

Tool: Logische Ebenen

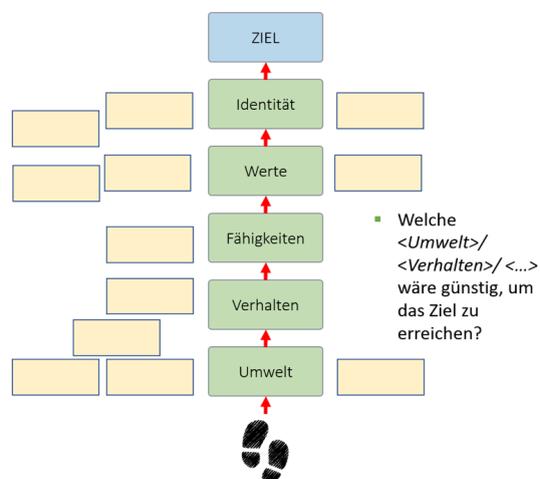
Steckbrief		
Coaching-Anlass:	Überblick über gewünschte Veränderungen	
Zeit:	40-60 Minuten	
Anzahl Teilnehmer¹:	1-10	
Infrastruktur, Materialien:	Moderationskarten, Stift	
Einsatzgebiet	Einzel-Coaching	ja
	Team-Coaching	ja
	Mitarbeitergespräch	ja
	Workshop	ja
	Online-Coaching	ja
Zum Einsatz durch Führungskraft als Coaching-Instrument geeignet.		

▪ In aller Kürze

"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind" (Albert Einstein)

Die „Logischen Ebenen“ stellen eine wirkungsvolle Methode beim Nachdenken über gewünschte Veränderungen dar, indem man diese in verschiedene Informationskategorien unterteilt, zu denen man sich Fragen stellt. Das Tool bietet eine Struktur und ein Modell zur Reflexion der aktuellen Situation sowie der gewünschten Veränderungen. Hierzu werden Ebenen verwendet, die aufeinander einwirken.

▪ Kontext und Konzept



¹ Wenn in dieser Toolbeschreibung von Teilnehmer, Coachee, Coach, Klient etc. gesprochen wird, dann sind damit männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint.

Das Tool ist auf die Dilts Pyramide oder auch "Modell der logischen Ebenen" zurückzuführen, welches als ein Erklärungsmodell für Veränderungsprozesse gilt. Dilts logische Ebenen basieren auf der Idee, dass sich die Veränderungsdynamik bei Menschen, Teams und ganzen Organisationen durch sechs aufeinander aufbauende Ebenen kennzeichnet. Definitionen der „Logischen Ebenen“ und Kernfragen:

- **Vision und Ziel** – gehen über das eigene Bewusstsein hinaus, um das große Ganze zu beachten und fragen: **Wofür?** und **Für wen?**
- **Identität** – bestimmt unser Selbstbild; beantwortet die Frage: **Wer?**
- **Glaubenssätze und Werte** – bieten Bestärkung (Motivation, Erlaubnis), unsere Fähigkeiten zu unterstützen oder zu verleugnen; beantworten die Frage: **Warum?**
- **Fähigkeiten** – beziehen sich auf das Wissen und die Fertigkeiten, das „Gewusst wie“, etwas, was das Verhalten steuert und richtungsweisend ist; beantwortet die Frage: **Wie?**
- **Verhalten** – besteht aus bestimmten Handlungen oder Reaktionen innerhalb der Umwelt; beantwortet die Frage: **Was?**
- **Umwelt** – bezieht sich auf Faktoren wie externe Chancen und Einschränkungen; beantwortet die Frage: **Wo? Wann? Mit wem?**

Die Logischen Ebenen liefern Informationen über den besten Punkt, an dem eine Veränderungsarbeit ansetzen sollte. Die Idee der „Logischen Ebenen“ ist, dass die jeweils höhere Ebene die darunter liegende Ebene organisiert. Eine Veränderung auf einer höheren Ebene führt in der Regel meist zu weiteren Veränderungen auf tieferen Ebenen. "Um eine Fähigkeit zu verändern, muss ich auf der nächsthöheren Ebene sein; auf der Ebene der Glaubenssätze. Und um einen Glaubenssatz zu verändern, um aus dem Einflussbereich meiner Glaubenssätze herauszukommen, so dass ich sie mir wirklich anschauen und sie verändern kann, muss ich anfangen, aus meiner reinen Identität heraus zu operieren" (Dilts, S. 67-68).

Im Coaching ist der Startpunkt die Erarbeitung der **Zielsetzung** bzw. der **Vision** des Coachees. Anschließend erfolgt die Reflexion bezüglich der einzelnen Ebenen beginnend mit der untersten Ebene (Umwelt) über die jeweils höhere Ebene hin zur letzten Ebene.

▪ **Vorgehen**

1. Zu Beginn formuliert der Coachee ein **Ziel** (bzw. eine **Vision**). Der Coach bittet den Coachee, das Ziel auf eine Moderationskarte zu schreiben und die "Ziel"-Karte im Raum auszulegen.

Auf dieser Ebene werden konkrete Ziele festgelegt, möglicherweise aber auch die größten und sinngebenden Fragen unseres Lebens betrachtet: Warum sind wir hier? Was ist der Sinn des Lebens? Diese Ebene leitet und formt unser Leben und gibt unserer Existenz einen Sinn und eine Grundlage. Jede Veränderung auf dieser logischen Ebene hat tiefgreifende Auswirkungen auf alle Ebenen.

Fragen zu den Zielen und der Vision

- Was gibt Ihnen Kraft und Sinn?
- Wofür tun Sie das, was Sie tun?
- Was ist Ihr WARUM?
- Wie sehen Sie sich selbst?
- Wer sind Sie und wie denken Sie von sich selbst?
- In welcher Rolle treten Sie auf?
- Wem fühlen Sie sich verbunden?
- Welcher Gemeinschaft fühlen Sie sich nahe?

2. Der Coach schreibt eine Moderationskarte **Umwelt** und legt sie am Ausgangspunkt, als unterste Ebene, aus. Der Coachee wird gebeten, sich auf die Karte (Bodenanker) zu stellen und die Frage zu beantworten: "Welche Umwelt ist günstig, um das Ziel zu erreichen?". Reflexionen des Coachees werden auf Moderationskarten gesammelt.

Die logische Ebene der Umwelt enthält alle äußeren Bedingungen, die auf uns einwirken. Dies beinhaltet alles, worauf wir persönlich reagieren, zum Beispiel Umgebungen und andere Menschen, denen wir begegnen.

Fragen zur Umwelt

- Wo leben Sie?
- Wo können Sie sich entspannen?
- Wo sind Sie gerade?
- Wen treffen Sie häufiger?
- In welcher Situation sind Sie?
- Welche Reaktionen zeigen Menschen in Ihrer Umgebung auf Sie?
- Wie muss Ihr Umfeld sein, um das Ziel positiv zu unterstützen?
- Wo fühlen Sie sich wohl?

3. Nach Abschluss der Reflexionen zur Ebene Umwelt werden nach dem gleichen Vorgehen die weiteren Ebenen – Verhalten, Fähigkeiten, Werte, Identität– bearbeitet: "Welches **Verhalten** ist günstig, um das Ziel zu erreichen?"

Die Ebene des Verhaltens beschreibt unsere konkreten Handlungen. Die Ebene des Verhaltens bezieht sich auf alle beobachtbaren Aktionen und Reaktionen einer Person, die von außen, zum Beispiel durch andere Menschen oder Geschehen, wahrnehmbar sind.

Fragen zum Verhalten

- Was genau tun Sie?
- Was machen Sie beruflich?
- Wie agieren Sie in Ihrem Umfeld?
- Welche Aktionen haben Ihnen geholfen, Ihre Ziele zu erreichen?
- Welches Verhalten ist aus Ihrer Sicht zielführend?

4. "Welche **Fähigkeiten** sind günstig, um das Ziel zu erreichen?"

Die Ebene der Fähigkeiten umfasst Gruppen oder Klassen von Verhaltensweisen sowie allgemeine Fertigkeiten und Strategien, die wir in unserem Leben benutzen: Fähigkeiten sind innere Prozesse, die von außen nicht direkt wahrnehmbar sind. Fähigkeiten sind kognitive und emotionale Prozesse, die eine Person durchläuft, damit ein bestimmtes Verhalten möglich wird.

Fragen zu Fähigkeiten

- Was gelingt Ihnen gut?
- Was wollen Sie noch lernen?
- Welcher Zustand hilft Ihnen?
- Welche Strategien wenden Sie an?

5. "Welche **Werte**/Glaubenssätze sind günstig, um das Ziel zu erreichen?"

Die Ebene der Werte beinhaltet die verschiedenen Leitideen, die wir für wahr halten und als Grundlage unseres Handelns nutzen. Die Glaubenssätze, Einstellungen und Werte können sowohl Berechtigungen (Erlaubnis) als auch Einschränkungen (Verbote) beinhalten. Die inneren Kriterien, die dem Handeln (bewusst und unbewusst) zugrunde liegen, sind die höchsten Werte und eigentlichen Motive einer Person. Hier geht es um die Leitideen, die Menschen für wahr halten und als Motive für den Einsatz ihrer Fähigkeiten anwenden. Glaubenssätze sind individuelle Theorien.

Fragen zu Werten und Glaubenssätzen

- Was ist Ihnen wirklich wichtig?
- Warum tun Sie das, was Sie tun?
- Was motiviert Sie?
- Welche Einstellungen helfen Ihnen?
- Was ist dabei wichtig und wertvoll für Sie?
- Was blockiert Sie? Was dürfen Sie nicht, was müssen Sie?

6. "Welche **Identität** ist günstig, um das Ziel zu erreichen?"

Die Ebene Identität beschreibt das grundlegende Selbstbild und die Vorstellung, die Menschen von sich als ganze Person in ihrem Verhalten, in ihren Fähigkeiten und in ihren Überzeugungen meist unbewusst konstruieren.

Fragen zu Identität

- Wie sehen Sie sich?
- Wer sind Sie und wie denken Sie von sich selbst?
- In welcher Rolle treten Sie auf?
- Wofür tun Sie das?
- Was ist Ihre Aufgabe?

7. Zum Schluss stellt sich der Coachee auf die Ziel-Karte und blickt auf das Gesamtbild zurück. "Welche **Erkenntnisse** nehmen Sie mit?", "Wie fühlt es sich an, wenn das Ziel erreicht ist?".

▪ **Varianten**

(A) Erweiterung um die Ressourcen

Das Tool "Logische Ebenen" kann mit Reflexion der erforderlichen Ressourcen kombiniert werden, indem Sie mit dem Coachee auf der jeweiligen Ebene die Ressourcen besprechen, die für die entsprechende Ebene günstig/erforderlich sind. Die Ressourcen können einsortiert werden nach links (alles, was bereits vorhanden ist) und rechts (alles, was noch nicht vorhanden ist, und wie diese Ressourcen beschafft werden können).

Auch können Punkte besprochen werden, die das Ziel und die Vision unterstützen oder behindern. Die unterstützenden Punkte werden auf der einen, die behindernden Punkte auf der anderen Seite platziert. Dabei konzentriert sich der Coach auf die unterstützenden Punkte.

(B) Erweiterung um Meditation am Ende

Wir sind zum Ende des Tools angelangt und Sie haben viel erlebt, einiges abgewogen, anderes übernommen und manches verworfen. Ich werde Sie jetzt durch einige Stationen begleiten, damit Sie sich besser bewusst werden lassen können, wie und was Sie von dem neu Erfahrenen umsetzen möchten und was es für Sie bedeutet.

Werden Sie sich jetzt noch einmal dessen bewusst, was Sie konkret umsetzen möchten. Denken Sie daran, wie Sie Ihr Projekt geplant und beschrieben haben. Mit diesen Gedanken, zu denen vielleicht ein Bild gehört, stellen Sie jetzt vor die Karte „Umwelt“.

Stellen Sie sich vor, Sie setzen Ihr Vorhaben um. Was verändert sich dadurch in Ihrer Umgebung, Ihrem Arbeitsort? Stellen Sie es sich vor, sehen Sie sich um. Was hat sich verändert? Haben Sie etwas umgestellt oder umgestaltet? Und mit welchen Menschen sind Sie zusammen, was hören Sie?

Wenn Ihnen etwas bedeutungsvoll erscheint, dann können Sie es jetzt aufschreiben. Was hat sich durch das Projekt in Ihrem Umfeld verändert?

Dann gehen Sie einen Schritt weiter zu der Karte „Verhalten“. Was tun Sie konkret während Ihrer Arbeit, welche Tätigkeit führen Sie aus, um Ihr Projekt umzusetzen? Und was ist neu an Ihrem Verhalten? Vielleicht haben Sie schon ein inneres Bild davon? Stellen Sie sich vor, was Sie tun. Wenn Ihnen etwas wichtig ist, dann haben Sie jetzt wieder Zeit dazu, es zu notieren.

Dann lade ich Sie ein, einen Schritt weiter zu gehen zu den „Fähigkeiten“.

Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und welches Können setzen Sie ein, wenn Sie das tun, was Sie eben beschrieben haben? Wenn Sie Ihr Projekt umsetzen. Sind es neue Fähigkeiten, bereits bekannte oder veränderte? Fähigkeiten sind z.B. Kreativität, Geduld, Organisationstalent oder Zuhören können. Machen Sie sich wieder Notizen.

Stellen Sie sich nun zu der nächsten Karte „Werte“. Welche grundlegenden Werte sind Ihnen bei der Umsetzung Ihres Projektes von Bedeutung? Werte wie Genauigkeit, Schnelligkeit, Gerechtigkeit, Kundenorientierung, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Werte sind meistens Substantive, Hauptwörter, die Ihre Grundhaltung beschreiben. Ihr Fundament, auf dem Sie alles aufbauen. Welche Werte tragen Sie in Ihrem Projekt? Verändern sich dadurch vielleicht die bisherigen Werte Ihrer Arbeit? Sie haben wieder Zeit, sie aufzuschreiben.

Auf der nächsten Karte geht es um Ihre Rolle, Ihre „Identität“ bei der Umsetzung Ihres Projektes. Wenn Sie all das zusammenfassen, was Sie bisher durchschritten haben, welchen Namen würden Sie sich selbst dann geben? Welchen Spitznamen, der Sie charakterisiert, würden Ihre Kollegen Ihnen geben, wenn sie sehen würden, wie Sie Ihr Projekt umsetzen? Vielleicht der Ausprobierer, der Gelassene, die Mutige oder die Zupackende, der Einfühlende, die Verständnisvolle, der Herausforderer. Ist das der gleiche Name, den Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit geben würden? Was immer Ihr charakteristischer Name sein kann, lassen Sie sich Zeit, ihn zu finden und schreiben Sie ihn auf.

Dann drehen Sie sich um und schauen auf den Weg zurück, den Sie gegangen sind. Halten Sie Ihre Motivation und das dazugehörige Gefühl in sich wach. Vielleicht auch ein Bild, eine Farbe, ein Gedanke, der Ihre innere Motivation darstellt. Und stellen Sie sich dieses Symbol vor, so dass es sich vor Ihrem inneren Auge zeigt.

Dann gehen Sie zurück, Schritt für Schritt, in der Geschwindigkeit, die Sie für richtig halten. Bringen Sie diese Kraftquelle zu jeder Ebene und verbinden Sie sie damit. Lassen Sie sich überraschen, was sich dadurch vielleicht verändert. Was geschieht, wenn Ihre Kraftquelle, Ihre Motivation Ihnen auf allen Ebenen bewusst und wach ist?

- Ihr Name, Ihre Identität. Wie verändert es sich durch das Symbol?
- Die Werte. Was geschieht mit ihnen im Kontakt mit dem Symbol?
- Ihre Fähigkeiten. Was geschieht mit ihnen, wenn sie sich mit dem Symbol Ihrer Motivation verbinden?
- Ihr Verhalten. Was verändert sich vielleicht auch dort?
- Ihr Umfeld. Schauen Sie sich innerlich um, was Ihre Motivation dort verändert.

Und dann gehen Sie einen Schritt über die letzte Karte hinaus. Drehen Sie sich um und lassen den ganzen Weg, den Sie jetzt 2x abgeschrieben haben, noch einmal auf sich wirken.

Was ist Ihnen aus dieser Erfahrung heraus jetzt noch wichtig?
Welche Gedanken tauchen in Ihnen noch auf und möchten gehört werden? Ich lasse Ihnen noch Zeit, einige Notizen zu machen.

- **Erfolgsfaktoren**

Die Frage: "Welche <...> ist günstig, um das Ziel zu erreichen?" auf jeder Ebene hilft, die abstrakte Reflexion zu strukturieren.

- **Fazit**

Das Tool ermöglicht einen weit gefassten Überblick über Aspekte, die hinblickend auf das Ziel hilfreich sind.

- **Weiterführende Informationen und Links**

Literatur: Dilts, Robert. B.: Die Veränderung von Glaubenssystemen, 2010

Verwendungshinweis

Die Verwendung dieser Toolbeschreibung im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet. Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieser Toolbeschreibung in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.