



Carolyn Pini führt seit über 25 Jahren in Unternehmen und Projekten und hat sich auf das Bereinigen eskalierter Projekt- und Unternehmenssituationen spezialisiert. Seit 2001 führt sie ihr eigenes Coaching- und Beratungsunternehmen: [www.avexys.com](http://www.avexys.com)

Als dipl. Coach und Trainerin begleitet sie Führungskräfte die erfolgreicher, handlungskompetenter sein wollen und hat dazu die pini5 Coaching Methode entwickelt, Buch und Coaching-Karten sind erhältlich bei [www.pini5.ch](http://www.pini5.ch)

## Verhalten verändern mit der Kraft von Symbolen

Andere kann man nicht ändern – nur sich selbst. Doch wie oft möchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich anders verhalten? Führen heisst auch Verhaltensveränderung anstossen und zwar mit Feedback. Nutzen Sie die Kraft der Symbole in Ihrem Feedback und bringen Sie zum Ausdruck, wie Sie ein aktuelles Verhalten wahrnehmen, was Sie daran stört und welches Verhalten Sie sich genau wünschen. Sie werden überrascht sein, wie Sie andere damit sanft zur Verhaltensveränderung motivieren können.

### Symbole

Symbole sind Sinnbilder, wie zum Beispiel der Askulapstab als Symbol für die Heilkunde. Ein Zeichen, Bild, Tier, Mensch, Pflanze, Berg wird zum Träger einer Bedeutung, die seinen einfachen Inhalt übersteigt. Je nach Kultur, Mensch, Verständnis wird ein Zeichen mit solch zusätzlichen, komplexen Inhalten befrachtet. Entsprechend ist so ein Objekt dann für einen Menschen ein Symbol, das für ihn einen speziellen Wert hat durch die Bedeutung die er ihm beimisst, während es für andere nur ein simples Objekt ist. Symbole sind Orientierungshilfen für «richtiges» Verhalten, nicht nur im Strassenverkehr.



### Symbole sprechen von Verhalten

Diesen Ausspruch kennen Sie vermutlich: „Er ist ein Fels in der Brandung.“ Dieses Symbol des Felsen beschreibt die Eigenschaften, beziehungsweise die Verhaltensweisen eines Menschen der Halt bietet und den stürmischen Unruhen die auf ihn einprallen trotz. So können Sie für jedes Verhalten ein Symbol finden, welches auf eine einfache Art verständlich macht, wie dieses Verhalten von Ihnen wahrgenommen wird. Interessant wird es besonders dann, wenn ein anderes Symbol ein guter Ausdruck ist, für ein anderes Verhalten, das Sie bevorzugen würden. Damit geben Sie dem anderen ein Mittel der Selbstkontrolle in die Hand, denn nun wird Verhalten „messbar“. Der andere kann nun selber nachvollziehen wie weit er Ihren Erwartungen nachkommt.

## Verhalten basiert auf Entscheidungen

Wann immer ein Mensch handelt oder nicht handelt hat er zuvor eine bewusste oder viel häufiger eine unbewusste Entscheidung getroffen. Etwas hat ihn zu einem bestimmten Verhalten veranlasst, motiviert. Die unbewusste Entscheidung basiert auf Gefühlen, die in einer bestimmten Situation entstehen, ausgelöst durch die Erfahrungen der Vergangenheit. Mit dem zu erwartenden Ergebnis – selbst wenn es negativ ist – glaubt der Mensch umgehen zu können. So bestimmen unsere Gefühle weit mehr über unser Verhalten als uns oft lieb ist und veranlassen uns oftmals zu weniger erfolgreichem Verhalten als wir es uns wünschen.

Warum aber handeln wir Menschen nicht bewusster? Im Prinzip geht es um das Überleben – also um Schnelligkeit in der Reaktions- und Handlungsfähigkeit. Stellen Sie sich vor Sie fahren auf der Autobahn und vor Ihnen bremst jemand unvermittelt ab. Wenn Sie jetzt erst bewusst nachdenken, bzw. den Bremsweg berechnen würden bevor Sie bremsen, dann wären Sie wohl auf das Auto vor Ihnen aufgefahren bevor Sie mit rechnen fertig sind. Unbewusstes, reaktives Handeln, in diesem Falle „bremsen“, ist zwingend notwendig für unser Überleben.

In unserem Alltag macht sich diese Mechanik allerdings oft auch an ungünstigen Stellen bemerkbar, vor allem im Umgang mit anderen Menschen. Entstehen negative Gefühle ist meist nicht unser Leben bedroht, sondern unser Selbstwertgefühl und wir reagieren mit „Flucht“ oder „Angriff“. Einer der Gründe warum Menschen auf Feedback so oft mit Rechtfertigung reagieren.

Was wir für die Verhaltensveränderung brauchen ist also etwas, das diese unbewusste Mechanik aushebelt. Etwas das unsere Entscheidungen die auf unseren Gefühlen basieren anders steuert. Vor allem dann wenn es uns unmöglich ist rational zu denken bevor wir handeln, sprich reagieren. Dazu brauchen wir „Anker“ in unserem System, die uns helfen unser unbewusstes Verhalten besser zu steuern.

## Erkenntnisse der Hirnforschung für Veränderung nutzen

Solche Anker nennt die Forschung auch somatische Marker. Diese wirken als Signal von Gefühlen, steuern unsere Intuition und können damit unsere Entscheidungen für ein Verhalten beeinflussen. Symbole stehen für die Vorstellung verschiedener Handlungsalternativen und setzen solche somatischen Marker, eine Rückmeldung die dem Menschen helfen sich zu entscheiden, indem sie Handlungsmöglichkeiten auch ausschliessen. Erinnern Sie sich in einer bestimmten Situation an zwei Symbole – wovon eines für das wünschenswerte Handeln steht – können Sie Ihre Entscheidung schneller beeinflussen als Sie es über das rationale Denken und Abwägen könnten. Wollen Sie also, dass andere sich erfolgreicher, sprich anders verhalten, bieten Sie Symbole an die als somatische Marker wirken.

Doch denken Sie immer daran: Veränderung findet nur dann statt, wenn sich vor allem für den Betroffenen selbst ein Nutzen einstellt. Idealerweise bauen Sie diese Begründung in Ihr Feedback mit ein.

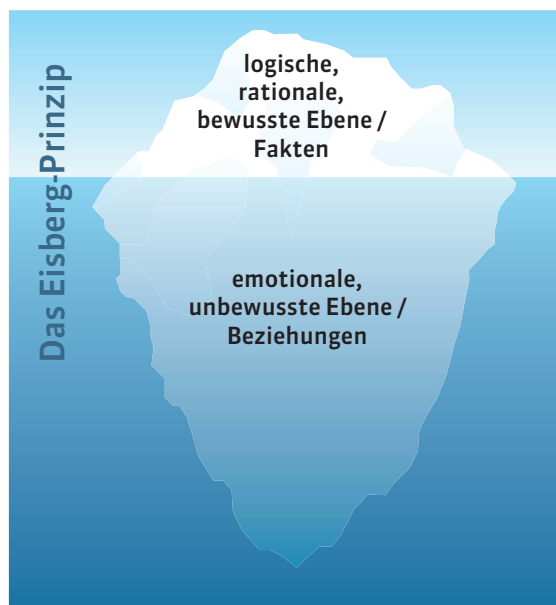
## Symbole in Feedbacks einbauen

Nehmen wir an in Ihrem Team gibt es eine Mitarbeiterin die sich ab und zu etwas ungestüm verhält, auch im Umgang mit Kunden und Kollegen.

Ein mögliches Symbol für dieses Verhalten wäre zum Beispiel ein junges, wildes Pferd. Ihr Wunsch jedoch ist, dass sich diese Mitarbeiterin etwas dezenter und überlegter verhält und nicht gleich mit Rundumschlägen und Ungeduld andere vor den Kopf stösst, sondern konzentrierter und geduldiger ist.

Geben Sie dieser Mitarbeiterin ein Feedback mit Symbolen: „Ich möchte mit dir über dein Verhalten im Umgang mit anderen reden. Wenn ich dich beobachte, wie du mit Kunden und Kollegen

umgehst, dann kommt es mir oft vor, als sähe ich ein junges, ungestümes Pferd. Das fühlt sich für mich nicht gut an. Aus meiner Sicht wäre es wünschenswert, wenn du ein geduldigeres, überlegteres Wesen an den Tag legen würdest. Stell dir eine Raubkatze vor, ein Panther der ruhig und geschmeidig, kraftvoll sein Ziel verfolgt. Vielleicht kannst du versuchen öfters geschmei-





dig wie eine Katze und weniger ungestüm wie ein junges wildes Pferd mit anderen umzugehen?“

Wenn Sie ein solches Bild, eine solche Metapher mit diesen beiden Symbolen zeichnen, dann wird sich diese Mitarbeiterin vermutlich in einigen Situationen wieder an diese Symbole erinnern und es ist höchstwahrscheinlich, dass diese Symbole ihren Einfluss auf die Entscheidung für ihr Verhalten ausüben.

## Mit Erkenntnis führen

Bevor Veränderung stattfinden kann braucht es Erkenntnis. Mit Symbolen zu beschreiben wie Verhalten wahrgenommen wird und welches Verhalten wünschenswerter ist, kann Erkenntnis gezielt fördern und damit Veränderung bewirken. Denn der Mensch kann nicht nicht-denken.

Die Erfahrung zeigt, dass solche Symbole ihre Wirkung sogar dann entfalten, wenn sich jemand eigentlich gar nicht ändern will. Denn die Erkenntnis an sich verändert bereits. So können Sie andere auf eine sanfte, subtile Weise beeinflussen, sie führen ohne sie zu bedrängen.

Menschen lernen durch Feedback. Erweitern Sie Ihre Feedback-Kompetenz um eine Dimension und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden mit der Kraft von Symbolen neue Erkenntnisse gewinnen. So verkommt Ihr Feedback nicht zum Vorwurf, sondern gibt den Mitarbeitenden ein Messkriterium für Ihre Erwartungen zur Hand, damit sie ihr Verhalten selber besser steuern können.

**Wichtig:** geben Sie vor allem auch **positives Feedback**, wenn Sie verändertes Verhalten wahrnehmen, auch wenn es nur jedes dritte Mal geschieht. Nichts ist motivierender als wenn andere unsere Bemühungen auch wahrnehmen und vor allem wertschätzen.

## Praxis-Tipp Methodenkompetenz

### Ich-Botschaft

Wie oft schon wurde Ihr Feedback, Ihre Kritik als Vorwurf verstanden?

„Ich finde, du solltest wirklich freundlicher zu den Kunden sein.“ Dieses Feedback mag in der Sache richtig sein, doch meist fühlt sich der Empfänger in seinem Selbstwertgefühl angegriffen, das es nun zu verteidigen gilt und er beginnt sich zu rechtfertigen. Nur weil ein Satz mit „Ich“ beginnt, ist er noch lange keine korrekte Ich-Botschaft. Lernen durch Feedback wird leichter wenn das Selbstwertgefühl nicht leidet.

Führen Sie auch in Verhaltensfragen mit einer korrekt formulierten Ich-Botschaft:

- 1. Beobachtung:** Ich nehme wahr, dass Du manchmal nicht ganz so freundlich zu unseren Kunden bist.
- 2. Wirkung:** Ich sehe dann, dass die Kunden nicht gerne bei dir und damit bei uns einkaufen.
- 3. Gefühl und Wunsch:** Es macht mich traurig und ich bin auch enttäuscht, wenn ich dich mürrisch mit den Kunden reden sehe. Ich wünsche mir, dass alle Mitarbeiter, auch du, zu jedem Kunden freundlich sind, damit die Kunden merken, dass wir sie wertschätzen, ihnen gerne Auskunft geben und gerne für sie da sind.

Mit so einer Ich-Botschaft wird die Beobachtung mit der Wirkung des Verhaltens klar ausgesprochen. Die bei mir ausgelösten Gefühle werden damit verknüpft und der klar ausgesprochene Wunsch klärt die Erwartungshaltung. Ein klares, konstruktives Feedback, welches mit hoher Wahrscheinlichkeit die meisten Mitarbeiter zur Umsetzung motiviert.



Die pini5 Coaching-Karten der Sozialkompetenz beinhalten pro Kompetenzbereich 48 Themen. Wählen Sie die Karte aus, dessen Thema Sie mit einem Mitarbeitenden optimieren möchten. Beantworten Sie die Fragen auf der Coaching-Karte und finden Sie zugkräftige Symbole um Verhalten bewusst zu steuern. Nutzen Sie diese Karten um auf eine konstruktive Art Feedback zu geben und zu diesen Themen in ein lösungsorientiertes Gespräch zu kommen. Coaching und Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter mit pini5 gibt es bei [www.avexys.com](http://www.avexys.com)