



Leseprobe aus Vollmer, Perspektivenwechsel als Methode,

ISBN 978-3-407-36667-2

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36667-2)

isbn=978-3-407-36667-2

## *Grußnote: Stark im Team*

Mit diesem Buch eröffnet Klaus Vollmer eine umfassende Rundumbetrachtung zum immer relevanter werdenden Thema »Perspektivenwechsel« und widmet sich dabei auch eingehend der Teamarbeit und der Teamentwicklung.

Schon während ich die Einleitung zu diesem Buch las, wurde ich mit einer guten Portion Neugierde infiziert, wie dieses Thema von allen Seiten beleuchtet werden kann. Die sich während des Lesens immer weiter aufbauende Erwartungshaltung wurde am Ende mehr als übertroffen. Ich bin mir sehr sicher, dass es anderen Lesern genauso ergehen wird.

Klaus Vollmer schreibt in einer äußerst ansprechenden und leicht verständlichen Form, die einfach Lust auf die Methode des Perspektivenwechsels macht. Mit seinem Buch beleuchtet er die Teamarbeit und -entwicklung, und zugleich hebt er auch die einzelne Person hervor, die eine individuelle Leistung erbringt. Das ist gut so, denn nicht immer ist Teamarbeit verlangt, manchmal zählt die Einzelleistung. Teamarbeit ist nämlich kein Mantel der Tarnung und ebenso keine Modeerscheinung. Teamarbeit ist ein Erfolgsmodell, in dem Menschen über sich hinauswachsen können, weil sie sich gegenseitig zum Erfolg tragen. Und doch gibt es Situationen, in denen ein Mensch seinen Weg allein gehen muss, um leistungstark zu sein. Diese Bandbreite hat Klaus Vollmer in seinem Buch herausgearbeitet.

Er gibt probate Hinweise, ob eine Leistung im Team oder durch Einzelpersonen erbracht werden sollte, und gibt Entscheidungsgrundlagen für Führungskräfte, Trainer und Coaches. Fest steht dabei: »Gleich und gleich gesellt sich gern« ist nicht angesagt. Sich gegenseitig ergänzen ist die Devise. Dies zu realisieren ist schwierig, denn eine Person geht in den seltensten Fällen auf eine andere Person zu, wenn diese anders »tickt«. Wie das doch geschehen

kann, wie eine Unterschiedlichkeit in Charakter und Zeittakt, in Werten und Wahrnehmung zu einer Bereicherung werden kann, das veranschaulicht Klaus Vollmer vor allem im fünften Kapitel unter der Überschrift »Diversität im Team«. Die Belbin-Teamrollenanalysen und die damit einhergehenden Berichte leisten hier einen wertvollen Beitrag. Uns als Belbin Deutschland freut diese Darstellung und wir verbinden die Veröffentlichung dieses Buches mit dem Wunsch, dass Teams sich finden, reiben, akzeptieren und dass sie erfolgreich werden und auch bleiben.

Stefan Bergander  
Geschäftsführer Belbin Deutschland e. K.

## *Begleitwort: Von der Idee zum Film*

Am Anfang ist die Idee. Was aus ihr wird, das ist zunächst ungewiss, ist nicht berechenbar. Eine Idee kann nur kurz aufblitzen und dann wieder aus den Gedanken verschwinden, weil Alltägliches sie verdrängt. Oder sie kann sich festsetzen, sich über Tage, Wochen, manchmal Jahre bemerkbar machen, sich fest im Bewusstsein verankern. Dann kann es sein, dass diese Idee kraftvoll wird, eine Form annimmt, die Sinne streift. Das ist der Moment, in dem ich als Filmproduzentin aufmerksam werde.

Ich stelle mir konkret vor, wie es wäre, aus dieser Idee einen Stoff für einen Film zu entwickeln, ein Team zu bilden, eine Leidenschaft für das Projekt zu wecken, es aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, Hürden und Kritik vorherzusehen und doch begeistert zu bleiben, am Ende ganz sicher zu sein: Dieser Film wird entstehen!

Was folgt, ist die Arbeit im Team. Sie besteht aus Drehbuchautor, Regisseur, aus Schauspielern, Assistenten, Kameraleuten, Technikern, Beleuchtern, Beratern. Wir gemeinsam gestalten den Stoff, spannen die Bögen mit Technik und Kreativität. Wir diskutieren, lachen, hoffen miteinander. Wir geben unser Bestes als Mannschaft am Set. Ohne Team können Ideen entstehen, aber kein Film, kein »Kunstwerk«. Um Großes zu schaffen, brauchen wir viele Einzelne und deren Perspektiven.

Wenn ich an »Blind Date mit dem Leben« denke, den Kinofilm, den ich produzierte und den bis heute fast eine Million Menschen sahen, dann erinnere ich mich an die Drehtage, in denen die Kamera umso eindrucksvoller war, weil sie die Bilder verschwimmen ließ, weil sie sich traute zu zeigen, was nicht üblich war: die Perspektive des fast blinden Protagonisten. Wir haben lange diskutiert, ob wir diese Sicht den Zuschauern so zumuten können – und haben es letztendlich gewagt. Dass »Blind Date« solch ein großer

Erfolg wurde, liegt nach meiner Einschätzung daran, dass wir eine für die meisten Menschen unbekannte Perspektive wagten – und damit Spannung erzeugten und auch die Einsicht: Das Leben ist voller Chancen, sobald ein Mensch, was immer geschieht, an sein Potenzial glaubt.

Als Klaus Vollmer mich fragte, ob ich ein Begleitwort für sein Buch schreiben möchte, habe ich gern Ja gesagt. Denn sein Buch handelt von den Möglichkeiten, die sich im ganz alltäglichen Leben öffnen, wenn Menschen nicht starr nach einem Muster agieren, sondern neugierig bleiben, offen sind und doch niemals aufhören, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben. Diese Haltung habe ich oftmals eingenommen und am Ende gemerkt: Es war der richtige Weg.

Ich halte diesen offenen und weiten Blick für erfolgsentscheidend und ebenso weiß ich um den Wert der eigenen Klarheit. Beides beleuchtet Klaus Vollmer in einer wissenschaftlichen Weise und verdeutlicht seine Perspektiven-Erkenntnisse durch Beispiele sehenswerter Filme. An manchen Stellen kam es mir beim Lesen vor, als würde er zwischen den Zeilen den Kamerafrauen und -männern seinen besonderen Respekt ausdrücken. Und spätestens da war ich ganz bei ihm, denn die Kamera ist es, die Stimmungen erzeugt, einfängt und vermittelt. Sie kann statisch und bewegt sein, kann Momente entschleunigen, verzögern oder feiern. Sie kann sie verzerren und genau durch diese Unschärfe neue Horizonte öffnen.

Ich wünsche dem Buch zahlreiche Leser, und den Lesern spannende Ideen, Projekte und Ziele, die mit dem Perspektivenwechsel eine erfrischende Leichtigkeit erhalten werden.

Tanja Ziegler  
Filmproduzentin

---

## Einleitung

Es war eine einzige Frage, die mich aufrüttelte. Wahrscheinlich war sie gedacht als Plauderei, als ein thematisches Einsprengsel zwischen Aperitif und Vorspeise oder als Interesse an meiner Arbeit. Wir saßen an einem Freitagabend im Februar 2017 zusammen mit guten Freunden in der kleinen Bar da Carmelo in Köln, um bei gutem Essen die Woche ausklingen zu lassen. In dieser Bar vermischt sich italienische Leichtigkeit mit rheinländischem Charme. Seit Jahren fühlen sich viele Gäste hier wie zu Hause. Es ist laut, lebendig, herzlich. Eine Szenebar, die keiner stylishen Kühle bedarf, weil sie eine Seele hat. Der Vater kocht, Angela, die Tochter, serviert. Alles wird frisch zubereitet. Convenience Food ist ein Schimpfwort. Hier sind die Tischdecken rot-weiß kariert, die gespachtelten Wände bieten eine Fläche für Kölner Kunst.

Während wir bei italienischem Rotwein und selbstgebackenem Rosmarinbrot über die Ereignisse und Erlebnisse der letzten Wochen redeten, lehnte sich plötzlich mein Freund vor. In die gute Stimmung hinein fiel die Frage auf den Tisch: »Hey Klaus, was macht eigentlich dein Buch?« Was nett gemeint war, traf mich tief im Inneren.

Seit ich mich mit dem Perspektivenwechsel beschäftigte, seit ich ihn zum Instrument formte, um Blockaden, Konflikte, Krisen zu lösen und eine empathische Kommunikation zu fördern, seither spielte ich mit dem Gedanken, meine Erkenntnisse und Überlegungen zwischen Buchdeckel zu packen. Ich erzählte Familie, Freunden, sogar meinen Kunden oft von diesem Buch, denn im Kopf blätterten sich bereits die Seiten auf: Ich kannte die These, die Struktur, die Abbildungen. Der Inhalt würde von der subjektiven Wahrnehmung und den sich daraus ergebenden Konflikten zwischen zwei Menschen handeln. Ich wollte das komplexe Bild der individuellen Wahrheit nachzeichnen, das aus Temperament, Erfahrungen, Kultur und auch der Sehnsucht nach einem guten Le-

ben bestand. Und während ich in den vergangenen 25 Jahren in die Tiefen des Themas vordrang, offenbarte sich das augenscheinliche Dilemma: Niemand wird jemals das Bild des anderen in Gänze erfassen. Das ist gehirnbedingt.

Wenn wir bedenken, dass 100 Milliarden Nervenzellen im Gehirn sich zu Billionen von Synapsen verbinden und ihre Reize im Sekundentakt weiterleiten, dann wird deutlich: Es entsteht eine schier unendliche Zahl von Möglichkeiten, eine Situation wahrzunehmen, sie zu interpretieren und auf sie zu reagieren. Und doch sind wir fähig, Kommunikation zu gestalten und einzuschätzen. Es wird umso besser gelingen, je mehr Menschen sich trauen, aus ihren Mustern herauszutreten und sich vorzustellen, wie der andere fühlt, denkt, handelt.

Wie wäre es, fragte ich mich, wenn wir ein Miteinander wie ein Regisseur begleiten würden? Wir würden mit Distanz und Nähe, mit der Helligkeit und der Blende, mit Schärfe und Unschärfe spielen. Wir würden die Perspektive wechseln, um einer Szene einen 360-Grad-Blick zu verleihen. Dann würden wir, so meine These, Verhärtungen in der Kommunikation lösen, weil wir Standpunkte veränderten und Motiven unsere so geschätzte Schärfe nähmen. Zumindest für eine kleine Sequenz würden wir die Komfortzone verlassen und uns auf ein neues Terrain wagen. Wir könnten uns jederzeit wieder zurückziehen in die eigene Gedankenwelt, um uns wieder sicher zu fühlen. Aber wir würden Eindrücke mitnehmen und neue Impulse erhalten.

Ja, das sei sinnvoll, meinten meine Zuhörer. Ein solches Wagnis könne zu mehr Lebensfreude führen, zu mehr Gefühl füreinander und manchmal zu Glück. Das hörte ich gern, ich sammelte diese Bemerkungen, schrieb sie in mein kleines schwarzes Notizbuch, sie sollten mir eine Anregung sein. Irgendwann, so sagte ich mir, würde ich den Schreibimpuls spüren und dann sofort loslegen, einen Sprint hinlegen über die Seiten und den Schlusspunkt nach kurzer Zeit setzen. Nur vom Träumen entsteht kein Buch. Auch hier gilt der Satz: Erfolg heißt tun. Dann wurde es ruhig um

mein Thema Buch. Es verlor seine Brisanz und war fast im Unterbewusstsein verschwunden, dort wo die vergessenen Ideen ruhen. Und nun holte mein Freund die Idee mit einer einzigen Frage wieder hervor: »Was macht eigentlich dein Buch?«

Ich sah mich im Lokal um, atmete langsam, streckte die Zeit. Aber die Frage warf ein Echo, sie verhallte nicht. Mein Blick verweilte am Nebentisch, während ich eine glaubwürdige Antwort formulierte. Sollte ich sagen, ich habe losgelassen von diesem aufwendigen Projekt? Oder sollte ich sagen, ich befände mich noch in der Phase des Sammelns und des Strukturierens? Und dann traute ich meinen Augen nicht, nur einen Tisch entfernt erkannte ich Christine Westermann. Ich grüßte die bekannte Journalistin, Autorin und Mitgastgeberin des literarischen Quartetts, griff nach meinem Glas Wein, hob es an, sie grüßte zurück und ich nahm diesen schönen Zufall als Zeichen. Ich wandte mich wieder meinem Freund zu und sagte: »Ist in Arbeit.« Noch in dieser Nacht begann ich zu schreiben. Es sollten zahlreiche Nächte folgen.

Einige Grundlagen für meine Erkenntnisse des Perspektivenwechsels als persönliche Entwicklungsstrategie gehen aus der Belbin-Methode hervor. Ich nutze diese Methode in meinen Unternehmensberatungen, um Teams optimal aufzustellen. Für mich hat diese Analyse bis heute nichts an Strahlkraft verloren, und sie wird umso glänzender, je mehr wir ihr die Fähigkeit des Perspektivenwechsels hinzufügen.

R. Meredith Belbin, der britische Wirtschaftspsychologe und Managementforscher, fand in den 1970er-Jahren heraus, dass nicht diejenigen Teams ihre Ziele erreichen, deren Mitarbeiter in bester Weise ausgebildet sind. Nein, entscheidend für eine erfolgreiche Teamarbeit war aus seiner Sicht die Vielfalt der Charaktere der einzelnen Teammitglieder! Diesem Ansatz folgen auch Stärkenforscher: Es sind die unterschiedlichen Sichtweisen auf ein Problem, die unterschiedlichen Rhythmen, mit denen die Teammitglieder ihre Aufgaben erledigen. Das klingt zunächst eher nach einem

Konfliktpotenzial als nach Harmonie. Aber dennoch gilt: Wo der eine Routinier ist, ist der andere ein Ideenfinder, wo einer sich in Details hineinkniet, schiebt der andere bereits ein nächstes Projekt an. Wo einer sich auf Logik verlässt, will der andere frische Kreativität in die Prozesse einbringen. Um diese Stärken und Schwächen zu erkennen, sie besser bei sich und den anderen einzuschätzen und mit ihnen optimal umzugehen, ist ein Perspektivenwechsel häufig genau das richtige Mittel. Erst in dieser Art lassen sich Stärken und Schwächen im Team ausbalancieren, lassen sich wertschätzend die Unterschiede konstruktiv für das gemeinsame Ziel zusammenführen und nutzen.

Ich habe diesen nach wie vor modernen Managementansatz auf den Alltag heruntergebrochen, habe ihm eine weitaus größere Zielgruppe gegeben. Denn der Ansatz der Diversität, die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit, betrifft Paare, Familien, Freunde, Vereine, Unternehmen, er kann Gesellschaften, gar Nationen verbinden. Sobald Menschen zusammenkommen und nach Wahrheiten suchen, sobald Kommunikation mehr ist als ein Stilmittel, sobald sie der Kitt für gegenseitiges Verständnis ist, wird ein Perspektivenwechsel zur Kunst.

Kaum jemand hat das eindrucksvoller dargestellt als der japanische Illusionskünstler Shigeo Fukuda. Er schuf seine dreidimensionale Skulptur »Encore« aus weißem Holz. Wer sie umschreitet, erkennt zunächst einen Mann am Klavier und nur wenige Schritte weiter und aus einem etwas anderen Blickwinkel sieht er einen Violinenspieler. Illusion oder Wahrheit? Oder subjektives Empfinden? Der Standpunkt entscheidet und darüber hinaus die Vorstellungskraft des Betrachters. Wahrheit und Perspektive sind für mich die Schlüsselwörter für eine offene Kommunikation. Sie bilden den Kern für die persönliche Entwicklung und ebenso für gelingende Beziehungen. Der Moment des Perspektivenwechsels ist der Moment, in dem wir festgefahrene Erwartungen loslassen, in dem wir Sauerstoff für neue Gedanken atmen und manchmal dabei staunen.

Sie werden in meinem Buch deshalb eines nicht finden: eine Anleitung zum Handeln. Es ist kein Buch mit fertigen Rezepten für Verhalten in schwierigen Situationen und dem Versprechen, für die Herausforderungen im Leben immer die richtige Antwort zu kennen.

Was ich mir wünsche, ist Ihre Offenheit für dieses Thema und auch die Fantasie für Mögliches. Sobald Sie wie ein Kameramann die Situationen betrachten und sich überlegen, ob Sie ein Panorama wählen, eine Totale oder eine Nahaufnahme, werden Sie feststellen, dass Motive sich verändern, dass Wahrheitsräume sich öffnen oder schließen. Sie dürfen für eine Zeit andere Menschen ins Licht rücken, dürfen errahnen, was deren Intention zum Handeln ist. Sie dürfen sich mit kreativen, visionären, routinierten oder analytischen Menschen ganz im Sinne Belbins umgeben und deren Wahrheiten als Inspiration annehmen. Es macht Freude, außergewöhnlichen Menschen zuzuhören, ihre Gedanken für eine Weile groß werden zu lassen! Aber eines sollten Sie nicht: Ihre eigene Wahrheit unterdrücken. Vielmehr ist es mir ein Anliegen, diese zu schützen. Sehen Sie genau hin, spielen Sie mit den unterschiedlichen Perspektiven – und dann drehen Sie sich um und machen Ihr eigenes Ding. Diese Haltung, das verspreche ich Ihnen, ist ein bedeutsamer Teil für ein gutes Leben.

Was Sie auf den nächsten fast 300 Seiten finden werden, ist ein Training für den Perspektivenwechsel und – wie ich hoffe – die Freude und Lust an dem Spiel mit den unterschiedlichen Perspektiven. Es ist eine Einladung, das Wechseln der Blickrichtung im Umgang mit sich selbst und anderen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen und dadurch neue Gestaltungsmöglichkeiten und verborgene Lösungen zu entdecken.

Sie werden zukünftig selbst Regie führen und die Wahrheiten der anderen in einer ungewöhnlichen Art beleuchten. Sie werden wissen, wo Empathie angebracht ist und wo Sie besser einen Cut setzen, um sich zu schützen. Lassen Sie sich auch inspirieren von einem Filmbeispiel, das ein jedes Kapitel begleitet. Lesen Sie die

Kapitel der Reihe nach. Sie bauen aufeinander auf wie ein Fortsetzungsfilm von der ersten Szene bis zum Happy End.

Beginnen wir mit der Zeit, mit dem Phänomen, das jegliche Kommunikation umhüllt oder stört, denn die Zeit bleibt ein entscheidender Faktor für Erfolg.

Ihr  
Klaus Vollmer