DENKMOTOR WISSEN

Raus aus den Denkmustern. Rein in neue Möglichkeiten.

Wie die sechs Perspektiven des Denkens zu neuen Einsichten und besseren Gesprächen führen.

01 Informationen Was wissen wir wirklich?	02 Empfindungen Was sagt unser Gefühl?	03 Chancen Welcher Nutzen entsteht?
04 Risiken Was könnte scheitern?	05 Möglichkeiten Was wäre noch denkbar?	06 Steuerung Wie kommen wir weiter?

Eine Organisation will ihren Kundendienst verbessern. Kaum steht ein Vorschlag im Raum, sagt jemand: «Das haben wir schon versucht.» Eine zweite Person sieht sofort die Kosten. Eine dritte erzählt von einer schlechten Erfahrung. Die Initiantin verteidigt ihre Idee, obwohl sie diese eigentlich erst gemeinsam weiterentwickeln wollte.

Alle beteiligen sich. Trotzdem kommt das Gespräch kaum voran.

Solche Situationen kennen viele Teams. Es fehlt dabei nicht unbedingt an Offenheit oder guten Ideen. Häufig fehlt eine gemeinsame Richtung des Denkens. Während eine Person Informationen sammelt, entwickelt eine andere bereits Lösungen. Eine dritte prüft Risiken, eine vierte äussert ihr Bauchgefühl. Alles geschieht gleichzeitig.

Die sechs Perspektiven des Denkens helfen, diese unterschiedlichen Denkaufgaben zu ordnen. Statt sie miteinander konkurrieren zu lassen, nimmt die Gruppe sie bewusst nacheinander ein. So entsteht Raum für Fakten, Gefühle, Chancen, Risiken, neue Möglichkeiten und die Steuerung des Prozesses.

Das Ziel ist nicht, dass alle gleich denken. Das Ziel ist, gemeinsam genauer hinzusehen.

01 / DENKGEWOHNHEITEN

Warum wir in vertrauten Bahnen denken

Beim Lesen erkennen wir Wörter, ohne jeden Buchstaben einzeln zu entschlüsseln. Im Beruf ordnen wir eine Kundenanfrage rasch einem bekannten Problem zu. Solche Muster entlasten uns. Würden wir jede Situation vollständig neu untersuchen, kämen wir kaum zum Handeln.

Erfahrung ist deshalb wertvoll. Sie ermöglicht schnelle Orientierung und bildet eine wichtige Grundlage unseres Könnens.

Schwierig wird es, wenn eine neue Situation nur oberflächlich einer bekannten gleicht. Dann wenden wir eine vertraute Lösung an, obwohl eine andere Sichtweise nötig wäre. Wir fragen, wie wir unser bisheriges Vorgehen verbessern können, statt zu prüfen, ob wir die Aufgabe ganz anders angehen sollten.

Ein Weiterbildungsanbieter stellt beispielsweise fest, dass seine Anmeldezahlen sinken. Bisher hat in solchen Situationen mehr Werbung geholfen. Also diskutiert das Team über zusätzliche Beiträge, neue Kanäle und ein höheres Werbebudget. Vielleicht passen jedoch Zeitpunkt, Angebotsform oder Zielgruppe nicht mehr.

Solange die Aufgabe als Werbeproblem gilt, bleiben andere Möglichkeiten leicht ausser Sicht.

Bestehende Denkmuster verlassen heisst zunächst: erkennen, welche Annahmen unsere Suche begrenzen.

Warum gründlicheres Nachdenken allein nicht genügt

Die erste brauchbare Idee kann unsere Aufmerksamkeit stark binden. Wir suchen zwar weiter, bleiben aber gedanklich in ihrer Nähe. Neue Vorschläge werden dann schnell zu Varianten dessen, was wir bereits kennen.

Hinzu kommt unsere Neigung, Bestätigung für die eigene Sicht zu finden. Wer digitale Kurse für wenig wirksam hält, erinnert sich vielleicht sofort an eine misslungene Onlineveranstaltung. Erfolgreiche Beispiele erscheinen dagegen als Ausnahmen. Eine begeisterte Befürworterin kann umgekehrt die Schwierigkeiten ausblenden.

Die Aufforderung «Denk nochmals nach» verändert daran wenig, wenn wir dabei dieselben Annahmen verwenden und dieselben Beispiele betrachten.

Hilfreicher sind Fragen, die unsere Aufmerksamkeit neu ausrichten:

- Welches Problem versuchen wir eigentlich zu lösen?
- Was würden wir tun, wenn unsere bisherige Lösung nicht zur Verfügung stünde?
- Welche Beobachtung spricht gegen unsere Erklärung?
- Was müsste geschehen, damit wir unsere Meinung ändern?

Die erste Idee muss dafür nicht schlecht sein. Sie soll nur nicht unbemerkt zur einzigen werden.

02 / GEMEINSAM DENKEN

Vom Rechthaben zum gemeinsamen Erkunden

Unsere Gesprächsgewohnheiten verstärken manche Denkmuster. Auf eine Behauptung folgt ein Einwand, darauf eine Verteidigung. Wer einen Vorschlag eingebracht hat, schützt ihn vor Ablehnung. Wer öffentlich widersprochen hat, hält möglicherweise an dieser Position fest.

Aus einer gemeinsamen Frage werden persönliche Positionen.

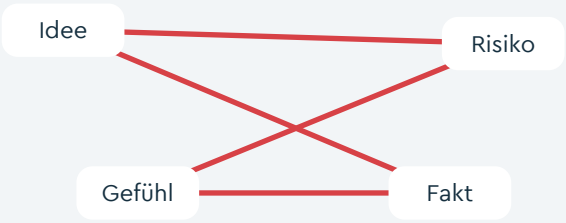
Kritisches Nachfragen und logisches Prüfen bleiben unverzichtbar. Sie helfen uns, Begriffe zu klären, Widersprüche zu erkennen und schwache Argumente zu hinterfragen. Aber die Prüfung einer vorhandenen Idee erzeugt noch keine neue.

Dafür braucht es zusätzlich Zeit, in der Möglichkeiten entstehen dürfen, ohne sofort verteidigt werden zu müssen.

Genau hier setzen die sechs Perspektiven des Denkens an: Die Gruppe richtet ihre Aufmerksamkeit für eine bestimmte Phase auf dieselbe Denkaufgabe. Wenn sie Vorteile untersucht, suchen auch skeptische Personen nach nachvollziehbarem Nutzen. Wenn sie Risiken prüft, beteiligen sich auch jene, die den Vorschlag eingebracht haben.

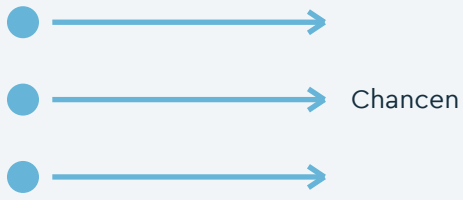
Die Beteiligten müssen dabei nicht zum gleichen Schluss kommen. Sie betrachten lediglich zur gleichen Zeit dieselbe Seite der Aufgabe.

DURCHEINANDER



Jede Person verfolgt ihre eigene Denkaufgabe.

GEMEINSAM



Alle betrachten dieselbe Seite der Aufgabe.

Gemeinsamer Fokus bedeutet keine gemeinsame Meinung.

Sechs Perspektiven. Sechs unterschiedliche Aufgaben.

Jede Perspektive hat eine eigene Aufgabe. Keine ist grundsätzlich wichtiger als die andere. Entscheidend ist, welche gerade gebraucht wird.

03 / DIE SECHS PERSPEKTIVEN

Verstehen, was da ist.

01 Informationen

Was wissen wir wirklich?

Diese Perspektive klärt die Informationslage. Was ist bekannt? Worauf stützen sich unsere Aussagen? Welche Informationen fehlen?

Dabei unterscheiden wir zwischen Beobachtungen, Interpretationen und Annahmen. Eine Vermutung darf genannt werden, muss aber als solche erkennbar bleiben. Auch widersprüchliche Befunde und Unsicherheiten gehören auf den Tisch.

Nehmen wir die Aussage: «Unsere Kundschaft möchte einen digitalen Service.» Worauf beruht sie? Auf einer systematischen Befragung? Auf einzelnen Rückmeldungen? Oder auf unserer eigenen Vorstellung davon, was zeitgemäss ist?

Die Informationsperspektive macht Wissenslücken sichtbar, statt sie vorschnell mit Vermutungen zu füllen.

Typische Fragen
- Welche Informationen liegen vor, und wie verlässlich sind sie?
- Was wissen wir, was vermuten wir?
- Welche Angaben brauchen wir, bevor wir weiterentscheiden?

02 Empfindungen

Was sagt unser Gefühl?

Gefühle und spontane Reaktionen beeinflussen Entscheidungen, auch wenn wir sie nicht aussprechen. In dieser Perspektive erhalten sie einen eigenen Platz.

Neugier, Begeisterung, Unbehagen oder Zweifel dürfen genannt werden, ohne dass sie begründet werden müssen. Niemand muss sein Gefühl mit vermeintlich sachlichen Argumenten absichern.

Das macht eine Empfindung sichtbar, aber noch nicht zum Beweis. «Ich habe dabei ein schlechtes Gefühl» belegt weder einen Qualitätsverlust noch die Undurchführbarkeit eines Vorhabens. Es kann jedoch ein Anlass sein, später genauer hinzusehen.

Wer nichts äussern möchte, wird nicht dazu gedrängt.

Typische Fragen
- Wie geht es mir mit diesem Vorschlag?
- Was ist meine spontane Reaktion?
- Was fühlt sich stimmig an, was löst Unbehagen aus?

03 / DIE SECHS PERSPEKTIVEN

Potenziale und Grenzen erkennen.

03 Chancen

Welcher Nutzen könnte entstehen?

Diese Perspektive sucht nach Vorteilen, Werten und günstigen Möglichkeiten. Sie gibt einem Vorschlag eine faire Chance.

Dabei geht es um begründete Zuversicht. Ein möglicher Nutzen soll möglichst konkret werden: Für wen entsteht ein Vorteil? Weshalb könnte er eintreten? Welche Voraussetzungen braucht es dafür?

Auch eine skeptische Person kann einen Vorteil erkennen, ohne ihre Bedenken aufzugeben. Vielleicht überzeugt sie ein neuer digitaler Service insgesamt noch nicht. Trotzdem kann sie sehen, dass bestimmte Anfragen schneller beantwortet werden könnten.

Die Chancenperspektive hilft, Potenziale zu erkennen, die in einer frühen Kritik untergehen würden.

Typische Fragen
- Was könnte durch diesen Vorschlag besser werden?
- Für wen entsteht ein konkreter Nutzen?
- Unter welchen Bedingungen könnten diese Vorteile eintreten?

04 Risiken

Was könnte scheitern – und weshalb?

Diese Perspektive prüft Schwierigkeiten, Grenzen und mögliche negative Folgen. Ein guter Einwand beschreibt einen nachvollziehbaren Zusammenhang: Was könnte scheitern? Warum ist dies zu befürchten? Unter welchen Bedingungen würde das Problem entstehen?

Eine pauschale Ablehnung genügt nicht. Ebenso wenig geht es darum, möglichst dramatische Katastrophenszenarien zu sammeln. Auch unspektakuläre Hindernisse verdienen Aufmerksamkeit: fehlende Zuständigkeiten, zusätzlicher Aufwand oder unklare Schnittstellen.

Die Risikoprüfung schützt vor vorschneller Umsetzung. Entscheidend ist ihr Zeitpunkt. Wird jeder unfertige Gedanke sofort auf Schwächen geprüft, kann die Suche abbrechen, bevor eine brauchbare Variante entsteht.

Ein zunächst festgehaltener Einwand geht nicht verloren. Er bekommt eine Phase, in der ihn die Gruppe gemeinsam untersucht.

Typische Fragen
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?
- Welche Annahmen könnten sich als falsch erweisen?
- Was könnte die Umsetzung verhindern oder unerwünschte Folgen auslösen?

03 / DIE SECHS PERSPEKTIVEN

Alternativen entwickeln. Richtung geben.

05 Möglichkeiten

Was wäre noch denkbar?

Hier entsteht Raum für Alternativen. Wir verändern das Vorhandene, kombinieren es neu oder hinterfragen die Annahmen, auf denen es beruht.

Eine Möglichkeit darf zunächst unfertig sein. Sie muss nicht in ihrer ersten Form überzeugen. Oft wird aus einem ungewöhnlichen Gedanken erst durch gemeinsames Weiterdenken ein brauchbarer Ansatz.

Konkrete Impulse unterstützen diese Suche: eine Analogie aus einem anderen Bereich, ein zufälliger Begriff oder eine Frage, die eine vertraute Bedingung ausser Kraft setzt.

Beim Kundendienst könnte eine solche Frage lauten: «Wie müssten wir unser Angebot gestalten, damit diese Anfrage gar nicht erst entsteht?»

Auch erkannte Risiken können Ausgangspunkte für neue Ideen sein. Aus «Das funktioniert nicht, weil …» wird dann: «Wie könnten wir dieses Hindernis überwinden?»

Typische Fragen
- Welche grundsätzlich andere Lösung wäre möglich?
- Was würden wir tun, wenn wir heute neu beginnen könnten?
- Wie könnten wir eine erkannte Schwierigkeit umgehen oder auflösen?

06 Steuerung

Wie kommen wir zu einem Ergebnis?

Diese Perspektive organisiert den Denkprozess. Sie klärt, welche Frage die Gruppe bearbeitet, welches Ergebnis sie anstrebt und welche Denkaufgabe als Nächstes sinnvoll ist.

Die Moderation übernimmt häufig Verantwortung für den Ablauf. Das Nachdenken über den Prozess kann jedoch die ganze Gruppe einbeziehen.

Am Ende werden Erkenntnisse, offene Punkte und nächste Schritte festgehalten. Manchmal lautet das Ergebnis auch, dass eine Entscheidung noch nicht verantwortbar ist. Dann gilt es zu klären, welche Informationen fehlen oder welche Möglichkeiten weiter untersucht werden müssen.

Die Steuerung sorgt dafür, dass das Gespräch zu einem nachvollziehbaren Ergebnis führt. Die Verantwortung für eine Entscheidung bleibt bei der zuständigen Person oder Gruppe.

Typische Fragen
- Welche Frage wollen wir heute beantworten?
- Welche Perspektive brauchen wir jetzt?
- Was halten wir fest, und wer übernimmt welchen nächsten Schritt?

04 / IN DER PRAXIS

So wird daraus ein gemeinsamer Prozess

Die sechs Perspektiven werden nicht dauerhaft auf sechs Personen verteilt. Niemand ist im Team ausschliesslich für Risiken, Gefühle oder Ideen zuständig. Jede Person soll jede Perspektive einnehmen können.

Ebenso wenig braucht es genau sechs Teilnehmende. Der Ansatz lässt sich allein, zu zweit oder in einer Gruppe nutzen.

Für den Einstieg helfen drei Regeln:

Eine klare Frage bearbeiten.

«Wir müssen unseren Kundendienst verbessern» ist noch sehr weit gefasst. «Wie können wir wiederkehrende Anfragen schneller beantworten und dabei die persönliche Betreuung erhalten?» gibt der gemeinsamen Suche eine deutlichere Richtung.

Die Perspektive gemeinsam wechseln.

Die Gruppe sollte wissen, welche Denkaufgabe gerade gilt. Taucht während der Ideensuche ein wichtiger Einwand auf, wird er festgehalten und in der Risikoprüfung aufgegriffen.

Die Reihenfolge an die Aufgabe anpassen.

Eine starre Abfolge ist nicht erforderlich. Häufig ist es sinnvoll, mit der Steuerung den Auftrag zu klären und zum Schluss Ergebnisse und nächste Schritte zu sichern. Dazwischen richtet sich der Ablauf nach dem Bedarf.

Bei grossen Wissenslücken braucht die Informationsperspektive mehr Raum. Bei starker emotionaler Beteiligung kann es helfen, Empfindungen früh anzusprechen. Wenn die Risikoprüfung ein Hindernis sichtbar macht, lohnt sich eine erneute Suche nach Möglichkeiten.

Die sechs Perspektiven benötigen weder gleich viel Zeit noch müssen sie jeweils nur einmal vorkommen.

Ein möglicher Ablauf – keine feste Reihenfolge



Steuerung zu Beginn: Auftrag und Ziel klären.
Steuerung zum Abschluss: Erkenntnisse und nächste Schritte sichern.

05 / WIRKUNG UND GRENZEN

Bewusst wechseln. Genauer hinsehen.

Was die sechs Perspektiven leisten – und was nicht

Die sechs Perspektiven des Denkens helfen, Gespräche zu strukturieren und unterschiedliche Beiträge gezielt zu nutzen. Sie garantieren keine richtige Entscheidung.

Wenn wichtige Informationen fehlen, bleiben blinde Flecken. Hierarchien und Interessenkonflikte verschwinden nicht durch einen Perspektivenwechsel. Entscheidend bleibt, ob Menschen ihre Gedanken offen einbringen können und ob diese ernst genommen werden.

Der Nutzen zeigt sich deshalb an konkreten Veränderungen: Werden Annahmen klarer? Kommen unterschiedliche Sichtweisen zur Sprache? Entwickelt die Gruppe zusätzliche Möglichkeiten? Werden Risiken genauer geprüft? Sind die nächsten Schritte nachvollziehbar?

Bestehende Denkmuster zu verlassen bedeutet nicht, Erfahrung abzulegen. Es bedeutet, sie um andere Blickwinkel zu ergänzen.

> Neue Einsichten entstehen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit bewusst auf das richten, was wir bisher übersehen haben.

CREATE × SIMPLIFY

Probleme kreativ lösen. Komplexität reduzieren.

denkmotor.com