und zu verstehen.

Dieses Instrument kann gut und gerne in der Kunden- oder MitarbeiterInnenführung genutzt werden. Wenn Sie eine Entscheidung getroffen haben, begründet, und dennoch diese moniert wird, dann stellen Sie diesen „Besserwissern“ die Frage: Wenn Sie an meiner Stelle wären, welche Entscheidung hätten Sie getroffen? Oder bei Angehörigen nachgefragt: Wenn Sie Heimbewohnerin wären, möchten Sie auch, dass alles über Sie bestimmt wird, auch wenn Sie es nicht wollen?

Die dritte Wahrnehmungsperspektive berührt das objektivierete Betrachten einer Situation. Beide Gesprächspartner nehmen sich gedanklich aus ihrer Rolle heraus und gehen die Position des neutralen Betrachters. Hier ist zu fragen: Wie würden Sie als Beobachter den Gesprächsverlauf der beiden Personen beurteilen?

Zum Positiven Denken. Diese Denkperspektive ist insofern von Interesse, dass wir in der Lage sind, eine und dieselbe Situation (Ereignis) unterschiedlich zu betrachten. Jeder kennt das Beispiel von dem halb vollen und halb leeren Glas Wasser. Das Wasser im Glas ist wie es ist. Es liegt in den Augen des Betrachters und dessen Persönlichkeit und Wertebilder, ob er dieses Glas mit dem Wasser als halb voll oder halb leer einschätzt. *Wir al-*

lein sind es, wie wir all' jenes betrachten. Dies können wir uns in der Denkperspektive zunutze machen. Wie geht das? Zwei Denkprämissen sind erforderlich: 1. Die „Dinge“ so zu akzeptieren, wie sie sind. 2. Zu wissen, dass wir die „Dinge“ so (positiv) *und* so (negativ) betrachten können, was mit den „Dingen“ selbst nichts zu tun hat. Daraus leitet sich folgende Handlung ab: Wir denken ein- und dasselbe in positiver *und* in negativer Hinsicht. Wir akzeptieren beide Sichtweisen. Des Weiteren konzentrieren wir uns bei Wissen des Negativen auf das positiv Gedachte und nehmen es zur Grundlage unserer Entscheidung und Handlung.

Zum Reframing. Es ist eine Technik aus dem Coaching. Es geht darum, dem gedachten Inhalt eine andere Bedeutung, einen anderen Denk-Sinn zu geben. Umdeutungen von Ereignissen oder Situationen oder auch Handlungen anderer Menschen ist eine Denkhilfe, dass bisher Gedachte, das als schwerwiegend, unangenehm, belastend eingeschätzt wird, in einen neuen Rahmen bzw. Kontext zu stellen. Es geht nicht darum, auf Biegen und Brechen, die „Welt“ schön zu denken. Vielmehr sollte das bisher Gedachte hinterfragt werden, ob es auch eine andere Möglichkeit gibt, den bisher gedachten Sachverhalt anders zu betrachten, zu bewerten. Es geht darum, das Bisherige andersartig wahrzunehmen, wenn sich eine neue Wahrnehmungsperspektive auftut, die ihr einen neuen Sinn gibt. Diese so genannte „Kontextmarkierung“ (vgl.: Psychologie heute, Heft 11/2016, S. 25) ist ein Denkweg, das bisher Gedachte andersartig in Erfahrung zu bringen.

Beispiel: Das Streiten zwischen zwei Menschen wird allgemein als unangenehm empfunden. Wir sind deshalb schnell dabei, dies zu unterbinden, zu beschwichtigen. Warum: Weil wir selbst Streit nicht aushalten können, weil uns Harmonie im Zwischenmenschlichen wichtig ist. Wir kommen nicht auf den Gedanken, dass dieses Streiten auch eine Bedeutung haben kann, was es für die beiden „Streithähne“ ist. Denn, streiten *verbindet*. Ein Streit zeugt vom Bedürfnis, mit dem anderen in Beziehung treten zu wollen. Er ist Ausdruck wechselseitiger Bedürftigkeit, des Brauchens des anderen. Das Mittel ist für Außenstehende nicht immer angenehm, für die Betroffenen legitim, weil sie keine andere, bessere Streitkultur kennen. Der Streit zeigt auch die Unfähigkeit zur Rollendistanz.

Eine kleine Aufgabe für Sie: Statt sich gleich zwischen die Streitenden zu stellen, beobachten Sie erst und machen Sie ein Reframing. Erfassen Sie die Bedeutung und deuten Sie um.

Der nächste Newsletter Nr. 5-2017 im November 2017