

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

# 30 MINUTEN

Frauke Ion

# Perspektiven- wechsel

GABAL

**Frauke Ion**

**30 Minuten**

# **Perspektivenwechsel**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: Timo Wuerz, Hamburg  
Foto der Autorin: Nils Fasel, Köln  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autorin noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-813-9

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Das 5-Sterne-Prinzip</b>	<b>9</b>
Die Facetten der Persönlichkeit	10
Wie die Facetten zusammenhängen	14
Erfolgsfaktor Perspektivenwechsel	18
<b>2. Erster Stern: Bedürfnisse</b>	<b>25</b>
Wie Bedürfnisse unsere Sichtweisen beeinflussen	26
Bedürfnisse erkennen und nutzen	33
<b>3. Zweiter Stern: Sichtweisen</b>	<b>39</b>
Wie unsere Sichtweisen entstehen	40
Sichtweisen beeinflussen Beziehungen	45
<b>4. Dritter Stern: Gehirn</b>	<b>51</b>
Wie Automatismen funktionieren	52
Reflexion und mentales Üben	55
<b>5. Viertes Stern: Verhalten</b>	<b>63</b>
Wie Rollen unser Verhalten beeinflussen	64
Verhaltenstypen erkennen und sich auf sie einstellen	68

<b>6. Fünfter Stern: Ergebnisse</b>	<b>75</b>
Wie wir gemeinsam Ergebnisse erzielen	76
Durch Perspektivenwechsel zu 5-Sterne- Ergebnissen	80
<b>Fast Reader</b>	<b>87</b>
<b>Die Autorin</b>	<b>93</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

„Ich sehe was, was du nicht siehst!“ – mit diesem Spiel haben wir uns als Kinder auf langen Autofahrten die Zeit vertrieben. Heute, als Erwachsene, finden wir es mindestens genauso spannend, zu beobachten, dass Gegenstände, die eigentlich rot sind, als grün bezeichnet werden. In solchen Situationen wird uns dann bewusst, wie sehr die Welt im Auge des Betrachters liegt.

**Es ist alles eine Frage der Perspektive.**

Fakt ist, dass Menschen Dinge unterschiedlich sehen. Es gibt offenbar bestimmte Parameter, die dafür sorgen, dass Menschen kein einheitliches Bild von einer Sache haben. Was dann passiert, kennen wir alle: Lautstark wird protestiert und gezetert. Das Ergebnis dieser unterschiedlichen Sichtweisen sind häufig Missverständnisse, Konflikte und Streitereien.

Aber warum ist das so? Wieso ticken und verhalten sich die anderen oft so anders, als wir es tun oder erwarten? Diese Frage stelle ich mir schon, seit ich denken kann. Die Erklärung fand ich erst während meiner Arbeit als Führungskraft und Personalentwicklerin, Trainerin und Coach: **Jeder Mensch hat eine individuelle Persönlichkeit**, die so einzigartig ist wie ein Fingerabdruck; und diese wird durch seine persönlichen Bedürfnisse, Sicht- und Verhaltensweisen bestimmt – eine kausale Kette, die uns zu dem Menschen macht, der wir sind. Doch was bringt es uns, diese drei Aspekte der menschlichen Persönlichkeit zu kennen?

Nach einigen Jahren als Führungskraft habe ich schließlich die Antwort auf diese Frage gefunden: **Wenn wir die individuellen Persönlichkeitsmerkmale unserer Mitmenschen kennen, können wir sie individuell behandeln.** Das Ergebnis ist eine reibungslosere Kommunikation, individuelle Motivation, gegenseitiges Verständnis und letztlich auch das Erreichen unserer Ziele. Eine Erkenntnis, die mich so fasziniert hat, dass ich noch mehr über die Persönlichkeit des Menschen erfahren wollte. Ich habe weiter geforscht, nachgedacht, mit meinen Mitmenschen diskutiert – und daraus schließlich das 5-Sterne-Prinzip entwickelt. Mit diesem Modell konnte ich meinen Kunden in Seminaren und Coachings nun noch gezielter dabei helfen, die Perspektive zu wechseln, die Welt des anderen besser zu verstehen und letztlich 5-Sterne-Ergebnisse zu erreichen – denn wir wollen doch alle Ergebnisse mit 5-Sterne-Prädikat, oder?

Mithilfe dieses Buches werden Sie erkennen, welche großartigen Chancen der Perspektivenwechsel bietet. In 30 Minuten werden Sie verstehen, welchen Einfluss Motive, Sicht- und Verhaltensweisen auf die Ergebnisse Ihres Handelns haben und wie Ihnen dieses Wissen dabei hilft, Ihre Wunsch-Ergebnisse zu erzielen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und erstklassige 5-Sterne-Ergebnisse beim Perspektivenwechsel mithilfe des 5-Sterne-Prinzips.

Ihre  
Frauke Ion





# **30** MINUTEN

**Was sind die Facetten der  
Persönlichkeit?**

**Seite 10**

**Wie bedingen sich die einzelnen  
Facetten der Persönlichkeit?**

**Seite 14**

**Wie können Sie durch einen  
Perspektivenwechsel 5-Sterne-  
Ergebnisse erzielen?**

**Seite 18**

# 1. Das 5-Sterne-Prinzip

Um besonders gute Ergebnisse, also 5-Sterne-Ergebnisse, erzielen zu können, ist es notwendig, sowohl die eigene Persönlichkeit als auch die der anderen zu verstehen und zu akzeptieren. Ein Perspektivenwechsel hilft dabei, die einzelnen Persönlichkeitsaspekte genauer kennenzulernen und in der Interaktion zu nutzen. Das 5-Sterne-Prinzip ist dafür eine Art Anleitung. Die fünf Sterne des Prinzips stehen dabei für die drei Facetten der menschlichen Persönlichkeit, also für die **Bedürfnisse**, die **Verhaltens-** und die **Sichtweisen**, für das **Gehirn** als Übertragungsorgan und für die **Ergebnisse** unseres Handelns.



# 1.1 Die Facetten der Persönlichkeit

Nachfolgend erfahren Sie, wie die Persönlichkeitsaspekte, für die die fünf Sterne stehen, definiert sind und wie sie sich gegenseitig bedingen.

## **Bedürfnisse**



Der erste Stern symbolisiert die Bedürfnisse eines Menschen – insbesondere die existenziellen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen und Fortpflanzung, aber auch soziale Zugehörigkeit und Sicherheit. **Egal,**

**was wir tun, wir versuchen immer, diese Bedürfnisse zu befriedigen – allerdings nicht immer bewusst.** Wenn wir beispielsweise Hunger verspüren, essen wir. Wenn wir durstig sind, trinken wir etwas. Wenn wir uns einsam fühlen, gehen wir unter Menschen, wenn wir müde sind, schlafen wir, usw. Der Mensch strebt unbewusst danach, sich wohlfühlen.

Der amerikanische Psychologe Prof. Steven Reiss hat diese Bedürfnisse erforscht. Er definierte insgesamt 16 Lebensmotive, innere Antreiber menschlichen Handelns. Sie sind in unseren Genen in individuellen Konstellationen angelegt und motivieren uns zu bestimmten Handlungen oder auch Nicht-Handlungen.

## Sichtweisen



Der zweite Stern steht für die Sichtweisen, Überzeugungen, Glaubenssätze, Paradigmen eines Menschen und somit für seine **individuelle Sicht auf die Welt**. Anders als die Motive werden Sichtweisen nicht durch die Gene bestimmt, sondern durch die Kultur, in der wir aufwachsen, durch Erfahrungen, die wir machen, und die Erziehung, die wir erfahren. Stellen Sie sich die menschliche Sichtweise wie eine Brille vor: Die Gläser sind speziell für den Menschen geschliffen worden, der sie trägt. Die Dioptrien sind perfekt berechnet, daher sieht er die Welt klar und deutlich. Setzt ein anderer Mensch diese Brille auf, sieht er die Welt anders, vielleicht sogar verschwommen. Andere Sichtweisen ziehen entsprechend andere Verhaltensweisen nach sich.

## Gehirn



Der dritte Stern symbolisiert das Gehirn. Es ist als „**Übertragungsorgan**“ zu verstehen, das die Impulse, die durch die Bedürfnisse und Sichtweisen ausgelöst werden, in ein bestimmtes Verhalten übersetzt. Im 5-Sterne-Prinzip steht es an dritter Stelle, es könnte aber

überall platziert werden. Denn ohne Gehirn wären wir nicht in der Lage, Bedürfnisse zu erkennen, Sichtweisen wahrzunehmen, unser Verhalten zu erklären oder Ergebnisse zu hinterfragen. Ohne dieses Gehirn gäbe es die anderen Sterne nicht.

## **Verhalten**



Bedürfnisse lenken uns zusammen mit Sichtweisen in eine bestimmte Richtung. Das Gehirn löst, oft unbewusst und automatisiert, eine Handlung oder auch Nicht-Handlung aus. So werden wir häufig zu Verhalten verleitet, das nicht immer zielfördernd ist. Trotz der Automatismen sind wir unserem Gehirn aber nicht völlig unterworfen. **Wir sind in der Lage, Verhalten kognitiv zu reflektieren, es zu beeinflussen.** Und dann können wir uns bewusst anders, möglicherweise sogar ziel- und ergebnisfördernd verhalten. **Wir alle unterliegen bestimmten präferierten, also typischen Verhaltensweisen:** erprobte Verhaltensmuster, die uns guttun und uns schon oft geholfen haben, den gesellschaftlichen Ansprüchen und Erwartungen zu genügen.

## Ergebnisse



Wenn wir etwas tun, aber auch, wenn wir etwas lassen, führt es letztlich zu einem Ergebnis. Das wird im 5-Sterne-Prinzip durch den fünften Stern symbolisiert. Auf die Folgen des Ergebnisses haben wir keinen unmittelbaren Einfluss mehr. Überspitzt ausge-

drückt: Sie können sich nicht aus Situationen herausreden, in die Sie sich „hineinverhalten“ haben. Wenn Sie also nach anderen und besseren Ergebnissen streben, dann müssen Sie sich im Klaren darüber sein, welche Verhaltensweisen diese Ergebnisse unterstützen und welche nicht. Aber damit noch nicht genug – eine Verhaltensänderung reicht häufig nicht aus. **Wollen Sie langfristig und dauerhaft Verhaltensweisen verändern, müssen Sie an Ihren Sichtweisen arbeiten.** Nur dann lassen sich mittel- und langfristig Bedürfnisse befriedigen.

*Das 5-Sterne-Prinzip liefert einen Leitfaden für den erfolgreichen Perspektivenwechsel. Es geht darum, zu reflektieren, zu verstehen und sich intensiver als bisher mit den eigenen Persönlichkeits-Facetten und denen der anderen zu beschäftigen.*



## 1.2 Wie die Facetten zusammenhängen

Als Modell der Kausalität der menschlichen Persönlichkeitselemente liefert das 5-Sterne-Prinzip die Basis, um sich und andere besser zu verstehen. „Kausalität“ bedeutet, dass der eine Stern den nächsten bedingt und beeinflusst: Unsere Bedürfnisse, die befriedigt werden wollen, bestimmen unsere Sichtweisen. Und so, wie wir die Welt sehen, so verhalten wir uns. Da wir uns nicht nicht verhalten können, führt alles zu einem Ergebnis. **Entscheidend ist, dass die Ergebnisse mittel- und langfristig unsere Bedürfnisse befriedigen.**

Die grundlegenden Bedürfnisse befinden sich im „Kern“ der Persönlichkeit (erster Stern). Diese intrinsischen Antreiber, die Motive, nach deren Erfüllung wir streben, sind bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Diese individuelle Motivkonstellation nimmt – neben Faktoren wie Kultur, Erziehung und Erfahrungen – Einfluss auf die individuelle Sichtweise des Menschen (zweiter Stern). Unser Gehirn (dritter Stern) überträgt diese Sichtweise – bewusst oder unbewusst – in konkretes Verhalten (vierter Stern). So wie der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick so schön festgestellt hat: „Wir können nicht nicht kommunizieren“, genauso können wir uns auch nicht nicht verhalten. Schließlich führt alles, was wir tun oder auch nicht tun, zu einem Ergebnis (fünfter Stern).