

# Dinge auch mal anders sehen

Es fällt uns schwer, aus gewohnten Denkmustern und Konfliktschleifen auszubrechen und die Dinge einmal anders zu sehen, meint Klaus Vollmer. Der Perspektivenwechsel ist für ihn eines der stärksten Instrumente für die Organisationsentwicklung, aber auch für den Ausbau eigener Stärken.

**Herr Vollmer, viele Unternehmen setzen bereits auf Vielfalt. Was unterscheidet Ihre Methode des Perspektivenwechsels vom Schlagwort Diversity?**

**KLAUS VOLLMER** Da gibt es natürlich eine Schnittmenge. Der Perspektivenwechsel, wie ich ihn verstehe und auch im Buch darstelle, geht darüber aber weit hinaus. Er ist wie ein Werkzeugkoffer mit vielen verschiedenen Tools, die helfen, Diversity auch wirklich leben zu können. Das heißt, Wertschätzung für den Andersdenkenden aufzubauen. Wenn es mir gelingt, mich auf den anderen einzustellen, wird es leichter, Unterschiedlichkeiten anzuerkennen und positiv zu bewerten.

**Worin genau liegt die Kraft der Methode?**

**VOLLMER** Die Methode hilft, gegenseitiges Verständnis aufzubauen. In der Anwendung wird klar, es geht nicht um recht haben, um siegen oder verlieren. Wir dürfen andere Meinungen nicht ausgrenzen und müssten lernen, dem anderen viel mehr zuzuhören. Die Methode Perspektivenwechsel hilft dabei, dass eine Leichtigkeit im Umgang miteinander entstehen kann und damit auch neue Energie in der Zusammenarbeit.

**Inwiefern liegt es an gewohnten Denkmustern und alten Konfliktschleifen,**

**dass Probleme immer wiederkehren und nicht wirklich gelöst werden?**

**VOLLMER** Unser Gehirn ist ein Abbild dessen, wie wir es immer und gerne benutzen. So bauen sich die Verbindungen zwischen den Nervenzellen auf, die Synapsen. Zunächst sind es nur kleine Trampelpfade zwischen den Zellen, daraus werden dann feste Wege und bei stetiger Benutzung stabile Datenautobahnen, aus denen dann mit Höchstgeschwindigkeit Reaktionen entstehen – nach dem Motto: Das haben wir schon immer so gemacht, das habe ich schon immer so gesehen. Wir vergessen oft, dass wir selbst die Architekten dessen sind, was in unserem Gehirn entsteht. Emotionale Highlights sind einmalige Erlebnisse. Durch das ständige Wiederholen des immer Gleichen jedoch manifestieren sich die Synapsen in unserem Gehirn. Und obwohl der Rohbau des Gehirns in der Jugend schon abgeschlossen wird, haben wir für den Feinschliff ein Leben lang Zeit.

**Angesichts des massiven Wandels in der Arbeitswelt wird oft vom notwendigen Mindshift gesprochen. Lassen sich die Datenautobahnen im Gehirn so einfach umbauen?**

**VOLLMER** Es darf nicht darum gehen, etwas Vorhandenes ab- oder umzubauen,



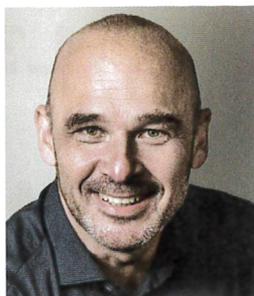
**KLAUS VOLLMER** ► **Perspektivenwechsel als Methode.** Strategien, Tools und Übungen zur Persönlichkeitsentwicklung.

Beltz Verlag, 2019, 273 S., 34,95 €  
ISBN 978-3-407-36667-2

sondern darum, Alternativen im Kopf entstehen zu lassen. Mit dem Perspektivenwechsel kann man über den Tellerrand hinausschauen und neue Lösungsmöglichkeiten erkennen, aus denen etwas Neues entstehen kann.

**In welchen Situationen lässt sich die Methode anwenden?**

**VOLLMER** Das ist sehr vielfältig. Natürlich von Führungskräften in der Moderation von Konflikten, bei der Problemlösung, in der Teamarbeit oder in bilateralen Beziehungen. Grundsätzlich ist die Methode auch in vielen Change-Prozessen anwendbar. Da braucht es Mut, den Blick von der Vergangenheit und der Gegenwart wegzu-



**KLAUS VOLLMER** ist Wirtschaftspsychologe, Senior-Coach (BDP) und Berater. Nach über zehn Jahren in verschiedenen Führungsfunktionen begleitet er von Essen aus seit 2000 freiberuflich Einzelpersonen, Teams und Unternehmen in Veränderungsprozessen.

drehen und auf die Zukunft zu richten. Die Teamstärkung ist ein guter Einstiegsweg für die Methode. Teams brauchen unterschiedliche Haltungen und Sichtweisen, damit sie besonders in der heutigen Zeit erfolgreich sind. Aber ich kann die Methode auch für den Umgang mit mir selbst anwenden. Immer dann, wenn ich in einer Situation feststecke. So lassen sich Angstknoten lösen und die eigenen Stärken ausbauen.

#### Warum spielt das Selbstbild eine so große Rolle?

**VOLLMER** Innere Klarheit ist die Voraussetzung, um sich souverän mit den Perspektiven der anderen auseinandersetzen zu können. Perspektivenwechsel hat keineswegs zum Ziel, die Welt nur durch die Brille des anderen zu sehen und eigene Bedürfnisse und Werte hintanzustellen. Das ist mir ganz wichtig zu betonen. Es geht nicht darum, die Meinung des anderen zu übernehmen, sondern in der Lage zu sein nachzuvollziehen, was der andere denkt und fühlt und welche Konsequenzen dies auf sein Verhalten hat. Ich halte es nach wie vor für eine gelingende Organisationsentwicklung als ganz zentral, frühzeitig andere Perspektiven ernst zu nehmen und einzubeziehen. Das gilt ganz besonders in Veränderungsprozessen. Nur dann kann eine Überzeugung für ein gemeinsames Ziel entstehen. Grundvoraussetzung hierfür ist erst einmal, die Innenperspektive einzunehmen und mir klar darüber zu werden, welche Emotionen und

welche Perspektive mich selbst leiten. Wir sollten zunächst den Scheinwerfer auf unsere innere Vielfalt richten.

#### Welche Chancen bietet das für die eigene Persönlichkeitsentwicklung?

**VOLLMER** Es bietet die Chancen, meine eigenen Potenziale und Möglichkeiten auszuschöpfen und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, im Alter zufrieden auf den eigenen Weg zurückzuschauen. Zu häufig bleiben wir innerhalb der Grenzen unserer selbst gewählten Komfortzone stecken. Der gezielte Blick nach innen hilft, eigene Blockaden und Hindernisse zu erkennen und durch den Wechsel der Perspektive geeignete Wege zu finden, um unsere wirklich wichtigen Ziele zu erreichen.

#### Sie veranschaulichen Ihre Methode mit Bildern aus der Filmbranche. Wie kamen Sie darauf?

**VOLLMER** Film und Kamera sind eine sehr passende Metapher. Jeder Leser kann es aus eigener Erfahrung nachvollziehen, wie verschiedene Kameraeinstellungen unsere Aufmerksamkeit in verschiedene Richtungen lenken und ganz unterschiedliche Reaktionen auslösen. Die Kamera spielt durch Ihre Einstellung mit dem Zuschauer. Eine Großaufnahme von Gesicht und Mimik lässt uns mitfühlen, aber wir sehen auch nicht, was links und rechts geschieht, der Überblick geht verloren. Anders ist es bei der sogenannten Totalen, vielleicht sogar aus der Vogelperspektive. Sie verschafft

uns den Überblick, aber die Details sind nicht mehr sichtbar. Für das Gesamtverständnis ist beides wichtig.

#### KLAPPE, SCHNITT, NEUE PERSPEKTIVE

Hinzu kommen beim Film die Rollenbesetzung, die Ausstattung, die Beleuchtung. Das alles lässt sich auf den Arbeitsalltag übertragen. Führungskräfte sind Regisseure ihres Teams. Und manchmal hilft: Klappe, Schnitt, neue Perspektive. Das lässt sich trainieren. Denken Sie an die Filmklappe, wenn Sie sich das nächste Mal im Kreis drehen.

#### Wie kann HR die Vorteile der Methode nutzen?

**VOLLMER** HR ist die Instanz, die Führungskräfte befähigen sollte, die Methode Perspektivenwechsel als ein Mittel der Wahl in verschiedenen Situationen anzuwenden. Es gibt zahlreiche Anknüpfungspunkte in ein bestehendes Personalentwicklungsprogramm. Und nicht zuletzt kann der Perspektivenwechsel auch für HR selbst zu einem ständigen Begleiter werden, um mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und widersprüchlichen Erwartungen souverän umzugehen.

#### Herr Vollmer, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.