

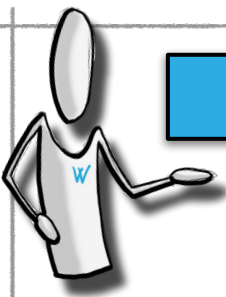


Veränderungen von Teams und Personen verstehen

Content Slides zur Stärkung von Fähigkeiten wie z.B.

Analytische Fähigkeiten Offenheit für Veränderungen Mitarbeiterförderung SelbstManagement
Anpassungsfähigkeit

Überblick



Dilts-Pyramide - Das Modell der logischen Ebenen



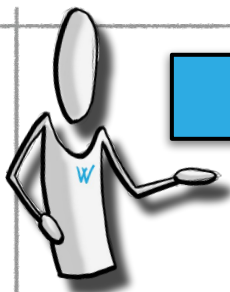
Glaubenssätze



Die **kognitive Dissonanztheorie**



Das **Wertequadrat** von Schulz von Thun



Dilts-Pyramide

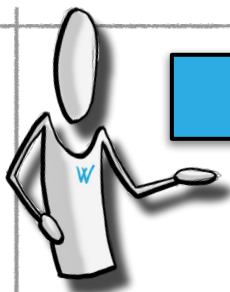
- Erklärungsmodell für **Veränderungsprozesse**
- Von **Robert Dilts** in **1980er** Jahren **entwickelt**
- Erfasst Veränderungsdynamik bei **Personen, Teams und auch ganzen Organisationen**
- Anlehnung an die Lerntheorie von **Gregory Bateson**, welcher **Lernerfahrungen immer im Kontext** verstand und den Lernprozess als **hierarchisches Konstrukt** über mehrere Ebenen darstellte



Dilts-Pyramide



- Ebenen wirken sich **von oben nach unten** aus
- **Interventionen** zur Förderung von Veränderung sollten **mindestens auf derselben**, besser noch auf der **darüberliegenden Ebene ansetzen**



Dilts-Pyramide und die Fragen



Wozu? Wozu ist das gut? Wozu sind wir hier? Welche Bedeutung hat Dein Tun für andere? Welche Auswirkungen hat Dein Leben auf die Welt?

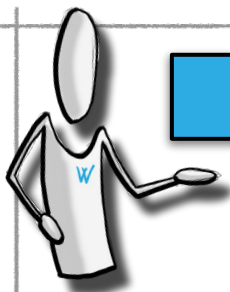
Wer bist Du? Was, glaubst Du, denken andere über Dich, wenn Du das machst? Was würdest Du von jemandem denken, der das macht? Was denkt man über jemanden, der sowas macht?

Wofür? Was ist wichtig? Was hast Du davon? Wofür tust Du das? Was bringt es Dir? Was würde Dir fehlen, wenn Du es nicht tätest? Warum? Wie ist der Zusammenhang?

Wie? Wie werden die Tätigkeiten ausgeführt? Welche inneren Prozesse, Strategien & Programme laufen ab?

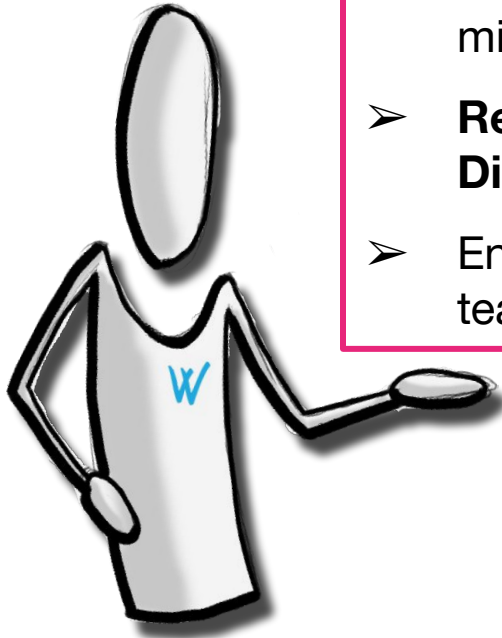
Was? Was tust Du? Was (genau) wird getan? Was könnte jmd. von außen beobachten? Was beobachtest Du von außen?

Wer? Wo? Wann? Mit wem?



Dilts-Pyramide und die Fragen





Selbstreflexion

- Nimm Dir Blatt und Stift und zeichne eine Pyramide mit sechs Ebenen.
- **Reflektiere ein konkretes Problem mit Hilfe der Dilts-Pyramide.**
- Entscheide Dich entweder für ein persönliches, ein teaminternes oder ein unternehmerisches Problem.

Glaubenssätze

- **Gedanken und Sichtweisen** auf uns und die Welt, die wir für **wahr** halten

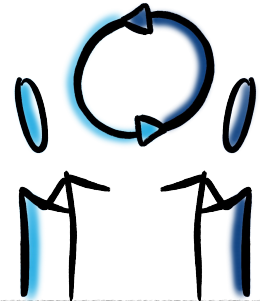
- **Unbewusste Überzeugungen**

- Unser **“Filter”** / unsere **“Brille”** auf die Welt



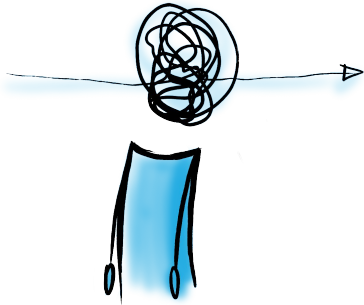
- Beeinflussen unsere **Gedanken, Gefühle, Entscheidungen und Handlungen**
- Sorgen unbewusst dafür, dass genau die Dinge **eintreten**, die wir **erwarten**
- Sie müssen NICHT wahr sein, um **zu wirken!**

“Egal, ob Du denkst, Du schaffst es, oder ob Du denkst, Du schaffst es nicht – **Du wirst Recht behalten.**” – Henry Ford



Glaubenssätze – Sinn und Zweck

Glaubenssätze sind **wichtig**.
Es ist **unmöglich**, **keine Glaubenssätze** zu haben.



- Geben **Sicherheit, Orientierung und Halt** in einer komplexen Welt



- Gewährleisten **schnelles Einschätzen und Handeln** (Fürs Überleben essenziell!)



- **Sparen erstmal Energie** (Scheinbar Bekanntes ist weniger anstrengend als Neues)

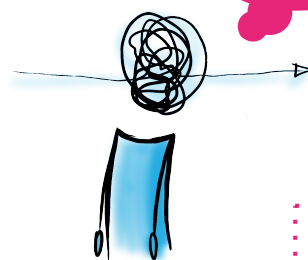
Beispiel für die Wirkung von Glaubenssätzen



Bei mir geht alles schief,
weil ich immer nur Pech
habe.

Ich brauche mir keine
Sorgen machen, es geht
eh alles gut aus.

Wir schaffen unsere eigene Realität



Ich gebe schnell auf.

Ich bin unsicher und
ängstlich, was mich
unkonzentriert macht und
wenig kompetent wirkt.

Ich sehe meine
Handlungsmöglichkeiten
und das Positive nicht.

➤ Ich werde eher **scheitern** und die
Situation **negativ** bewerten.

Ich trete sicher auf und
wirke kompetent.

Ich bin zuversichtlich und
kann mich auf meine
Aufgabe konzentrieren.



Ich betrachte auch das,
was schiefgeht, in einem
positiven Licht.

➤ Ich werde eher **erfolgreich** sein und die
Situation **positiv** bewerten.

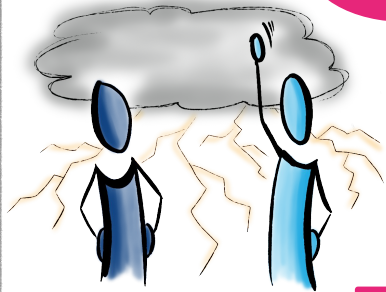
Beispiel für die Wirkung von Glaubenssätzen



Menschen sind mir
feindlich gesinnt, ich
muss aufpassen!

Menschen sind sehr
freundlich und hilfsbereit.

**Wir schaffen unsere
eigene Realität**

- 
- 
- Was könnte aus den jeweiligen Glaubenssätzen in sozialen Situationen **folgen**? Wie wird sich die Person **fühlen und verhalten**?
 - Wie könnte der Glaubenssatz dazu beitragen, dass sie sich **selbst bestätigt**?

Beispiel für die Wirkung von Glaubenssätzen



Menschen sind mir feindlich gesinnt, ich muss aufpassen!

Wir schaffen unsere eigene Realität

Ich verhalte mich unfreundlich, skeptisch und distanziert.

Ich unterstelle schlechte Absichten, selbst wenn jemand freundlich ist.

Ich interpretiere sofort Unfreundlichkeit in das Verhalten anderer.

- Ich werde eher **Ablehnung** erfahren und die Erfahrung **negativ** bewerten.

Menschen sind sehr freundlich und hilfsbereit.



Ich fühle mich wohl und gehe offen und freundlich auf andere zu.

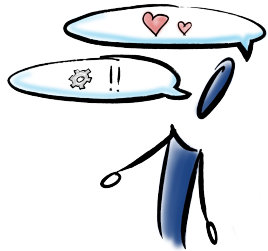
Ich bemerke viele positive Dinge und interpretiere schnell Handlungen als Freundlichkeit.

Bei Unfreundlichkeit denke ich "Ach, jeder hat mal einen schlechten Tag."

- Ich werde eher **Freundlichkeit** erfahren und die Erfahrung **positiv** bewerten.

Entstehung von Glaubenssätzen

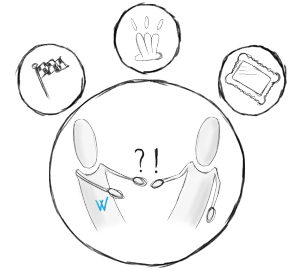
Worte und Sätze



Meist in der Kindheit

Wir leiten daraus
**allgemeingültige
Regeln** ab.

Unsere Interpretation von Handlungen oder Umständen



- “Nur die Harten kommen in den Garten!”
- “Streng dich mal mehr an!”

Ich bin nur okay, wenn ich Leistung bringe
und es richtig mache.

- Bei guten Noten bekomme ich Lob und Liebe, bei schlechten Strafe.

- “Nur durch Ausprobieren lernt man!”
- “Keiner ist perfekt.”

Fehler sind wichtig und okay.

- Bei Fehlern helfen meine Eltern mir, liebevoll, zu verstehen, was ich daraus lernen kann.

Glaubenssätze verändern

- Es geht nicht ohne Glaubenssätze, aber wir können sie **bewusst verändern**

- Veränderung erfordert **Bewusstsein** und **Reflexion**

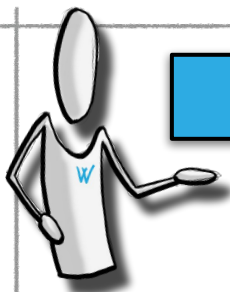
- Ist oftmals ein **längerer Prozess**



- Es gibt viele **verschiedene Methoden**

Hinweis: Glaubenssatzarbeit kann ein sehr langfristiger, intensiver und auch schmerzhafter Prozess sein, bei dem Themen aufkommen können, die sehr tief sitzen und auch nicht alleine bearbeitet werden sollten. Hole Dir ggfs.

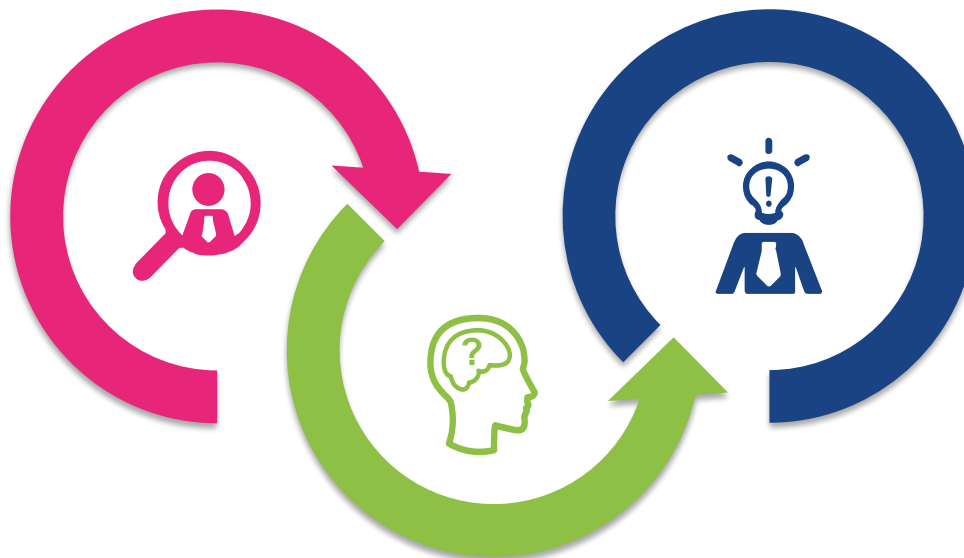
Unterstützung von Expert*innen (Coaches, Therapeut*innen etc.).



Glaubenssätze verändern

Bewusstmachen

- Reflektiere, wie Du Dich, die Welt und andere siehst.
- Verstehe, warum dieser Glaubenssatz wichtig und hilfreich war früher.
- Akzeptiere, dass im Moment (noch) da ist.

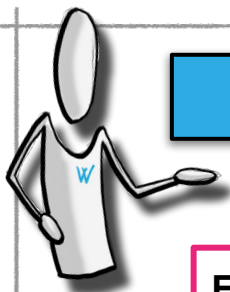


Andere Glaubenssätze und Beweise finden

- Formuliere einen Glaubenssatz, den Du hilfreich und realistisch findest
- Suche nach Beweisen dafür

Hinterfragen

- Bin ich zu **100% sicher**, dass das immer stimmt?
- Wenn nein, welche **Gegenbeispiele** gibt es?
- Was würden andere Personen dazu sagen?



1. Bewusstmachen

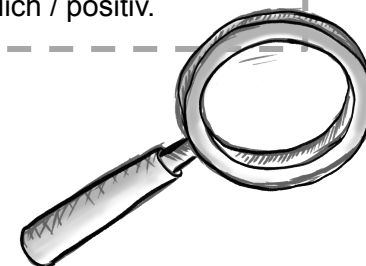


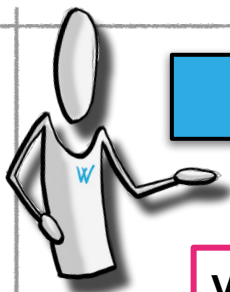
Finde ein paar Deiner Glaubenssätze, z. B. indem Du die folgenden Sätze (mit möglichst einzelnen Worten) vollendest:

- Ich bin ganz eindeutig ...
- Ich bin grundsätzlich zu ...
- Ich bin nicht ... genug
- Meine Mitarbeitenden/Kolleg*innen sind eben einfach ...
- Mein Chef / meine Chefin ist einfach ...
- Arbeit bedeutet ...
- In der Arbeit muss man ...

Hier ein paar Beispiele für typische Glaubenssätze:

- Ich bin (nicht) gut genug.
- Die Welt ist hart / schön / ...
- Das Leben ist kein Ponyhof / harte Arbeit / hart / wunderbar / ein Geschenk.
- Ich bin zu dumm / dick / dünn / langsam / schnell / ungenau / perfektionistisch / faul / unsicher.
- Ich bin klug / beliebt / ein sozialer Mensch / gemütlich / positiv.





1. Bewusstmachen



Verstehe, warum Du diesen Glaubenssatz hast und warum er früher wichtig und hilfreich für Dich war.

- Als Kind musste ich lernen, meinen Eltern zu gefallen. Das ist als Kind wichtig für das soziale (und manchmal auch physische) Überleben
- Es war meine einzige Möglichkeit, Aufmerksamkeit, Liebe und Zuwendung zu bekommen
- Es hat mir geholfen, mich selbst nicht so hilflos zu fühlen

Erst, wenn Du begreifst, dass der Glaubenssatz mal wichtig und hilfreich war, kannst Du auch erkennen, dass Du ihn heute nicht mehr brauchst, sondern andere Wege hast, für Dich zu sorgen.



2. Hinterfragen



Suche Dir einen Glaubenssätze heraus, den du verändern willst.
Dann stelle Dir folgende Fragen dazu:

- Bin ich zu **100% sicher**, dass das immer stimmt? Wenn nein, welche **Gegenbeispiele** gibt es?
- Wie würde eine **andere Person das einschätzen**?
- Käme jede Person auf der Welt zu dem **gleichen Ergebnis** wie ich, wenn sie die Situation / die Person / mich betrachtet?
- Was würden **verschiedene Personen dazu sagen** und wie würden sie es sehen, bspw. Familienmitglieder, Freunde, Du aus der Zukunft oder auch völlig Fremde wie z. B. der Dalai Lama, Angela Merkel, Sigmund Freud...

(Es geht nicht darum, Menschen zu finden, deren Meinungen Du gut findest, sondern nur, verschiedenste Perspektiven auf die Situation einzunehmen.)



3. Andere Glaubenssätze und Beweise finden

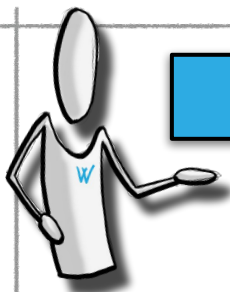


Formuliere einen neuen Glaubenssatz, den Du **hilfreich und realistisch** findest.

(z. B. aus “Ich mache es eh nie richtig.” wird dann
“Niemand ist perfekt. Ich gebe mein Bestes und
das ist genug.”

Suche jetzt und auch die nächsten Tage immer
wieder **Beweise dafür, dass dieser Satz wahr
ist.**





Kognitive Dissonanztheorie

Leon Festinger 1957

- Theorie erklärt **unangenehme psychologische Spannungen**
- Sie entstehen, wenn **Kognitionen nicht miteinander vereinbar sind** oder sich eine **Kognition mit einem gezeigten Verhalten widerspricht**
- “Kognition” sind geistige Prozesse wie **Gedanken, Meinungen, Einstellungen oder Wünsche**
- **Wunsch entsteht, Spannung abzubauen**
- Dafür kommen **vier verschiedene Strategien** in Frage



Das Modell

Kognition

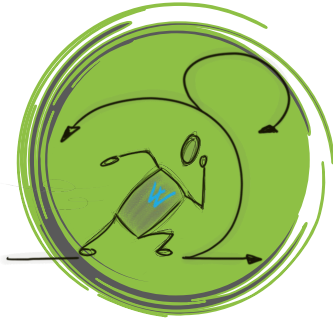
≠

Kognition/
Verhalten

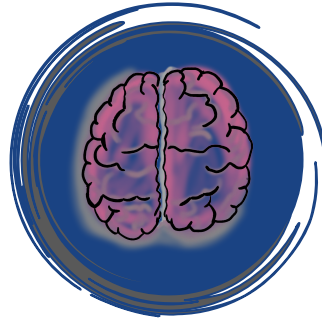
Dissonanz



Dissonanzreduktion



**Das Verhalten
ändern**



**Die Kognition
ändern**



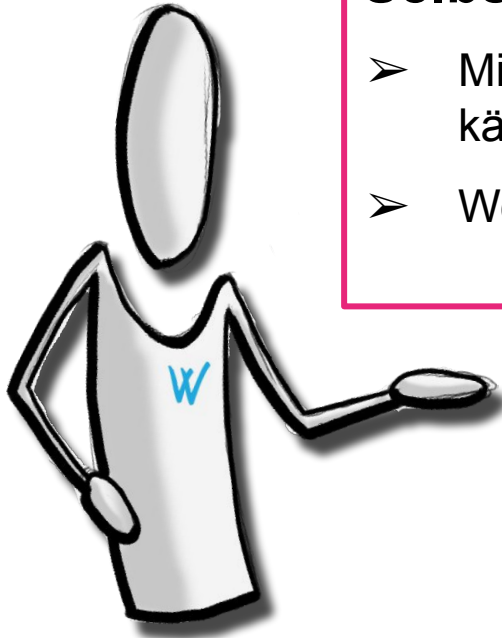
**Das Verhalten neu
einschätzen**



**Eine Kognition
hinzunehmen**

Der Mechanismus der Dissonanzreduktion greift automatisch!





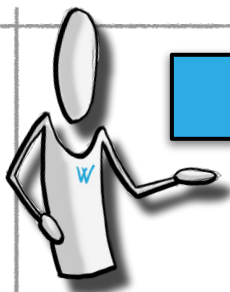
Selbstreflexion

- Mit welchen kognitiven Dissonanzen hast Du zu kämpfen?
- Welche Strategien wendest Du an?

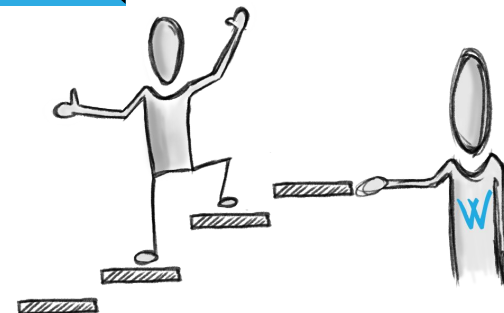
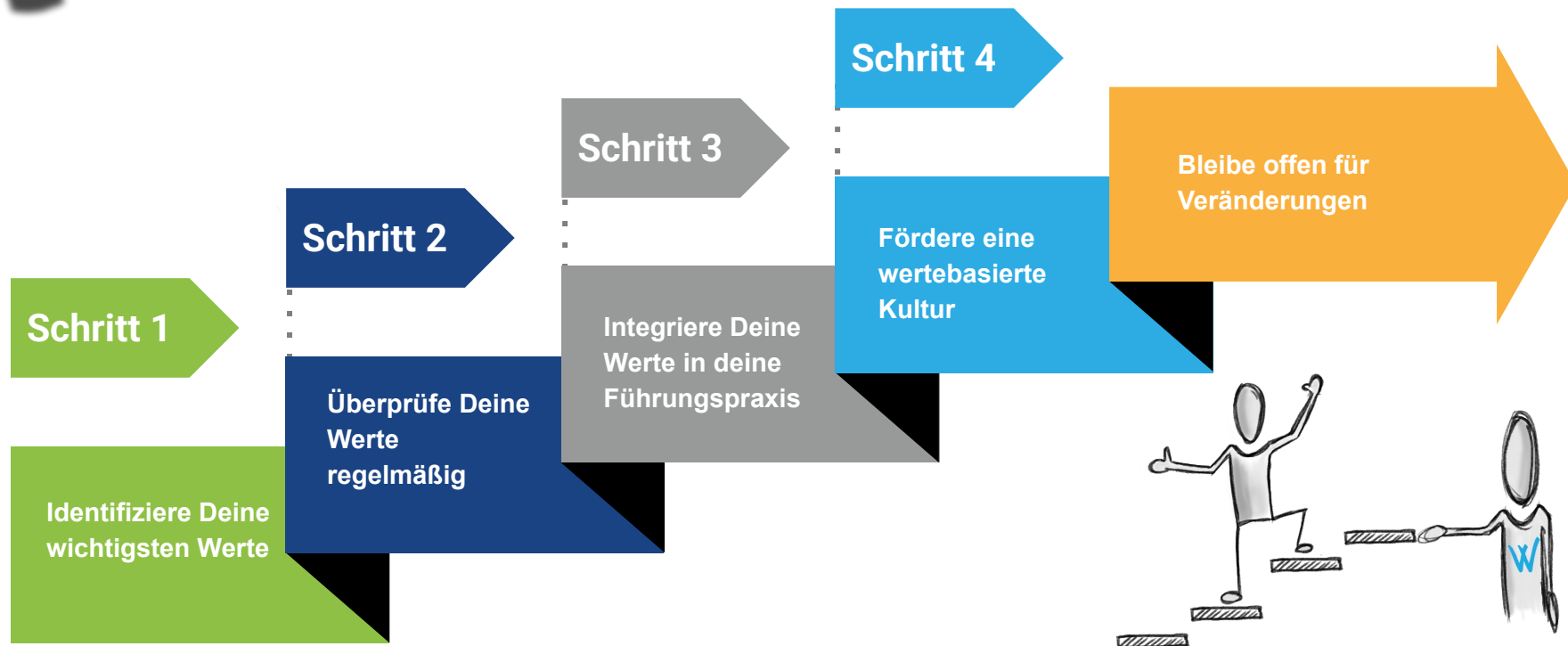
Werte

- Grundlegende **Überzeugungen** und Überlegungen
- Spiegeln **Prioritäten und Vorlieben** wider
- Wichtig für **Identität und soziale Beziehungen**
- Entstehung kann **kulturell, religiös oder individuell** sein
- Entwicklung durch **Umweltfaktoren, neue Erkenntnisse und Wachstumsprozesse** beeinflusst
- Relevanz: geben Orientierung und helfen bei **moralischen/ethischen Entscheidungen**



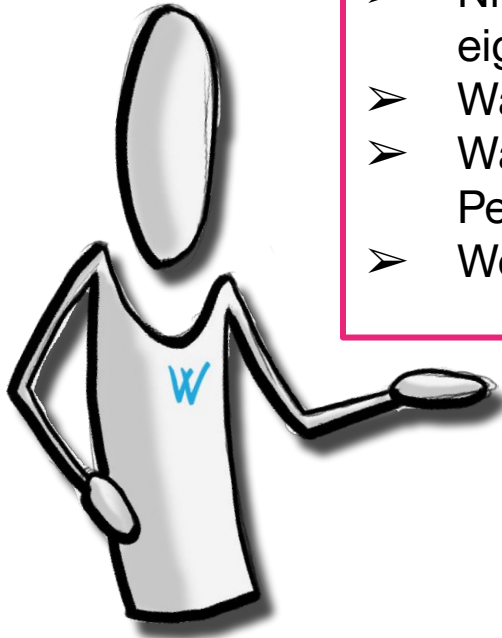


Wertearbeit Führung



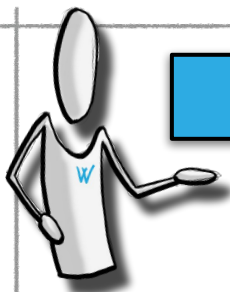


Nimm Dir 10 Minuten Zeit und reflektiere Deine eigenen Werte. Was ist Dir im Leben wichtig? Was ist Dir in der Zusammenarbeit mit anderen Personen wichtig? Wofür bist Du bereit, Verantwortung zu übernehmen?

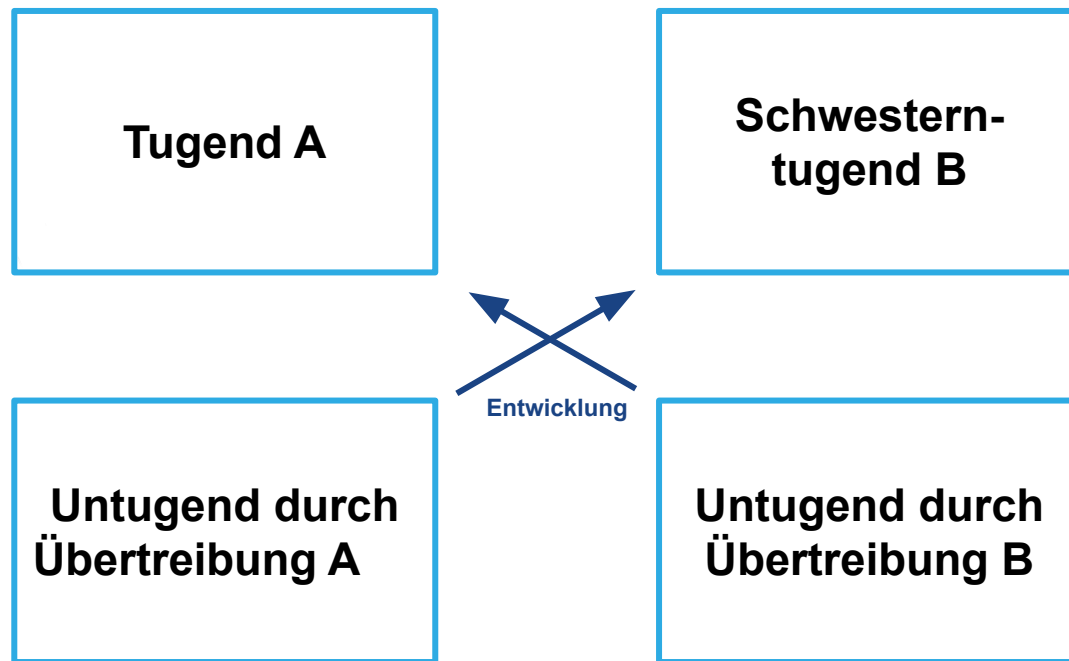


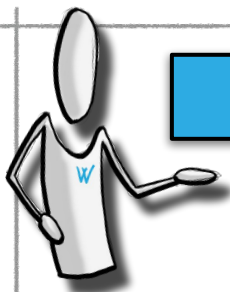
Selbstreflexion

- Nimm Dir 10 Minuten Zeit und reflektiere Deine eigenen Werte.
- Was ist Dir im Leben wichtig?
- Was ist Dir in der Zusammenarbeit mit anderen Personen wichtig?
- Wofür bist Du bereit, Verantwortung zu übernehmen?

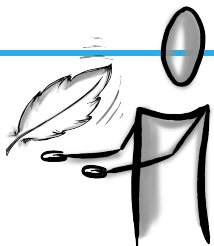


Werte- und Entwicklungsquadrat

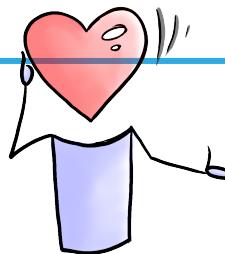




Werte- und Entwicklungsquadrat



Sparsamkeit



Großzügigkeit



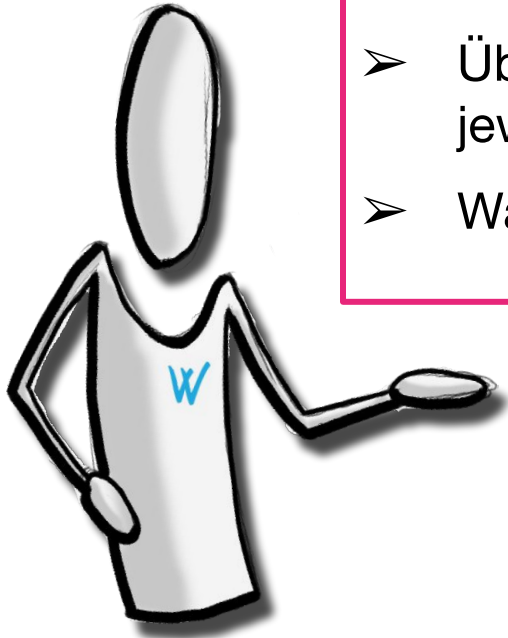
Entwicklung



Geiz



Verschwendung



Tandemreflexion

- Überlegt euch jeweils zwei Tugenden mit den jeweiligen Übertreibungen.
- Was nehmt ihr daraus als Erkenntnis mit?

10 min.