

Warum und wie Sie Überzeugungen hinterfragen sollten!

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Glauben Sie daran, dass sie Erfolg haben - denn dann werden Sie tun, was notwendig ist, um den Erfolg tatsächlich zu erreichen (Dale Carnegie)

Eine der wesentlichsten Führungsaufgaben ist es, Mitarbeitern zu helfen ihre angestrebten Ziele zu erreichen. Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiter an sich und ihre Fähigkeiten glauben.

Und gerade dabei tauchen immer wieder Probleme auf, die unmittelbar mit dem Veränderungsprozess zusammen hängen.

Insbesondere stellen sich bei jeder Veränderung die folgenden Fragen, auf die jede Person als Einzelner oder im Team ein bestimmte Überzeugung hat:

1	Wieweit ist das Resultat überhaupt erwünscht?
2	Führen die geplanten Aktivitäten zum Erfolg?
3	Sind die geplanten Aktivitäten angemessen und systemkonform?
4	Bin ich/sind wir in der Lage, die Aktivitäten durchzuführen?
5	Bin ich/sind wir verantwortlich für Vorgehen und Ergebnis?

Denken Sie beispielsweise an eines ihrer aktuellen Projekte. Dann könnten sich damit folgende Fragen ergeben:

- 1) Wollen wir das Projektziel wirklich erreichen? Gibt es vielleicht andere wichtigere Ziele? Oder sagen wir: Im Moment wäre Dringenderes zu erledigen!
- 2) Sind wir in der Lage, das Ziel zu erreichen - haben wir dazu die Fähigkeiten, Erfahrungen, Skills? Oder denken wir: Wir sollten uns keine Hoffnungen machen, es wird schon wieder schief gehen.
- 3) Sind wir wirklich überzeugt, dass die vorgesehenen Maßnahmen zum Ziel führen? Glauben wir, dass mit dem Plan, der Technik, dem Programm das Ziel erreicht wird? Oder ist uns der Weg zu mühselig oder beeinträchtigt vielleicht wichtige Bereiche?
- 4) Sind wir in der Lage, die vorgesehenen Maßnahmen auch umzusetzen? Trauen wir uns das zu trotz der möglichen Widerstände?
- 5) Wieweit fühlen wir uns verantwortlich für das Erreichen des Ergebnisses? Bestimmen nicht andere, ob wir erfolgreich sind oder nicht (Technik, Entscheidungsträger, Nutzer, der Markt, die Zeit...)?

Beurteilung von Überzeugungen

Wenn es bei Mitarbeitern oder im Team zu viele Zweifel gibt, werden Pläne nicht effektiv oder im Extremfall gar nicht umgesetzt. Deshalb ist es für Führungskräfte wichtig, die Überzeugungen ihrer Mitarbeiter realistisch einschätzen zu können.

Die Beurteilung der fünf zentralen Überzeugungen bietet eine gute Möglichkeit, sich von der Motivation einzelner Mitarbeiter oder eines Teams ein Bild zu machen. Dies erfolgt ganz einfach mit der Bewertung der jeweiligen Aussage durch den Mitarbeiter. Dabei ist es hilfreich, mit einer Skala von 1-5 zu arbeiten. So lassen sich potenziell problematische Bereiche der Motivation oder der Selbstsicherheit bei Einzelnen ganz leicht feststellen. Alle

Aussagen mit einer niedrigen Bewertung deuten auf Störungen oder Widerstände hin, an denen gearbeitet werden muss.

BEURTEILUNG VON ÜBERZEUGUNGEN					
ZIEL: Beschreiben Sie in einem Satz das Ziel/Ergebnis					
PLAN/LÖSUNG: Beschreiben Sie kurz den Weg zur Zielerreichung					
Schätzen Sie ein, in welchem Ausmaß Sie folgende Aussagen für zutreffend halten. Vergeben Sie Punkte von 1-5, wobei 1 = geringste und 5= höchste Zustimmung bedeutet					
Das Ziel ist erstrebenswert und lohnend.	1	2	3	4	5
Es ist möglich, das Ziel zu erreichen.	1	2	3	4	5
Die Aktivitäten sind angemessen/systemkonform zur Erreichung des Ziels	1	2	3	4	5
Ich/Wir verfügen über die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Fähigkeiten.	1	2	3	4	5
Ich/Wir sind für das Erreichen des Ziels verantwortlich und verdienen es, dies zu schaffen.	1	2	3	4	5

Bei einem Team kann das ganze auf einem Flipchart oder einer Pinwand mit Hilfe von Punkten durchgeführt werden. Natürlich kann man die Beurteilung auch für sich selbst machen!

Bearbeitung der einschränkenden Überzeugungen

Wenn das Ergebnis dann vorliegt, muss an den einschränkenden Überzeugungen gearbeitet werden. Grundsätzlich Am einfachsten geht das zum Beispiel mit folgenden Fragestellungen:

Als-ob-Rahmen

Er hilft dem Einzelnen oder der Gruppe so zu denken und handeln, als wäre das Ziel /Resultat schon erreicht.

- Was würde passieren, wenn Sie X hätten, könnten, täten, wüssten,... ?
- Was wäre, wenn Sie einfach so tun, als wenn sie es könnten/wüssten...?

Indem Sie Personen finden, die das können/glauben/wissen/tun Überzeugungen werden durch Feedback und Verstärkung wichtiger Bezugspersonen beeinflusst

- Was müssten Sie tun oder glauben um kongruenter zu werden?
- Kennen Sie jemanden, der das kann/tut? Wie könnte er Sie unterstützen? Welchen Rat würde er Ihnen geben?

Götzens/C16 / 8-06