



VERÄNDERUNGEN IM HANDELN

Die Einsicht, dass Veränderungen im menschlichen Handeln möglich sind, dass sie steuerbar werden können, ist von eminenter Bedeutung für jeden Gruppenleiter. Dabei ist es sehr hilfreich, sich die verschiedenen Ebenen, die unser Handeln beeinflussen, modellhaft vorzustellen. Denn es ist eine Grundregel, dass Veränderungen auf einer niedrigeren Ebene nicht automatisch Veränderungen auf einer höheren Ebene bewirken. Umgekehrt aber wird jede Veränderung an der Spitze der Pyramide die weiter unten liegenden Ebenen stark beeinflussen und damit das System „Mensch“ verändern.

Robert Dilts hat ein psycho-logisches Modell entwickelt, das diese hierarchische Struktur sehr leicht verständlich macht. Das Gesamtsystem muss bildhaft als Pyramide gesehen werden. An der Spitze steht die **SPIRITUALITÄT (1)**, die sich mit der Frage auseinandersetzt „**Wovon bin ich ein Teil?**“ Gemeint ist damit, ein Teil von Gott, ein Teil des Universums, ein Teil eines höheren Sinns im Leben. Bei den meisten Menschen ist diese Ebene hauptsächlich im Unbewussten vorhanden.

Unmittelbar unter dieser Sinnfrage steht die **IDENTITÄTSEBENE (2)**, also das „**Wer bin ich**“ (Mann, Frau, Lehrer, Trainer, Berater, Verkäufer, Vater, Mutter etc.). Grundwerte und Kernglaubenssätze sind stark mit der Identität verbunden, und sie haben einen enorm tief greifenden Einfluss auf unsere Persönlichkeit. *Als Bild kann man sich einen Baum vorstellen, der einen guten Boden braucht, um seine Wurzeln zu entfalten. Kann er die Wurzeln nicht festigen und vertiefen, stirbt er ab, und wird damit auch keine schönen Blüten zeigen und Früchte tragen.* Das Gleiche gilt für den Menschen. Weiß er nicht genau, wer er ist, sucht er ständig seine Identität und wird ruhelos, unzufrieden und rastlos, wahrscheinlich sogar unglücklich sein.

Die nächsten zwei Ebenen sind die **WERTE- (3) UND GLAUBENSSYSTEME (4)**. „**Was ist für mein Leben wichtig? Woran glaube ich? Warum mache ich etwas?**“ Das sind die Schlüsselfragen. Vielleicht sind uns die Glaubenssätze (falsch/richtig) stärker bewusst als die Wertevorstellungen. Wenn diese Glaubenssätze auch Verallgemeinerungen über die Welt darstellen, bestimmen sie unser Handeln sehr direkt. Glaubenssätze sind um einen Wert, wie etwa Familie/Partnerschaft, Arbeit/Beruf, Freizeit/Sport, Ethik/Moral/Religion oder Freunde/Soziales angeordnet. Und diese Werte bestimmen unsere Entscheidungen, unsere Normen, unsere politische und soziale Einstellung, unsere Partnerwahl, unsere Rechtfertigung und letztlich unsere gesamte Wahrnehmung. Denn was wir glauben, wird für uns wahr. *Bildlich kann man sich das Glaubenssystem wie eine Brille vorstellen, durch die wir die Welt sehen. Sie kann bisweilen stark von der jeweiligen Lebenssituation abhängen.*

Ebene fünf sind unsere **FÄHIGKEITEN (5)**, die auf der Frage „**Wie geht es?**“ basieren. Jeder Mensch entwickelt ganz persönliche Strategien, wie er seine Werte



VERÄNDERUNGEN IM HANDELN

in seinem Umfeld umsetzen und leben kann. Ändern sich die Werte, folgt zwangsläufig auch bald die Entwicklung neuer Fähigkeiten.

„Was tue ich?“ ist die Kernfrage der nächsten, der **VERHALTENSEBENE (6)**. Eigentlich ist dieses Verhalten nicht mehr als die operative Umsetzung eines Auftrages, der sich aus der Werteebene und den daraus abgeleiteten Strategien ergibt.

Die Basis der Pyramide bildet die das **UMFELD (7)** des Menschen. Es geht um die Frage des „Wann und wo?“, denn jedes Verhalten hat direkte Auswirkungen auf die Umwelt und den Menschen. Wir reagieren ja meist sehr unmittelbar auf das Verhalten unserer Mitmenschen, bisweilen ohne die höheren Ebenen zu reflektieren.

Je wichtiger die **Leitungsposition** eines Menschen, desto vorrangiger wird er seine Aufmerksamkeit auf die **höheren Ebenen** fokussieren müssen. Allerdings darf niemals der Blick auf die Basis der Pyramide verstellt werden. Jedenfalls wird bei komplexen Problemen eine einfache Änderung auf der Verhaltensebene kaum zu Erfolgen führen.

Im beruflichen Alltag ist es ganz wichtig, auch Widersprüche zuzulassen. Es gilt, die **Gleichzeitigkeit des „Sowohl-Als auch“** zu akzeptieren. Gemeint sind Widersprüche wie Härte und Sanftheit, Tun und Lassen, Geduld und schnelle Resultate, Logik und Gefühl, Grenzen setzen und die Dinge offen lassen, Distanz und Nähe, Chaos und Ordnung oder Beten und Arbeiten. Der Grund für diese Argumentation liegt darin, dass eine Organisation ständig in Bewegung ist und Anforderungen und Aufgabenbereiche einem permanenten Wandel unterworfen sind. Mit der Zeit wachsen die Erfahrungen, gleichzeitig aber ändern sich die Akteure, und damit die Träger der bisherigen Wertvorstellungen.

*Ändern wird man sich nicht, wenn man eine Sache nur weiß, man muss sich ihrer bewusst sein. **Unbekannt***

*Wege entstehen dadurch, dass wir sie gehen. **Franz Kafka***