

# Mit einer entwicklungsunterstützenden Haltung zur Stufenentwicklung einladen

## KEY STEPS

### Die entwicklungsunterstützende Haltung

#### Widerstände und Blockaden in Chancen ummünzen

---

*Entwicklungs-  
einladungen*

---

In bester Absicht sprechen wir als Entwicklungsbegleiterinnen und -Begleiter Entwicklungseinladungen aus. Wir haben dabei vor allem das Potenzial von Veränderungen und Entwicklungen im Blick.

---

*«Ich will nicht» oder  
«ich kann nicht».*

---

Diese Entwicklungseinladungen stossen bei den Betroffenen oft auf innere Widerstände. Die Menschen trauen sich diese Entwicklungen nicht zu, sie haben Angst zu versagen, sie möchten sich nicht blamieren, sie fühlen sich überfordert und vieles andere mehr.

---

*Einen guten Umgang  
mit Blockaden finden.*

---

Egal ob die Menschen sagen „ich will nicht“ oder „ich kann nicht“. Für uns EntwicklungsbegleiterInnen ist es essenziell, dass wir es schaffen diese Hindernisse in Chancen umzumünzen. **Das ist der Kerninhalt dieses Trainingsangebotes.**

#### Trainings-Inhalte

---

*Die Theorie*

---

Du findest im zweiten Teil einen kurzen Überblick über die wichtigsten theoretischen Grundlagen. Im Kurs selber werden wir die Theorie sehr knapp halten. Einzelne vertiefende Details kann man bei Bedarf selber nachlesen (Literaturliste inklusive).

---

*Die Praxis*

---

Wir legen den Fokus auf die Praxis. In jeder Trainingseinheit stehen ein oder zwei typische Problemstellungen im Zentrum (Verhalten, das zum Ausgangspunkt von Stufenentwicklungsangeboten geeignet ist):

- Stufe 3: regelmässiges zu spät kommen, Unordentlichkeit, unkonzentriert, nicht richtig zuhören, sich nicht an Vereinbarungen halten, unfreundliches Verhalten, egoistisches Verhalten ...
- Stufe 4: keine eigene Meinung äussern, sich zu wenig zutrauen, mangelnder Fokus auf Effizienz, keine Planung der eigenen Arbeit ...
- Stufe 5: Sturheit („ich weiss, wie es richtig ist“), einperspektivisch, mangelnde Effektivität, keine Zusammenhänge im Blick, ein zu kurzer Zeithorizont, zu wenig Verbindlichkeit ...
- Stufe 6: alles unter Kontrolle haben wollen, sich selber laufend überfordern, manipulativ, ...

Wir erarbeiten gemeinsam Strategien für verschiedene stufenspezifische Problemstellungen.

---

*Training der Grundhaltungen*

---

## Trainings-Ziel

Im Kern geht es darum, **die entwicklungsfördernden Grundhaltungen zu trainieren**. Je mehr uns diese Haltung in Fleisch und Blut übergeht, um so einfacher gelingt es uns Menschen **zu positiven Entwicklungen aller Art einzuladen**.

---

*Entwicklung eines stufenorientierten Werkzeugkastens*

---

In der Lösungsorientierung lautet zwar ein Grundprinzip, dass jede Situation anders ist als jede andere. Trotzdem: im Rahmen der Stufenentwicklung wiederholen sich ähnliche Entwicklungssituationen. Wir müssen also das Rad nicht jedes Mal neu erfinden. Zudem ist es hilfreich, wenn wir Führungskräften gut vorbereitete „Entwicklungstools“ zur Unterstützung der Mitarbeiter-Entwicklung an die Hand geben können.

---

*Stufenentwicklungs-Knowhow erwerben, vertiefen*

---

Gleichzeitig zur lösungsorientierten entwicklungsunterstützenden Haltung werden auch die Stufen selbst vertiefter erkundet und kennengelernt.

## Trainings-Zeitplan

Start Donnerstag 11.01.2024, 17-19 Uhr.

Weitere Daten (jeweils Donnerstag 17-19 Uhr): 25.1.24, 8.2.24, 22.2.24, 7.3.24, 21.3.24, 18.4.24, 2.5.24, 16.5.24, 30.5.24

## Kosten

CHF 800.-

## Die theoretischen Grundlagen

---

*Solution Focus (Kurzbeschreibung)*

---

### Grundparadigmen:

- Unterstellung: Alle Beteiligten sind an einer positiven Veränderung interessiert.
- Die Energie fließt in Richtung Fokus: wer auf das Problem fokussiert, verstärkt den Problemmodus, wer auf Lösungen fokussiert, stärkt den Lösungsmodus.
- Das konkrete Handeln verdrängt das "theoretisch umfassend Verstehenwollen".
- Positive Veränderungen von als schwierig erlebten Situationen geschehen in kleinen Schritten. Der erste Schritt ist der schwierigste. Je kleiner dieser Schritt gewählt wird, umso wahrscheinlicher gelingt er.
- Dieser erste Schritt deblockiert. Nächste Schritte gelingen nun viel einfacher.

### Drei Grundprinzipien:

- Repariere nicht, was nicht kaputt ist.
- Finde heraus, was gut funktioniert und passt - und tu mehr davon.
- Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert, dann höre damit auf und versuche etwas anderes.

### Einfachheit, Fokus auf Ressourcen, Fokus auf Handlung:

- Fokus auf Ressourcen statt auf Defizite
- Fokus auf Situationen, in denen das Problem weniger da ist. Welche Ressourcen zeigen sich hier?
- Einfache Sprache.
- Jede Situation ist anders.
- In einer offenen, neugierigen Haltung können wir uns laufend von Neuem positive überraschen lassen.

---

*Positive Psychologie (Wachstumstheorie)*

---

### Wachstumstheorie (Prof. B. Fredrickson):

- Negative Emotionen schränken den Blickwinkel der Betroffenen im Hinblick auf Handlungsalternativen ein.
- Positive Emotionen erweitern unseren Horizont und unser Bewusstsein und ermöglichen so einen grösseren Denk- und Handlungsspielraum.

- Eine positive Lebenseinstellung ermöglicht uns persönliches Wachstum: wir entwickeln neues Wissen, neuen Fähigkeiten und neue Handlungspotenziale.

**Sechs Faktoren zur positiven Grundhaltung**

- Eine positive Grundhaltung vermittelt ein gutes Gefühl.
- Eine positive Grundhaltung verändert das Denken.
- Eine positive Grundeinstellung verändert die Zukunft.
- Die positive Grundhaltung bremst die negative.
- Die positive Grundhaltung unterliegt dem Gesetz des Tipping Points.
- Die positive Grundeinstellung kann man gezielt ausbauen.

---

*Statisches und dynamisches Selbst (Kurzbeschreibung)*

---

**Egal ob du denkst, dass du dich verändern kannst oder nicht, du wirst recht haben** (Prof. C. Dweck)

- Menschen mit einem **statischen Selbst** denken, dass die eigenen Leistungen massgeblich von den angeborenen Fähigkeiten abhängen.
- Menschen mit einem **dynamischen Selbst** gehen von der Annahme aus, dass die eigenen Leistungen primär das Resultat des persönlichen Engagements sind.

Die Konsequenzen dieser beiden Grundhaltungen (eine kleine Auswahl):

	<b>Statisches Selbst</b>	<b>Dynamisches Selbst</b>
Fehler, Probleme, schlechte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind eine Aussage über mich.</li> <li>• Lösen Beschämung aus</li> <li>• Werden darum am besten verdrängt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind eine Aussage über meine Anstrengungen.</li> <li>• Ich kann etwas lernen, um mich beim nächsten mal zu verbessern.</li> </ul>
Unbekannte Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnten mich an die Grenzen meiner Begabung bringen.</li> <li>• Darum vermeide ich diese lieber.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind eine Möglichkeit, mich weiter zu entwickeln.</li> <li>• Darum packe ich diese Herausforderungen gerne an.</li> </ul>

---

*Veränderungsimmunität*

---

Robert Kegan hat den Begriff der Veränderungsimmunität geprägt. Er beschreibt damit typische Widerstände, die den positiven Veränderungsabsichten entgegenstehen. Das Bekämpfen dieser Widerstände führt eher zu einer Verstärkung als zu einer Abschwächung dieser inneren Hindernisse. Ein guter Weg:

- Sich seiner positiven Entwicklungsabsichten bewusst werden.
- Sich bewusst werden, wie man im täglichen Tun diese Absichten immer wieder unterwandert.
- Sich die Hintergründe (Ängste, Glaubenssätze ...) dieser Unterwanderungstendenzen bewusst machen.
- Die Ängste und Glaubenssätze mit klitzekleinen Experimenten testen (kleinste Schritte der Veränderung).

Mit jedem Stufenübergang sind typische Immunitäten verbunden. Es wirkt für die Menschen sehr entlastend und entwicklungsfördernd, wenn sie diese kennen („ich bin nicht alleine, es geht allen so“).

---

*Positiver und negativer Lernkreislauf*

---

Prof. G. Hüter beschreibt den positiven und den negativen Lernkreislauf. Für eine konstruktive Entwicklung ist es essenziell, dass es uns gelingt, die Menschen mehr und mehr in einen positiven Lernkreislauf einzuladen.

