

# Jenseits der Box

## BSH-Trainings zu „unbewussten Denkmustern“

Können Unternehmen Führungskräfte befähigen, „out of the Box“ zu denken? Die globale Personalabteilung des Hausgeräteherstellers BSH hat es versucht – mit Erfolg.



„Natürlich kann man Menschen nicht vorschreiben, wie sie zu denken haben“, sagt Marion Weissenbach vom Diversity, Equity & Inclusion Management der BSH Hausgeräte Gruppe, München. „Aber wir wollten unsere Führungskräfte dazu bringen, dass sie darüber nachdenken, wie sie denken.“ Darin liegt nach Weissenbach der entscheidende Hebel. Menschen denken in gewohnten Bahnen, und sie tun sich schwer damit, diese zu verlassen. Das hat emotionale Gründe – wir fühlen uns sicher in unserer Komfortzone, und im Zweifel verengen wir lieber unbewusst unsere Wahrnehmung, als dass wir uns selbst hinterfragen.

Es ist aber auch ein „kognitiver Automatismus“. Denn von den rund elf Millionen Sinneswahrnehmungen, die der Körper pro Sekunde aufnimmt und mit seinen fünf Sinnen bewältigen muss, werden nur circa 40 bewusst verarbeitet. Da sind Abkürzungen, Schubladen und Denkmuster nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, um handlungsfähig zu bleiben.

„Wir wollten ein Angebot entwickeln, womit wir nicht nur den Umgang mit Vielfalt und Komplexität, sondern auch Innovation, gedankliche Beweglichkeit, und eben das besagte Out-of-the-Box-Denken unterstützen“, sagt Weissenbach. „Das fängt bereits beim Vorstellungsgespräch an, wo wir intuitiv immer diejenigen bevorzugen, die uns ähnlich sind, die extrovertiert auftreten, attraktiv sind und die sich gut ausdrücken können. Aber was ist mit den Introvertierten und denen, die andere Hintergründe und Ansätze haben als wir, sagen wir denen dann immer ab? Das können wir uns heutzutage nicht mehr leisten.“

### Ein Thema von zentraler Bedeutung

Weissenbach und ihre Kolleg\*innen engagierten das Trainer- und Beraterteam Susanne und Tim Riedel, die sich mit ihrer Plattform unbewusste-denkmuster.de auf diese Aufgabenstellung spezialisiert haben. Und sie vereinbarten mit ihrer Geschäftsleitung, das entsprechende Training für alle rund 5300 Führungskräfte des Konzerns weltweit verpflichtend zu machen, damit es auch Wirkung erzielt. „Es liegt ja in der Natur der Sache“, so Weissenbach, „dass wir von uns selbst nicht denken, dass wir ein solches Training brauchen.“

Die Vorgaben für das Training: maximal 90 Minuten Dauer, interaktiv und erfahrungsbasiert, nicht mehr als 30 Termine, also bis zu 250 Teilnehmende pro Session. „Eine Herausforderung. Aber wir waren selbst überrascht, wie gut es geklappt hat“, berichtet Susanne Riedel. „Das Tolle an dem Thema ist, dass wir immer im Hier und Jetzt arbeiten können. Wie die Teilnehmenden uns als Trainer sehen und einordnen, wie sie zu den Bildern und Geschichten kommen, die sie sich über uns erzählen, das sind konkrete Erfahrungen im virtuellen Trainingsraum, an denen wir ansetzen können.“

„Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind“, ergänzt ihr Schwager und Trainingspartner Tim Riedel mit einem Zitat der Schriftstellerin Anaïs Nin. „Über diesen Satz tauschen wir uns – meist über die Chat-Funktion – im Workshop aus. Und es wird den Teilnehmenden bewusst, dass alles, was in ihrem Kopf an Eindrücken, Bewertungen und Handlungsvorschlägen auftaucht,

immer extrem stark von ihnen selbst beeinflusst ist, ihrer Perspektive, ihren eigenen Vorlieben und ihren Vorerfahrungen. Und dass sie darum einfach viel öfter danebenliegen in ihrer Einschätzung, als sie es selbst für möglich halten würden.“ Die Führungskräfte, manche von ihnen anfangs skeptisch, haben das Training positiv aufgenommen.

„Natürlich war nicht alles neu, was wir dort gelernt haben“, beschreibt eine Managerin aus dem Werk in der Türkei die Resonanz, die das Training bei ihr ausgelöst hat. „Aber zusammen mit der Theorie, die wir bekommen haben, und vielen anderen kleinen und oft sehr unterhaltsamen Übungen, Lösungsansätzen und Instrumenten, hat mich das Training wirklich zum Nachdenken angeregt.“

### What we see is [not] all there is

So ist nach dem erfolgreichen Abschluss dieser „Grundsensibilisierung“ der globale Personalbereich der BSH zufrieden mit den Ergebnissen – und damit, dass man diese Reihe für alle Führungskräfte verpflichtend machen konnte. „Die Einsicht, dass wir immer in einer ‚Box‘ denken, wahrnehmen und handeln, das ist ja bereits der erste und entscheidende Schritt“, sagt Weissenbach. „Denn wenn wir das einmal annehmen, dann fangen wir von alleine an, uns zu überprüfen und nach dem zu suchen, was wir vielleicht übersehen haben. Und damit begeben wir uns außerhalb unserer Box und erweitern unseren Horizont.“

**Susanne und Tim Riedel**  
HR-Berater und Coaches, Leverkusen  
[unbewusste-denkmuster.de](http://unbewusste-denkmuster.de)  
[riedel@mehrwert-personal.de](mailto:riedel@mehrwert-personal.de)