



Für einen klaren Blick für das Richtige Immer wieder mal die Perspektive wechseln Juli 2022

Im Alltagstrott schleifen sich nach einer gewissen Zeit Wahrnehmungen, Sichtweisen und Arbeitsläufe in einer festen Weise ein – die allbekannte Betriebsblindheit. Solch eingeschliffenen Pfade können unzureichende Entscheidungen provozieren. Umso wichtiger ist, sich regelmäßig selbst am Schopf zu packen und sich wieder aus diesem Sumpf herauszuziehen.

Was ist konkret mit diesem "Sumpf" gemeint? Zwei Fragestellungen sollen dies erhellen: Welche Routinen haben sich eingestellt, obwohl sie vielleicht nicht den aktuellen Prozessvorschriften entsprechen? Welche Verfahrensweisen haben sich etabliert, obwohl sie den jeweiligen Gegebenheiten nicht optimal oder vielleicht gar nicht mehr gerecht werden? Manchmal bemerkt man gar nicht, wie sich Dinge im Umfeld verändert haben. Wir passen unsere Vorgehensweisen aber häufig auch nicht immer automatisch an.

Zwei Grundlagen aus dem systemischen Denkansatz unterstützen die These, dass ein einmal eingeschlagener Weg nicht immer dauerhaft der richtige sein muss:

- Viel hilft nicht immer viel, d. h. mehr vom selben führt nicht automatisch zu besseren Ergebnissen.
- Wer immer dasselbe macht wird auch immer dieselben Ergebnisse erhalten.

Letzteres kann gerade in Zeiten des allgemeinen Umbruchs fatale Folgen haben. Wer versucht, den digitalen Umbruch allein mit Ansätzen der alten Welt zu bewältigen, ist zum Scheitern verurteilt. Die Ablehnung von New-Work-Konzepten mit pauschalen Begründungen wie "Das haben wir früher auch nicht gebraucht" oder "Die wollen nicht mehr richtig arbeiten" wird Unternehmen mittelfristig aufs Abstellgleis führen. Doch der Mensch ist nun einmal das sprichwörtliche Gewohnheitstier und kann sich oft nur schwer von bekannten und etablierten Verhaltensmustern lösen. Das trifft auch dann zu, wenn ihm diese Tatsache bewusst ist.

Für einen Perspektivwechsel ist meistens Unterstützung nötig, weil man sich selbst nur in begrenztem Maße kritisch reflektieren kann. Das Bild des sich selbst aus dem Sumpf ziehenden Barons Münchhausen passt hier sehr gut. So wenig dieser Ansatz in Wirklichkeit funktionieren kann, so wenig ist auch eine umfassende Reflexion ohne neutrale Außenstehende möglich. Ein weiteres Beispiel macht diesen Umstand ebenso bildhaft aus einer anderen Perspektive deutlich: Ein Hobbykapitän stellt auf seinem Segelschiff starke Ventilatoren auf und bläst damit seine Segel an, um trotz herrschender Flaute Fahrt machen zu können. Doch obwohl die Ventilatoren mit voller Kraft laufen und die Segel auch aufgeblasen sind, kommt das Schiff keinen Zentimeter voran.

Häufig wird die Unterstützung durch Coaches mit Argumenten abgelehnt wie "Wir wissen selbst, was zu tun ist", oder "Das ist viel zu teuer", oder "Coaches? Das ist doch nur ein Trend." Dabei können bereits interne Coaches sehr viel weiterhelfen. Schon eine Unterstützung durch den Kollegen einer anderen Abteilung hilft enorm. Hat dieser dann noch Coaching-Knowhow, ist es umso besser. Reflektieren sich zwei Teams unterschiedlicher Abteilungen oder Bereiche gegenseitig, kann das kolossale Erkenntnisse bringen. Nimmt man externe Experten mit entsprechendem Knowhow und breiter Erfahrung hinzu, ist mit einem umso weitreichenderen Ergebnis zu rechnen.

Ausgetrampelte Pfade müssen zuerst erkannt werden, bevor man sie verlassen kann. Dazu ist eben eine kritische Reflexion des eigenen Ansatzes nötig. Mit eigener Kraft kann dies nicht oder nur eingeschränkt gelingen. Das eigene Handeln aus anderen Perspektiven betrachten und sich fragen, weshalb die Dinge so gemacht werden wie sie gemacht werden, ist ein guter Ansatz. Zu fragen, wie sie anders gemacht werden könnten und was andere tun, hilft noch weiter. Das "nicht Können" ist dabei ein Faktor, den man in beschriebener Weise wirkungsvoll umgehen kann. Entscheidend für unterbleibende Reflexionsbemühungen ist aber häufig ein "nicht Wollen", das dann in Argumente gekleidet wird. Wenn man sich und seine Ansätze reflektieren will, muss man die Perspektive wechseln. Und das auch wirklich wollen!