

BERUFLICHE BERATUNG

PBL-Präsentation

Thema 5b - Praktische Ansätze

DIGI
GEN



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Liste der Themen I

HINTERGRUND

1. Einführung: Widerstand
2. Neuropsychologie: Wie das Gehirn funktioniert

WORAUF KONZENTRIEREN SICH WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE?

3. Einflusskreis (Covey) & Sozialkulturelle Theorie der kognitiven Entwicklung (Vygotsky)
4. Mindset (Dweck)
5. Drama-Dreieck und Gewinner-Dreieck (Karpman)
6. Einfluss des Unterschwelligen (McClelland)
7. Kernqualitäten (Ofman)
8. Stufen der Verhaltensänderung (Diclemente & Prochaska)

Liste der Themen II

INTERVENTIONEN ZUR BEEINFLUSSUNG VON VERHALTENSMUSTERN

9. Theorie U
10. Wertschätzende Erkundung / Positive Psychologie
11. Motivierende Gesprächsführung (McClelland)
 - Problem- oder lösungsorientiert; Denken in Möglichkeiten oder Lösungen
 - Gedanken und Überzeugungen der weiblichen Führungskraft
12. Sprache der Veränderung / Reframing der Gedanken

HINTERGRUND

Einführung: Widerstand



Quelle: https://www.flickr.com/photos/toddle_email_newsletters/21031243458

Auf Widerstand achten

- Unwilligkeit: Es gibt keine Verpflichtung
- Unfähigkeit: Es bestehen Zweifel an den eigenen Fähigkeiten
- Umstände: Es gibt Entwicklungen oder Veränderungen in der Situation
- Mangelnde Klarheit: zum Beispiel bei Vereinbarungen
- Unzufriedenheit: Der Kunde ist mit der Art und Weise, wie die Ziele erreicht werden sollen, nicht einverstanden
- Beurteilung: Um Hilfe bitten bedeutet Schwäche? Widerstand gegen das System.

WARUM SIND VERHALTENSÄNDERUNGEN SO SCHWIERIG?

Unser Gehirn braucht **Klarheit** → vollautomatische Prozesse (Gewohnheiten), die uns die Arbeit erleichtern

- **Vermeidung** von Verlust, Schmerz und Unbehagen
- **Soziale** Beziehungen haben großen **Einfluss** (um altes Verhalten beizubehalten...)

Die Änderung von Gewohnheiten erfordert Ausdauer und Übung

Spaß funktioniert: Es ist einfacher, etwas zu ändern, was man wirklich will

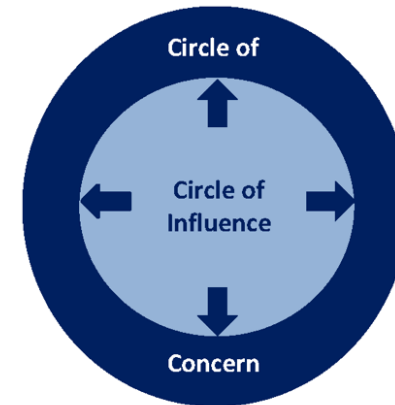
Unterstützung ist wichtig; *in diesem Fall: **die Beratung***

**FOKUS DER
WEIBLICHEN
FÜHRUNGSKRAFT**

Einflusskreis (Covey) I

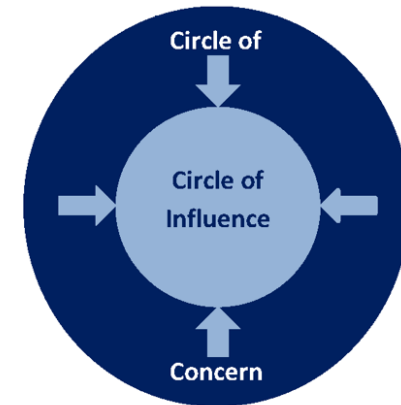
Es gibt zwei Möglichkeiten, um sicherzustellen, dass sich der Kreis der Einflussnahme stärker mit dem Kreis der Besorgnis deckt:

1. Einflussbereich erweitern durch Ansprechen, was stört.
2. Stärken ("Was kann ich selbst anders machen?") und soziale Fähigkeiten nutzen, um andere Menschen zur Veränderung zu bewegen



Proactive Focus

Positive energy enlarges Circle of Influence



Reactive Focus

Negative energy reduces Circle of Influence

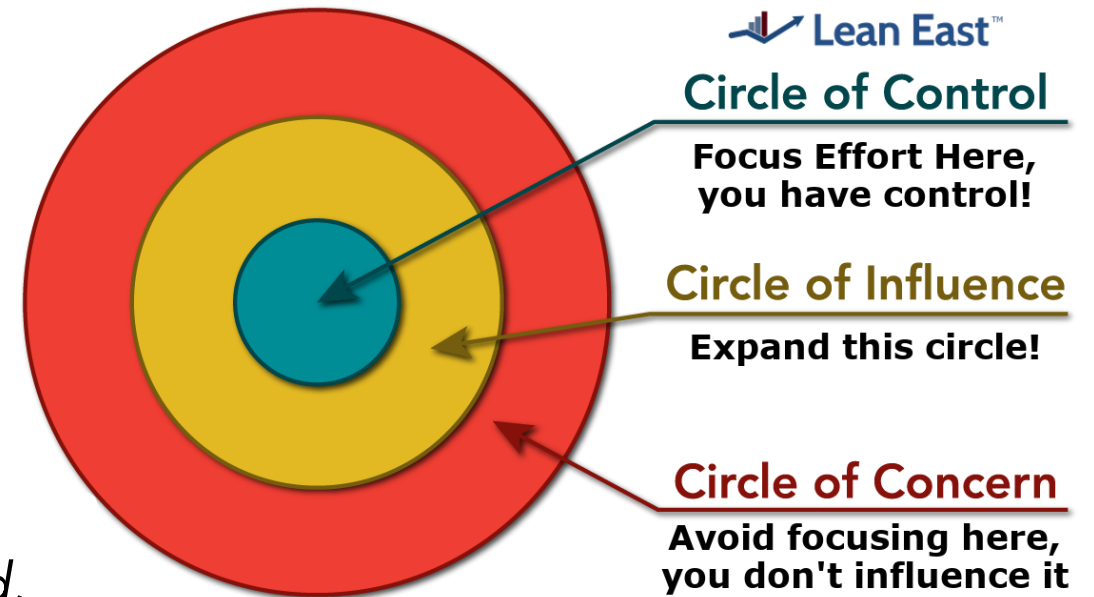
Quelle: <https://www.abrahampc.com/blog/2020/3/16/what-can-i-do-the-circles-of-concern-and-influence>

Einflusskreis (Covey) II

WOHIN GEHT DIE ENERGIE DER RATSUCHENDEN?

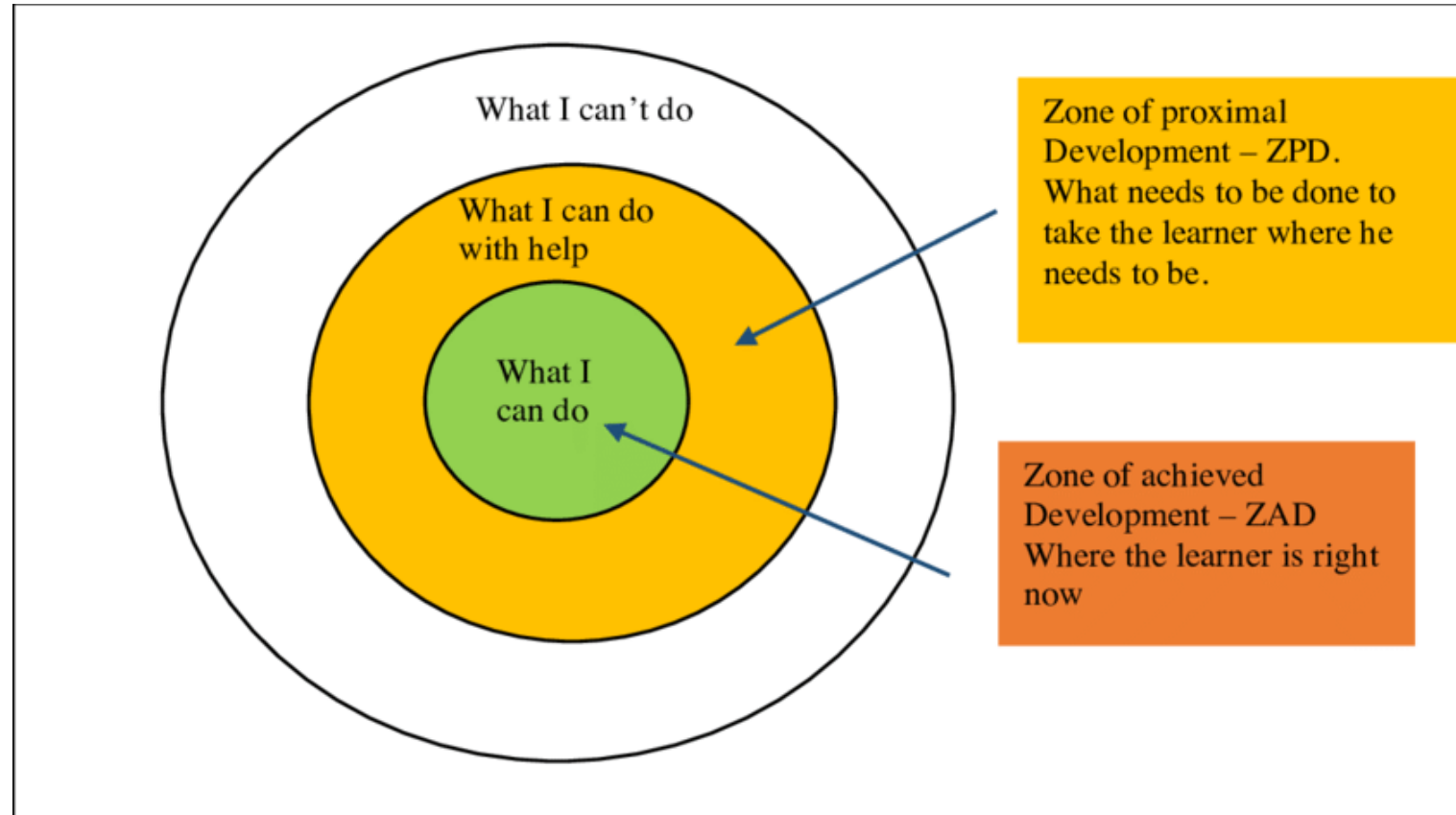
Drei Kategorien von Problemen:

- Direkter Einfluss (Probleme in Verbindung mit dem Verhalten)
- Indirekter Einfluss (Probleme in Verbindung mit dem Verhalten anderer)
- Kein Einfluss (nicht beeinflussbare Probleme; z.B. Dinge, die in der Vergangenheit passiert sind, oder Aspekte der Umwelt).



Quelle: <https://www.leaneast.com/7-habits>

Soziokulturelle Theorie der kognitiven Entwicklung (Vygotsky)



Quelle: <https://educationaltechnology.net/vygotskys-zone-of-proximal-development-and-scaffolding/>

Mindset (Dweck)



Quelle: <https://www.specializedtherapy.com/the-fixed-mindset-and-its-ability-to-impact-life-and-learning/>

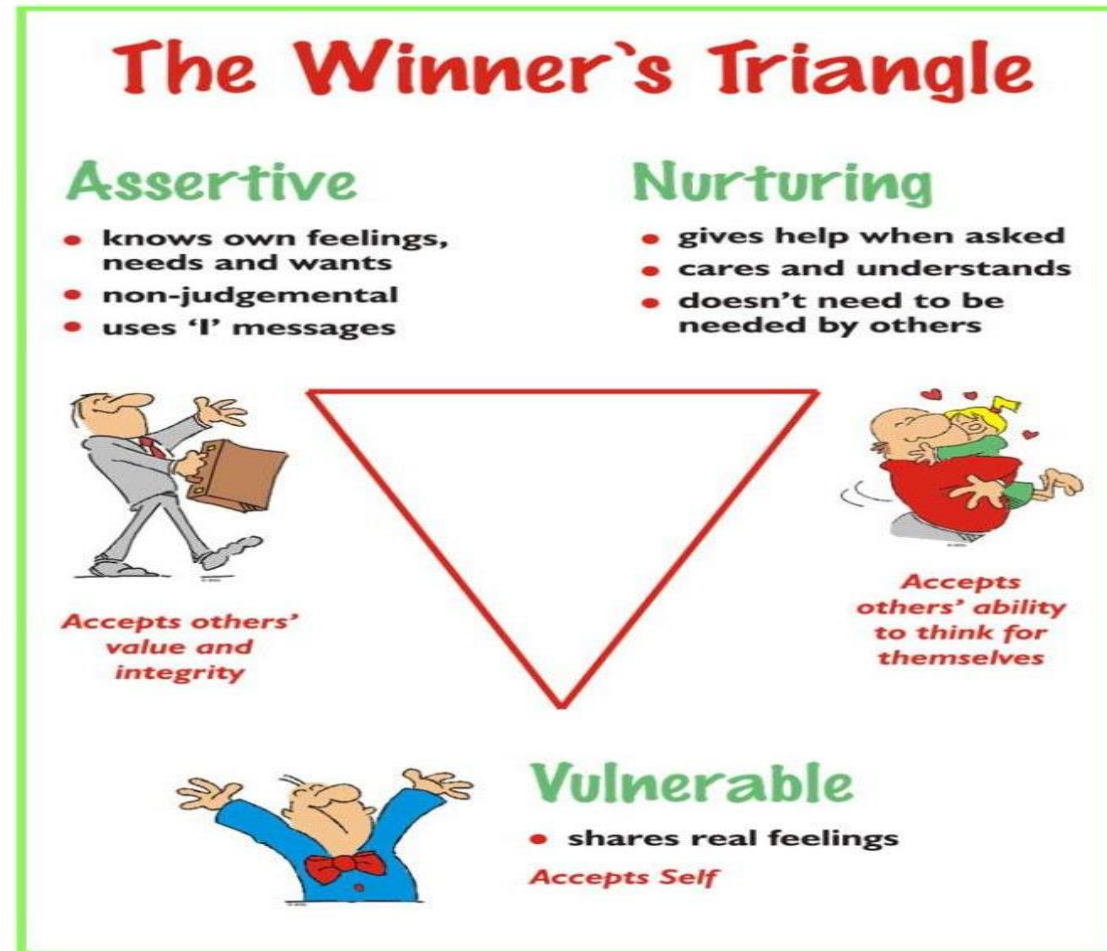
Drama-Dreieck (Karpman)



**HALTE DICH FERN VOM
DRAMA-DREIECK !**

Quelle: <https://firststeprehab.co.za/drama-triangle/>

Der Weg zum Gewinner-Dreieck



Source: <https://nl.pinterest.com/pin/221450506658142540/>

Ich bin okay, du bist okay

The Drama Triangle	The Winner's Triangle	Skills to Learn
Persecutor	Assertive	Assertiveness
Rescuer	Caring	Listening and Self-awareness
Victim	Vulnerable	Problem-solving and Self-awareness

Burgess, R. (2005). [A Model for Enhancing Individual and Organisational Learning of 'Emotional Intelligence': The Drama and Winner's Triangles](#). *Social Work Education*, 24(1), 97-112.

Statt Beschwerden
„Rescuer“

Ich setze mich dafür ein, der anderen Person bei der Identifizierung und Lösung ihres Problems zu helfen und sie dabei zu unterstützen, Verantwortung zu übernehmen.

Statt Jammern
„Victim“

Ich werde andere um Hilfe bitten und ich werde anfangen zu handeln. Ich verpflichte mich, realistische Ziele zu verfolgen, die für mich wichtig sind.

Statt Anklagen
„Persecutor“

Ich werde mitdenken und eine bessere Situation für mich und andere schaffen.

Einfluss des Unterschwelligen (McClelland)

Beobachtbar für andere

→ Bewusstsein schaffen „einfach“

Was machst du da?: Verhalten

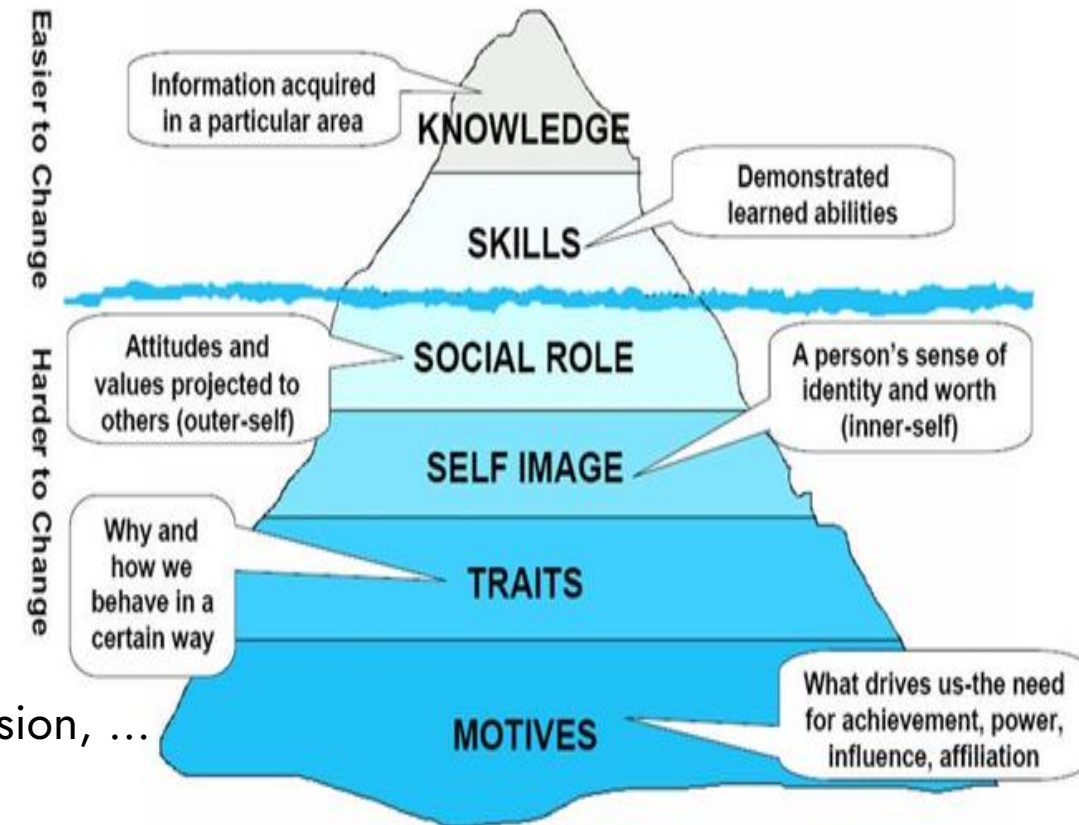
Unbeobachtbar ...für andere

→ Bewusstsein schaffen „schwieriger“

Was denkst du?: Verhalten, Gefühle und Gedanken

Was willst du?: Selbsterkenntnis, Selbstbild, persönliche Mission, ...

ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES



Quelle: <https://exeqserve.com/iceberg-need-build-competency-model-ed-ebreo/>

Entstehung des Unterschwelligen

Wenn Menschen sich nicht gehört fühlen oder das Gefühl haben, dass ihre Meinung ignoriert wird.

Wenn Menschen sich häufig beschweren, dies aber nie mit der betreffenden Person besprochen wird.

Wenn zu einem Vorschlag "Ja" gesagt wird, dieser aber nie umgesetzt wird.

Wenn alle möglichen Ausreden kommen, warum es ohnehin nicht möglich gewesen war.

OFT SPRECHEN WIR WEDER RUHIG NOCH OFFEN DARÜBER, SONDERN WEHREN UNS AUF UNTERSCHIEDLICHSTE WEISE DAGEGEN.

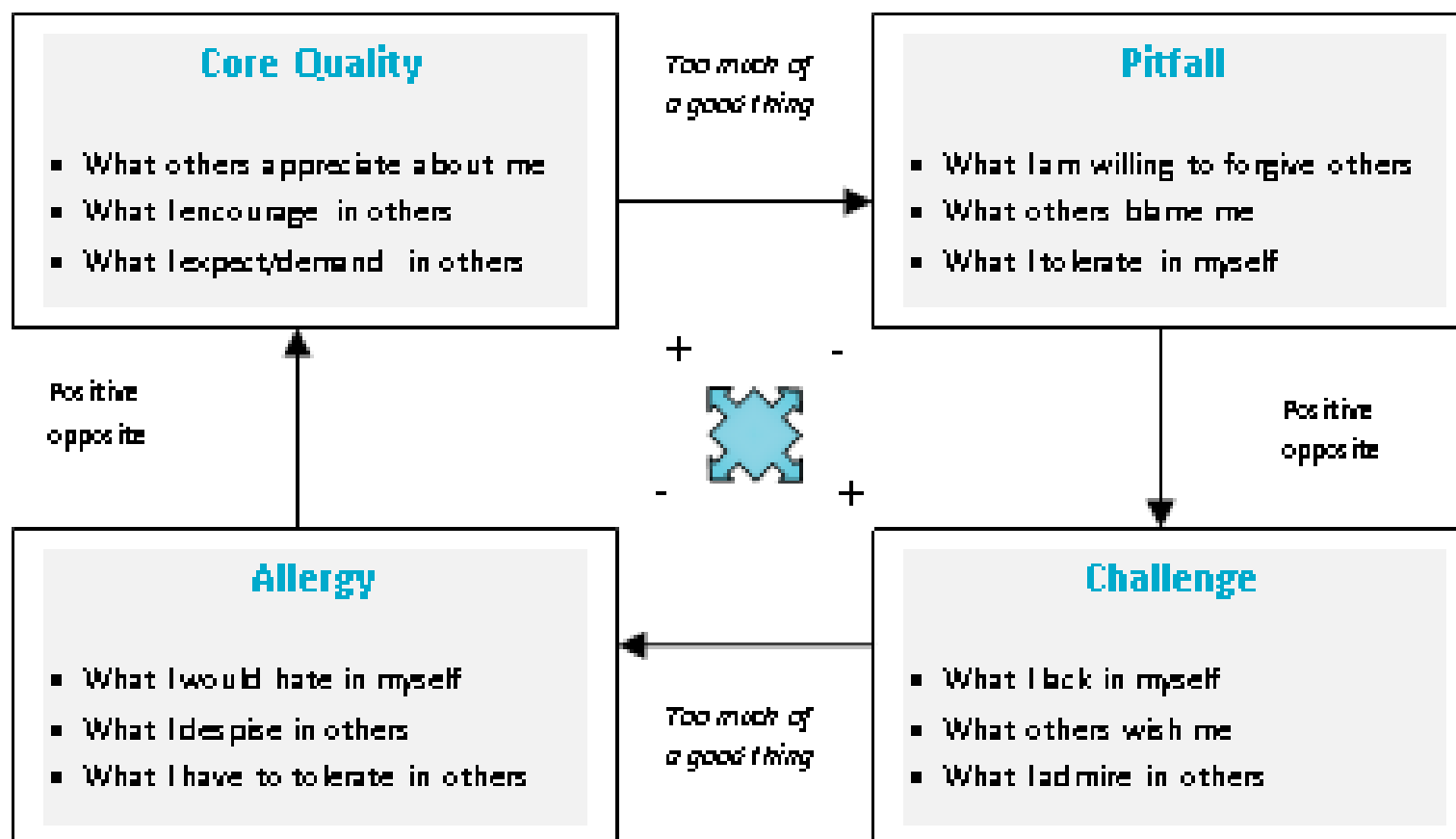
Barrieren und Möglichkeiten

DENKEN ÜBER BARRIEREN → DENKEN IN MÖGLICHKEITEN



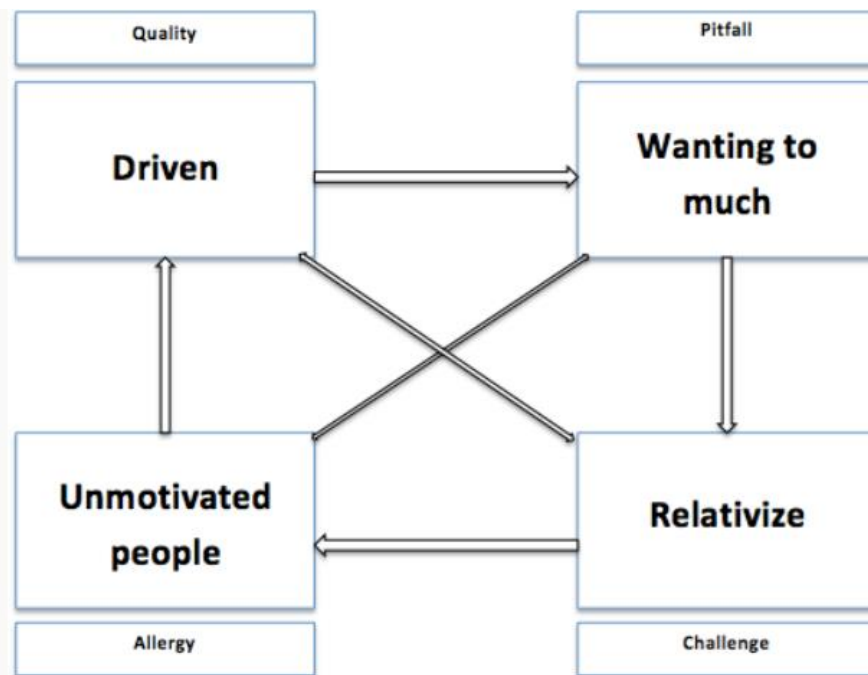
Quelle:
<https://beta.elsevier.com/connect/the-5-most-powerful-self-beliefs-that-ignite-human-behavior?trial=true>

Kernqualitäten (Ofman)



Quelle: <https://www.arteveldehogeschool.be/spotlight/node/93/>

Beispiele



Quelle: <https://dyonhoekstra.weebly.com/daniel-ofmans-model-of-core-quadrants.html>

Core Qualities

Core Quality	Pitfall	Challenge	Allergy
Decisiveness	Nagging	Patient	Passive
Flexibility	Inconstant	Organized	Rigid
Clearly	Remote	Empathetic	Slimy
Helpful	Meddlesome	Let loose	Careless
Modest	Passive	Initiative	Obtrusive
Courage	Reckless	Thoughtful	Doubtful
Empathetic	Sentimental	Observing	Remote
Reflective	Aloofness	Empathy	Sentimental
Profiling	Arrogant	Modest	Invisible

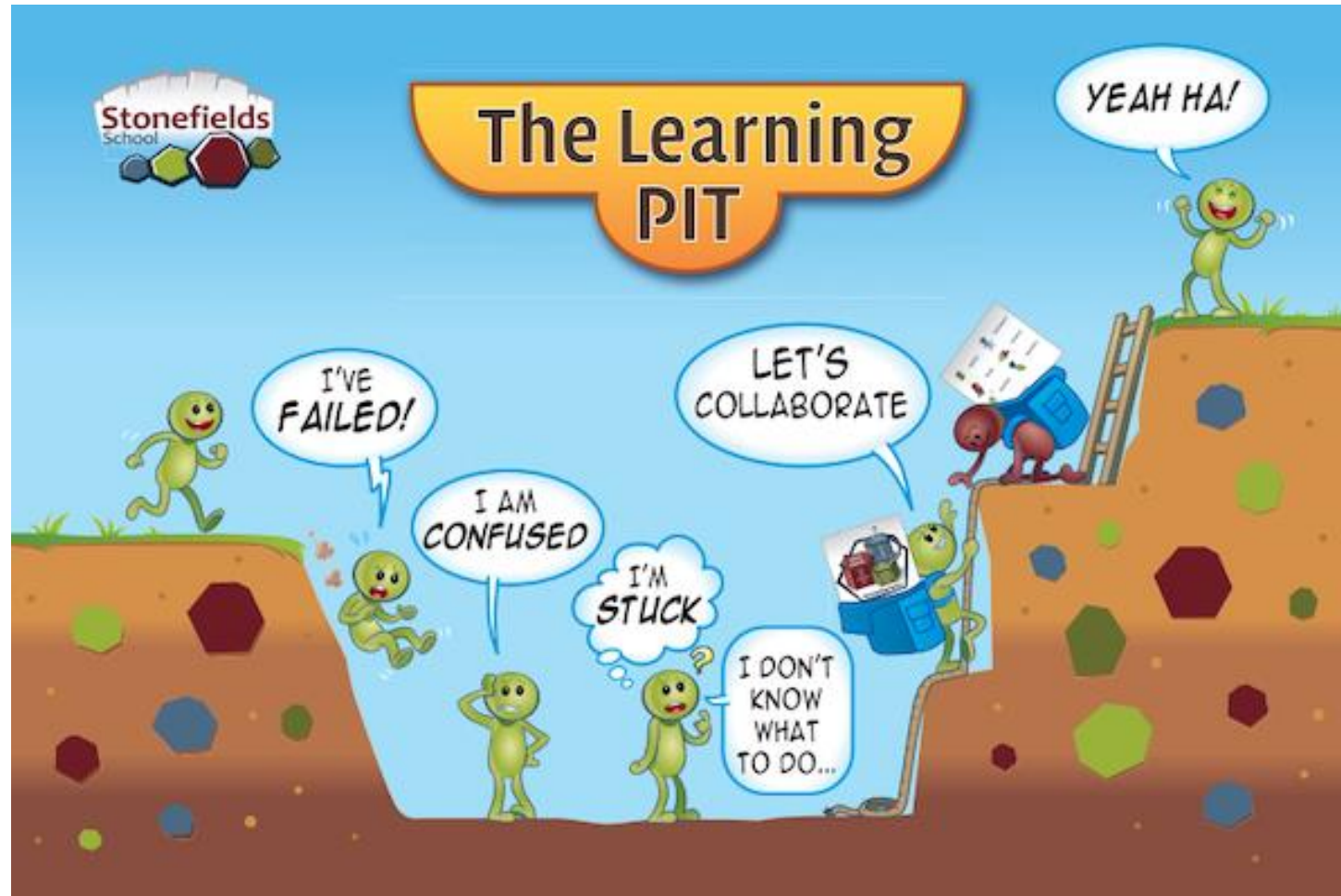
Quelle: <https://www.slideshare.net/Harizmalife/core-quality>

Stufen der Verhaltensänderung

Nr.	Stufe	Was Ratsuchende zeigen.	Was zu tun ist.
1.	Vorbewusstsein	Nicht ernsthaft über Veränderungen nachdenken	Ambivalenzen anerkennen
2.	Bewusstsein	Ernsthaft über eine Veränderung nachdenken	Fokus auf Gleichgewicht und Veränderungsmöglichkeiten
3.	Vorbereitung	Bereitschaft zur Veränderung, Veränderungsplan	SMART-Ziele formulieren
4.	Aktion	Neue Verhaltensweisen in die Praxis umsetzen	Leitfaden/Unterstützung
5.	Wartung	Beibehaltung der neuen Lebensweise (wenn die Veränderung erfolgreich war)	Lernen zu lernen

Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>

Die Lerngrube - Denkanstöße



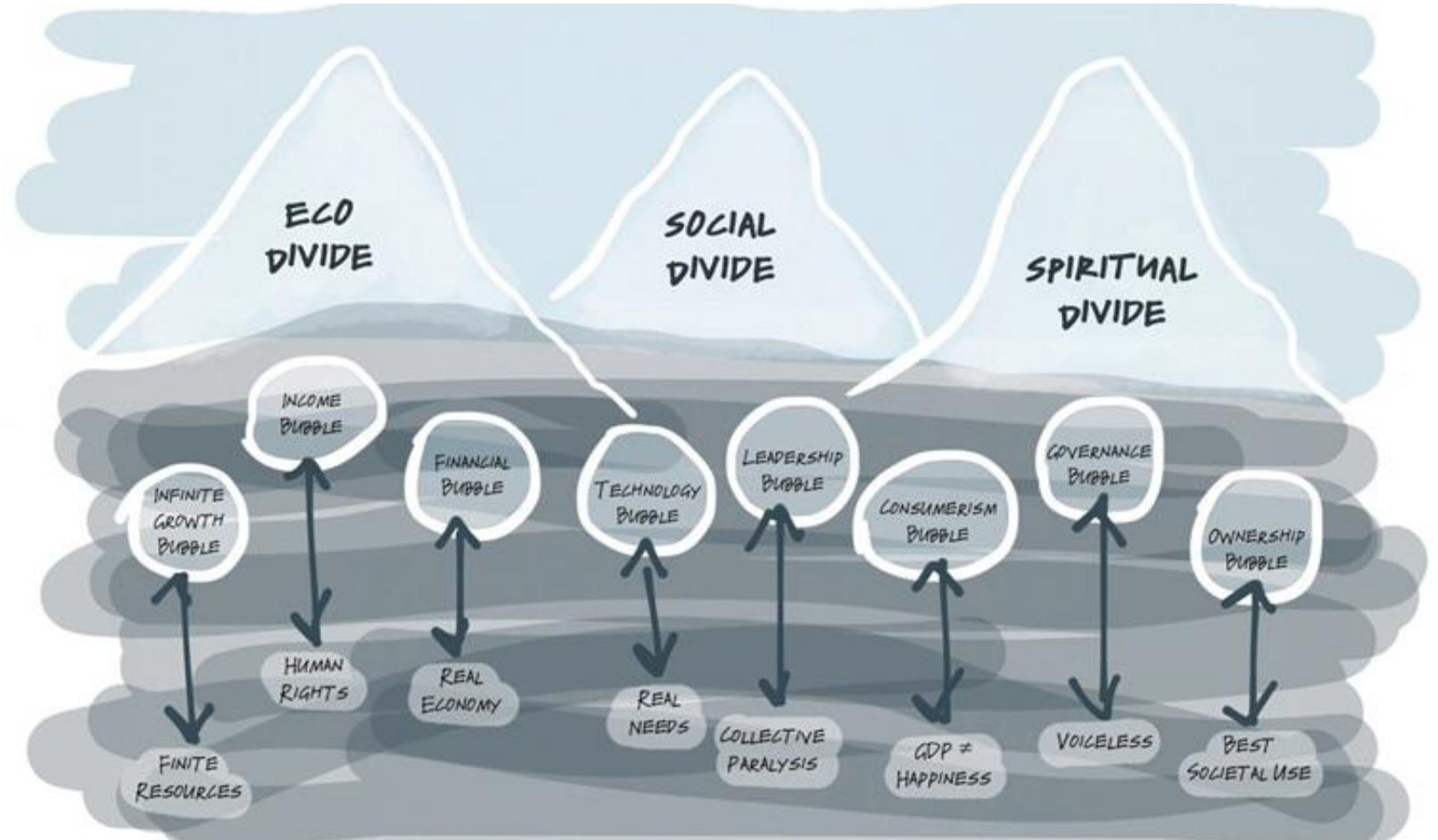
Quelle: <https://www.structural-learning.com/post/the-learning-pit-a-guide-for-teachers>

**VERHALTENS-
MUSTERN
BEEINFLUSSEN**

Theorie U (Scharmer)

Die Theorie U beschreibt
persönliche Führung und eine
andere Art zu denken

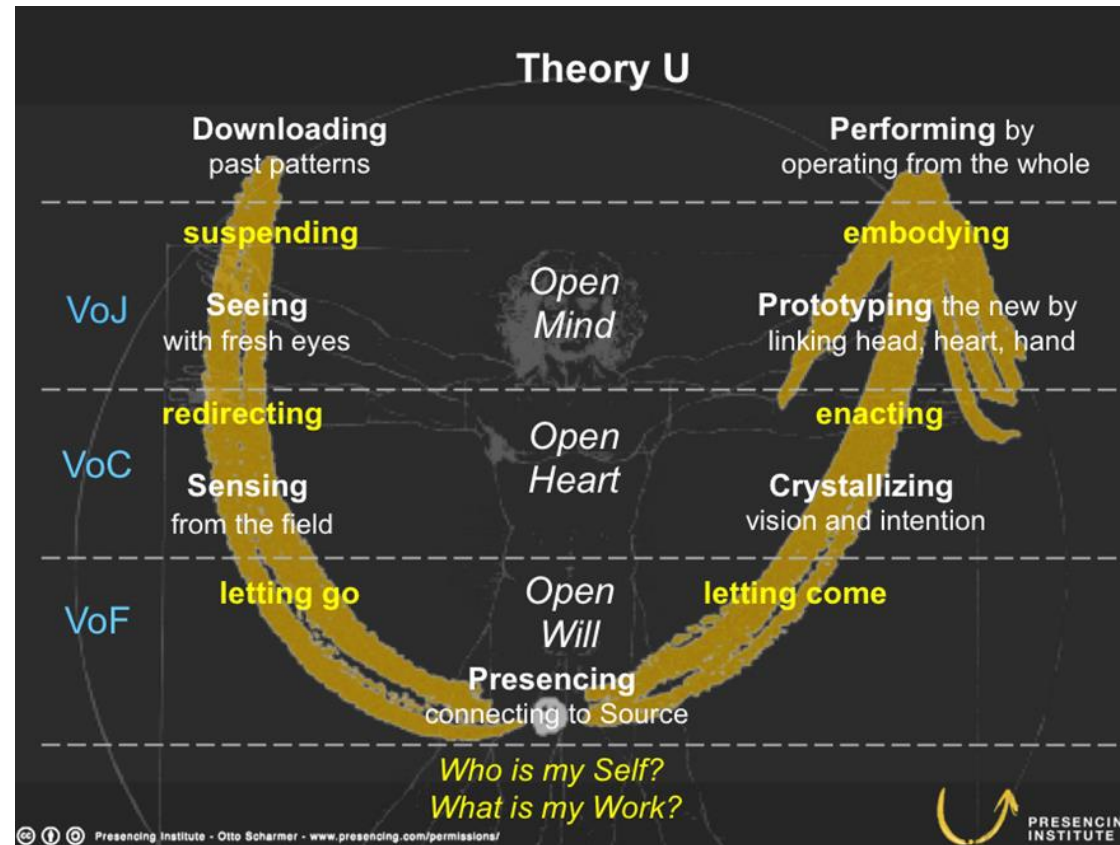
Verbessert das Verständnis von
Übergängen bei komplexen
Fragen des Wandels



Quelle: <http://www.goingupstream.net/blog/november-12th-2017>

Die sieben Phasen

Zyklischer Prozess mit
bewusst verbundenen
und überlappenden
Phasen



Quelle: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_U2

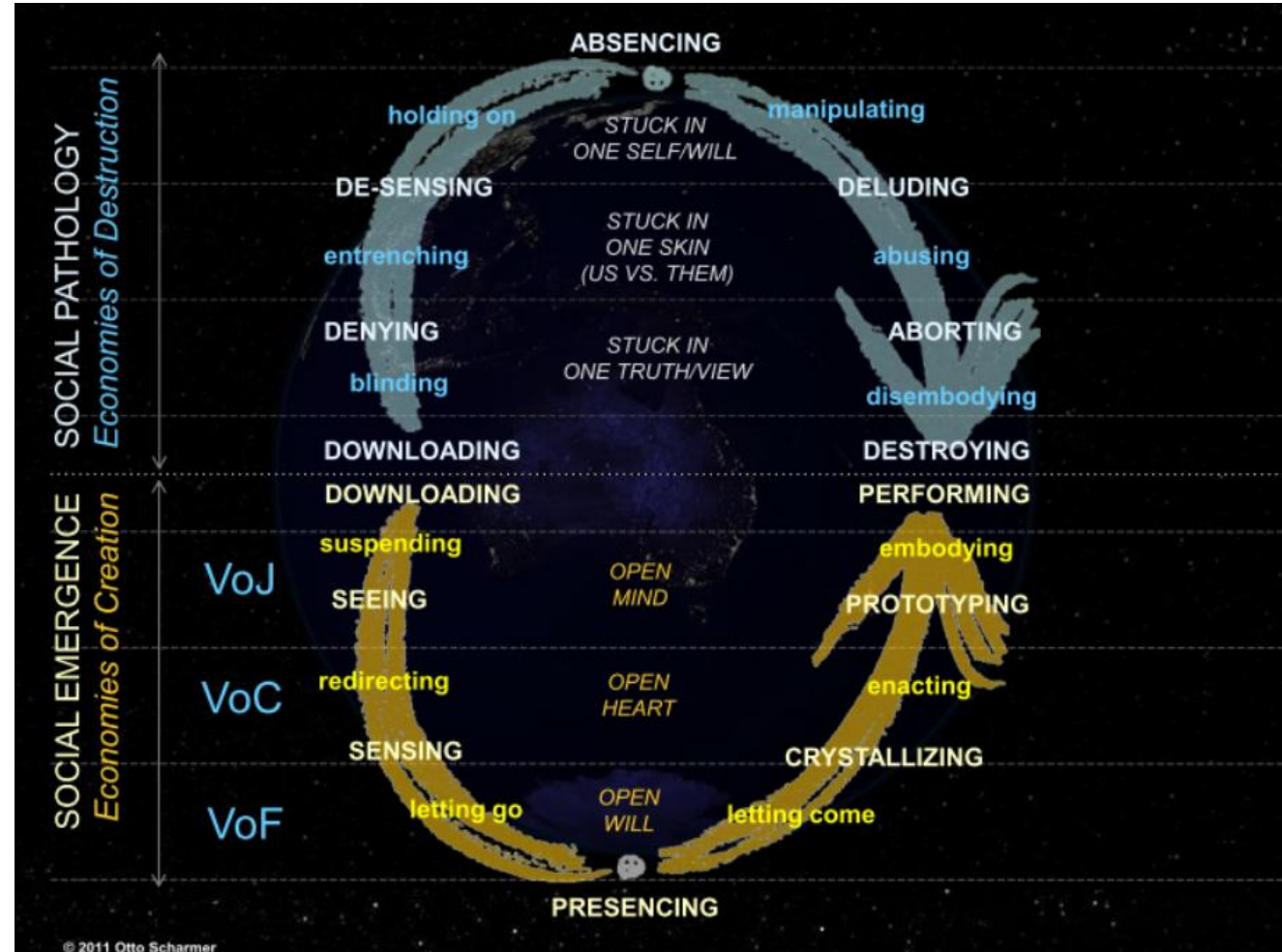
1. „Download“
2. Sehen
3. Fühlen
4. „Presencing“
5. Festigen
6. „Prototyping“
7. Performen

Von... bis...

Ablehnung
Entfremdung
„Absencing“
Täuschung
Abbruch



offener Verstand
offenes Herz
offener Wille



Quelle: <https://petersnijders.info/theorie-u-scharmer-2012/>

Wertschätzende Erkundung - Positive Psychologie

Wertschätzend

- Was soll gestärkt werden?
- Was ist schon da ist und wie ist es entstanden?

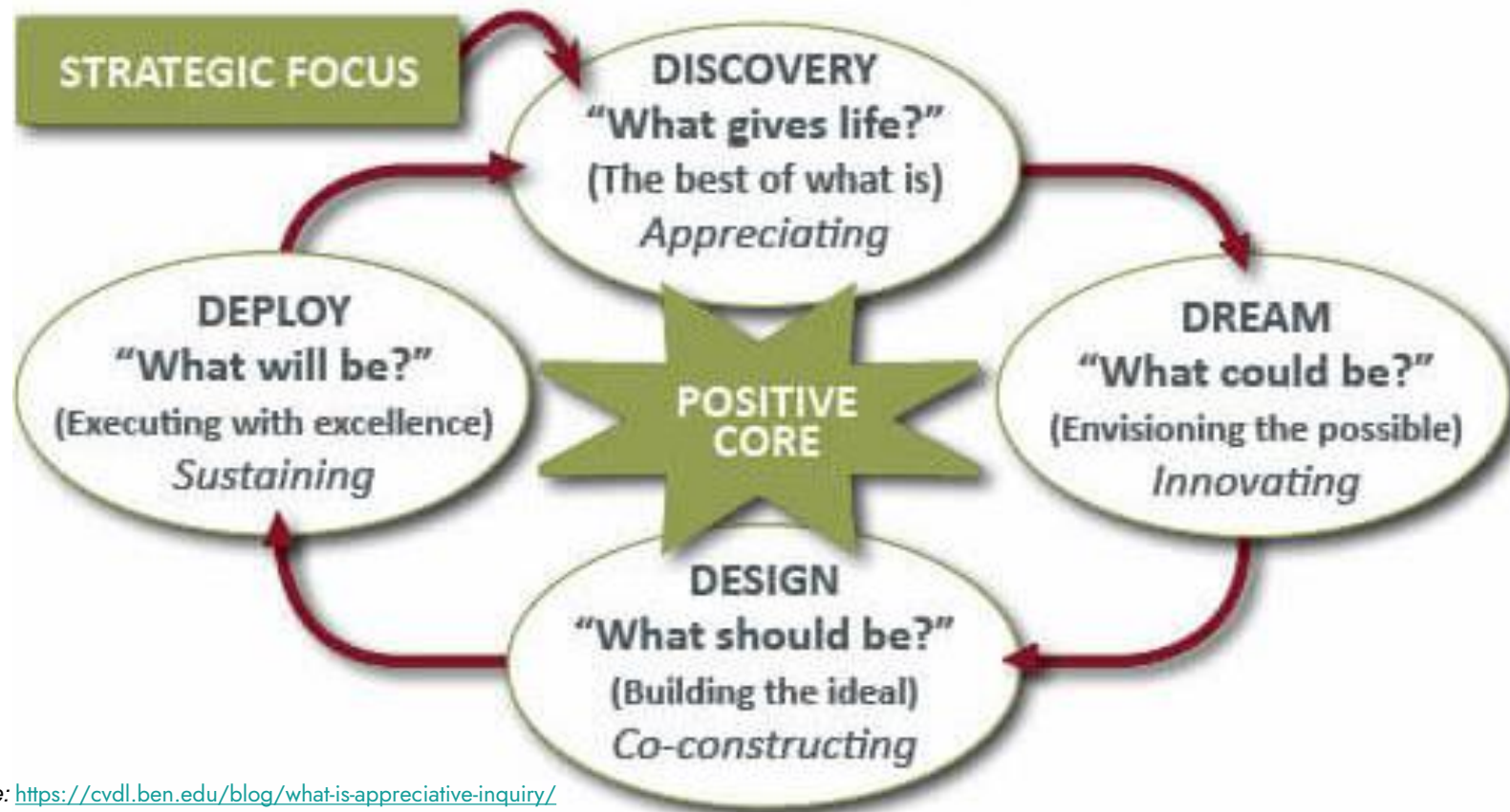
Erkunden

- Fragen stellen
- Unwissenheit aushalten
- Teilnehmen
- Gemeinsam recherchieren
- Keine Standardlösungen



Quelle: <https://www.bridgingspaces.nl/nieuws/waarderend-onderzoek-appreciative-inquiry/>

The Appreciative Inquiry 4-D Model



Quelle: <https://cvdl.ben.edu/blog/what-is-appreciative-inquiry/>

Wertschätzende Erkundung

1. **Das Nachhaltige:** Worauf bauen wir auf? Was ist bereits vorhanden und wie ist es entstanden?
2. **Das Neue:** Wovon wollen wir mehr? Wozu sind wir fähig? Was wünschen wir uns?
3. **Der Übergang:** Welche Maßnahmen führen zu diesem Wandel? Was tun wir?

„**Motivational Interviewing**“ ist ein kooperativer **Kommunikationsstil**, um die **Motivation für Veränderungen** zu wecken und zu verstärken.

ZIEL

- Ambivalenzen abbauen
- intrinsische Motivation steigern
- Das Verhalten ändern

BEREITSCHAFTS FÜR VERÄNDERUNG

- Variiert je nach Moment, Person und Situation
- Wird durch Interaktion beeinflusst
- *„Lack of motivation is not our client's fault, it is a challenge to our skills.“ (Miller/Rollnick 1991)*

Bedingungen für Veränderung

1. Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation
2. Ein neues, attraktives Ziel
3. Positive Erfahrungen mit Veränderungen in der Vergangenheit
4. Ausreichende Unterstützung durch das soziale Umfeld

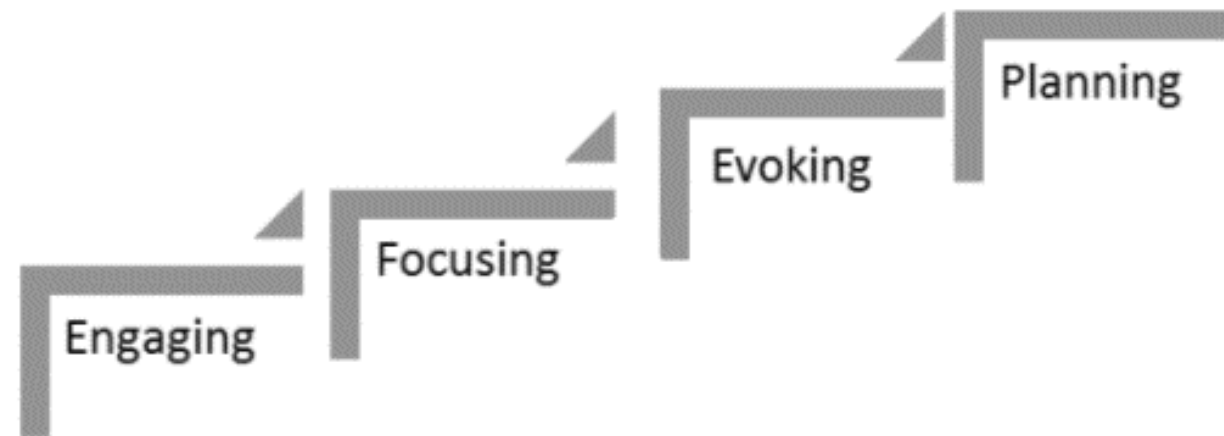
Phasen

Phase 1: Engagieren → Beziehungen in einer sicheren Umgebung aufbauen

Phase 2: Fokus → klare Zielsetzung. Beratende sind NEUTRAL zum Ergebnis

Phase 3: Hervorholen → Sprache der Veränderung nutzen

Phase 4: Planung → Persönlicher und einzigartiger Plan (Klärung der Absicht und des Vertrauens)



Quelle:

<https://uncmotivationalinterviewing.wordpress.com/2017/02/01/motivational-interviewing-components-process-of-motivational-interviewing/>

Phasen der motivierenden Gesprächsführung

1. Echten Kontakt herstellen und halten
 - Einfühlsam, aktiv beteiligt, kooperativ
2. Zielsetzung
 - Akzeptabel und realistisch
 - Positiv artikulieren
 - Erforschung der Motivation/ Wiederherstellung des Selbstvertrauens
3. Erstellen eines Aktionsplans
 - Simpel und realistisch
 - Positive Gefühle verstärken
 - Sprache der Veränderung nutzen
4. Verändern
 - Schritt für Schritt
 - Schwerpunkt auf Motivation, Einsatzbereitschaft und Selbstvertrauen

DO's und DONT's

WAS GEHÖRT ZUR MOTIVIERENDEN GESPRÄCHSFÜHRUNG UND WAS NICHT?

DO's:

Stärkung des Selbstbewusstseins

Mitgefühl

Zuhören

Ermutigen

Autonomie respektieren

Zusammenarbeiten

Die Dinge akzeptieren, wie sie sind
(Unbehagen aushalten)

DONT's:

Ablehnen

Konfrontieren

Erbsenzählen

Unaufgeforderte Ratschläge erteilen

Abstempeln / Schubladendenken

Zur Rechenschaft ziehen

Alles reparieren wollen

Neue Glaubenssätze schaffen

- Was würdest du gerne stattdessen glauben?
 - *„Nichts hat Sinn, nur den Sinn, den man selbst vergibt.“*
- Nicht urteilen: Es geht nicht um richtig oder falsch, sondern um die Frage:
 - *„Was hilft mir, weiterzukommen?“*
- In Möglichkeiten denken
 - *„Was auch immer geschieht: Ich suche nach den Aspekten, die ich im Rahmen meiner Möglichkeiten beeinflussen und gegen die ich etwas tun kann. Ich habe die Wahl.“*

Glaubenssätze umgestalten

Limiting belief	Reframed as Enabling belief
"I can't do that."	"I can do that! Let me break it down into steps and take them one at a time. I will celebrate each step as I achieve it."
"I can't say that."	"I need to say what needs to be said. How can I say it in a way that others can hear me?"
"I feel powerless."	"What can I control? What can I influence? What is out of my control and therefore not worth worrying about? I can do whatever I set my mind to!"
"I'll never pass that exam."	"I'm intelligent. If I work hard I can do it."
"I am hopeless at Maths."	"Maybe Maths is not my strongest subject but I can do it if I work hard. I am also very good at xyz and will play to these strengths as much as I can."
"I'm unattractive."	"I will accentuate the bits of me that are attractive and accept that I cannot be perfect. It is more important that I am fit and healthy and I appreciate what I have."
"I'm getting old."	"I am growing in valuable wisdom and experience every day."
"I cannot succeed so there is no point in trying."	"This might work, so it's worth giving it a go."
"I dare not try this as I cannot afford to fail."	"I will only fail if I don't learn from my mistakes. Learning from mistakes is all part of the process and will help me be better."
"I can't ask for help as I should be able to do this myself."	"We can always learn from others. If I ask for help I set a good example and will enable others to ask me for help when they need it."
"I can't ask for help as everyone is so busy and won't want to help me."	"Everyone is busy but helping each other out makes us more effective and feel good. It is OK to ask for help - it's a good thing."

Quelle: <https://padfieldpartnership.com/how-your-mindset-can-enable-or-limit-you/>

Reframing von Gedanken

Hinderliche Gedanken (Fixed Mindset)	Förderliche Gedanke (Growth Mindset)
Das kann ich nicht.	<i>Ich kann das noch nicht.</i>
Ich bin schlecht im Verwalten.	<i>Meine Verwaltung erfordert zusätzlichen Aufwand.</i>
Das kann ein anderer viel besser.	<i>Else hat das schon viel öfter gemacht als ich. Vielleicht kann ich von ihr lernen.</i>
Wenn ich ein echtes Talent dafür hätte, würde es sich von selbst ergeben.	<i>Selbst Menschen mit angeborenem Talent müssen hart dafür arbeiten.</i>
Ich bin kein guter Manager.	<i>Ich bemühe mich sehr, mein Bestes zu geben, und die Tatsache, dass ich von Zeit zu Zeit Fehler mache, gehört dazu.</i>
Das ist es nicht wert.	<i>Wenn man etwas wirklich will, lohnt es sich, sich dafür einzusetzen.</i>
Es klappt sowieso nicht.	<i>Ich kann aus dem Versuch lernen.</i>
Alles geht schief. Das wird nie etwas werden.	<i>Widrigkeiten gehören dazu. Was kann ich daraus lernen? Wer könnte mir helfen?</i>

Sprache der Veränderung

1. Nachteile der derzeitigen Situation
 - Kosten und Nutzen im Blick
2. Vorteile der Veränderung
 - Welche Gründe gibt es für eine Veränderung?
 - Risiken des Stillstandes
3. Optimismus
 - Skalierungsfragen: Motivation
 - ✓ *Bewertung der aktuellen Situation*
 - ✓ *Was wäre eine gute Situation?*
 - ✓ *Wie wichtig ist die Veränderung?*
4. Intention für ein anderes Verhalten
 - Skalierungsfragen: Zuversicht, Glaube an die Machbarkeit
 - ✓ *Bewertung von Vertrauen*
 - ✓ *Warum wurde das Vertrauen so eingeschätzt?*
 - ✓ *Wie wichtig ist Vertrauen?*

Merkmale

- **Erkunden** (*Gibt es Punkte, die Sie verbessern möchten, was möchten Sie erreichen? Warum ist das gerade jetzt so wichtig?*)
- **Prüfung der Vor- und Nachteile** (*Was macht Ihnen am meisten Sorgen, wie fühlen Sie sich nach? Wie sehen die Vorteile aus, was finden Sie attraktiv daran?*)
- **Optimismus wecken** (*Etwas ist bereits gelungen; Wie war das?*)
- **gute Absichten** äußern lassen (*Was könnte angepasst werden, welche anderen Möglichkeiten gibt es?*)
- **Untersuchung von Extremen** (*Angenommen, es ändert sich nichts, was ist das Schlimmste, was passieren könnte, und was sind die bestmöglichen Ergebnisse?*)
- **Rückblick oder Ausblick** (*Haben Sie es in der Vergangenheit anders gesehen, wie haben Sie es damals gemacht, wann würde Sie das stören?*)
- **Erkunden von Zielen und Werten** (*Was ist Ihnen im Leben/Arbeit/Beziehungen am wichtigsten, was möchten Sie damit erreichen?*)
- **Reframing** (*Sie fühlen sich schrecklich, dass die Dinge so gelaufen sind, aber Sie hatten keine Wahl, Sie hatten keine Erfahrung, aber jetzt könnte ein erster Schritt sein, diese Erfahrungen zu sammeln*)
- Suche nach **positiven Ausnahmen** (*Wann hat es einmal funktioniert?*)

Signale der Sprache

- Das würde ich gerne (Wunsch)
- Das könnte ich tun (Fähigkeiten)
- Ich habe einen guten Grund dafür (Grund)
- Das sollte ich tun (Notwendigkeit)
- Ich werde es tun (Verpflichtung)
- Ich bin bereit, ...(Aktivierung)
- Ich habe bereits einen Schritt getan (Handeln)

Sprache der Veränderung stärken

- Auf Ambivalenzen aufmerksam machen
- Aufmerksam die Sprache beobachten
- Mit ORBZ reagieren (*offene Fragen, reflektieren, bestätigen/komplimentieren, zusammenfassen*)
- SMART-Ziele setzen (*Spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminierbar*)

Lernziel:

„Ich möchte lernen, mehr aus meiner Komfortzone herauszutreten“

BEISPIEL I

- **Situation:** Überlegung, ob ich eine Präsentation über mein Projekt halten soll
- **Gedanken (nicht hilfreich):**
 - Was werden sie von mir denken, wenn ich es tue oder nicht tue?
 - Ich traue mich nicht, weil ich kein guter Redner bin. Ich bin oft zu wortkarg und zu schnell fertig.
 - Es wird sicher jemand anderes mehr darüber wissen.
 - Sie werden mir Fragen stellen, auf die ich keine Antwort weiß.
- **Gefühle:** entmutigt, traurig, ohne Energie und Motivation
- **Verhalten:** Ich vermeide die Dinge, vor denen ich in meinem Job Angst habe
- **Konsequenz:** keine Präsentation/ Krankmeldung/ schlechtes Gewissen

Lernziel:

„Ich möchte lernen, mehr aus meiner Komfortzone herauszutreten“

BEISPIEL II

- **Situation:** Überlegung, ob ich eine Präsentation über mein Projekt halten soll
- **Überlegungen (hilfreich)**
 - Ich kann dann zeigen, dass ich mir etwas selbst ausgedacht habe, auch wenn ich es unheimlich finde.
 - Ich könnte das Projekt gemeinsam mit meiner Kollegin vorbereiten und eventuell einen Teil davon gemeinsam machen
 - Wenn ich die Kontrolle übernehme, kann ich die Präsentation mehr nach meinen Vorstellungen gestalten.
 - ...
- **Gefühle:** Drang, etwas herauszufinden/ Vorbereitung auf die Bearbeitung von Inhalten
- **Verhalten:** Kontakt aufnehmen/ kreativ werden/ suchen usw.
- **Konsequenz:** der erste Schritt

Arten von Fragen

REFLEKTIERENDE FRAGEN/VERSTÄNDNISFRAGEN

- konzentrieren sich auf das Bewusstsein für den eigenen Anteil an der aktuellen Situation
 - Verhalten
 - Fähigkeiten und Überzeugungen (*Was kann ich selbst tun? Was will ich selbst? Was denke ich selbst, damit es funktioniert/nicht funktioniert?*)
- Verständnis für Szenarien zukünftiger Situationen
- Einsicht in Handlungsmöglichkeiten

HANDLUNGSORIENTIERTE FRAGEN

- Kleine Schritte
- Um Hilfe bitten und sich auf das Handeln vorbereiten
- Machen!!!
- Reflexion der Ergebnisse, um daraus zu lernen



Kofinanziert von der
Europäischen Union

DISCLAIMER:

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen der Autor*innen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



PROJEKTINFORMATIONEN

hochschule.digigen@arbeitsagentur.de

<https://digi-gen.eu/>

LIZENZ

DIGIGEN © 2024 ist lizenziert unter
CC BY-NC-SA 4.0.

Für mehr Informationen zur Lizenz, siehe
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>