

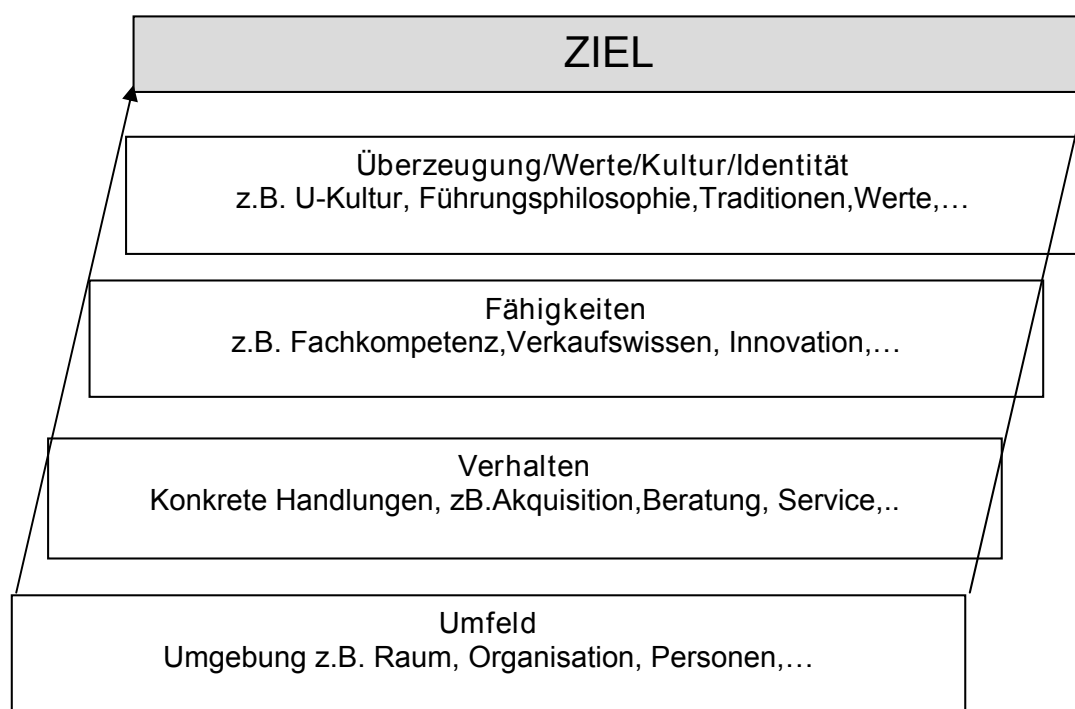
Wie Sie den wirksamsten Hebel für Veränderungen finden

Dr. Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Ein einfaches Modell für Veränderungen

Ein einfaches Modell zur Beschreibung und wirksamen Umsetzung von Veränderungen ist das Konzept der logischen Ebenen von Robert Dilts.

Einerseits kann damit leicht der wirksamste Angelpunkt für die Veränderungsarbeit gefunden werden. Andererseits zeigt es die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung auf: jede Veränderung auf einer Ebene bedingt auch Veränderungen auf den anderen Ebenen.



Die höheren Ebenen beeinflussen immer die niedrigeren Ebenen, während umgekehrt eine niedrigere Ebene nicht notwendigerweise die höhere beeinflussen muss. Auch die Intensität ist unterschiedlich: Je höher die Ebene, umso größer die Auswirkung - umso länger auch der Veränderungsprozess.

Beispiel: Wo der Glaube an die Erreichung anspruchsvoller Ziele fehlt nutzen vorhandene Fähigkeiten und Aktivitäten wenig - oder - wo die Verkaufskompetenzen fehlen kann kein adäquates Verhalten entwickelt werden.

Systematische Fragen führen zum optimalen Veränderungsansatz

Den Ebenen entsprechen konkrete Fragestellungen. Alle Fragen werden dabei jeweils auf den Ist-Zustand und den Ziel-/Lösungszustand bezogen.

Der Unterschied in den Antworten ergibt die erforderliche Veränderung. So kann einfach festgestellt werden, auf welcher Ebene das „Hauptproblem“ liegt und wo damit auf jeden Fall Maßnahmen zu treffen sind.

Die Ebenen lassen sich durch folgendes Frageschema festmachen. Ausgangspunkt ist dabei entweder ein Problem das gelöst oder ein Ziel das erreicht werden soll.

Was genau ist das Problem oder Ziel?	Problem IST- Zustand	Ziel Soll-Zustand
Umfeld: Wer? mit Wem? Wo? Wann?		
Wer ist betroffen? (Abteilungen/Personen) Wo findet das statt? (Ort, Raum) Wann oder in welcher Zeit?		
Verhalten: Wie?		
Was wird genau getan? Welche Prozesse laufen ab?		
Fähigkeiten: Was kann ich?		
Welche Fähigkeiten sind vorhanden? Welches Wissen ist vorhanden? Wie tun wir etwas am besten?		
Glauben/Werte/Mission: Warum?		
Was ist uns wichtig? Wovon sind wir überzeugt? Was muss man tun, was darf man nicht tun? Wer sind wir - wie sehen wir uns?		

Mit dieser Fragen-Checkliste haben Sie ein einfaches und hochwirksames Analyseinstrument, bei dem sich sehr rasch ein Bild der Ausgangssituation und der notwendigen Veränderungen ergibt.

Die Vorstellungskraft als Motivationsinstrument nutzen

Die logischen Ebenen eignen sich auch hervorragend zur Zielmotivation! Wie geht das? Ausgehend von einem eindeutig formulierten Ziel geht man durch alle Ebenen und macht sich der Ressourcen und Zustände innerlich bewusst.

Wichtig dabei: Das Ziel stellt man sich als bereits erreicht vor (Formulierung: Angenommen wir hätten unser Ziel schon erreicht...) Mit dieser Vorstellung werden die einzelnen Ebenen durchlaufen, mit z.B. folgenden Fragen, die jeder für sich innerlich beantwortet:

Umfeld: Wo sind Sie? Was hören /sehen Sie? Wer ist dabei? Was riechen/schmecken Sie? Verhalten: Was tun Sie? Fähigkeiten: Wie tun Sie das? Welche besonderen Fähigkeiten oder Wissen haben Sie? Glauben/werte: Was ist Ihnen hier wichtig? Woran glauben Sie? Warum tun Sie das? Identität: Wer sind Sie?

Danach geht jeder den Weg durch die Ebenen zurück und erinnert sich dabei an die Ressourcen und Einsichten!

Probieren Sie es einfach einmal bei sich selbst aus- Sie werden sehen, hören, spüren!

Götzens/C2/3-2006