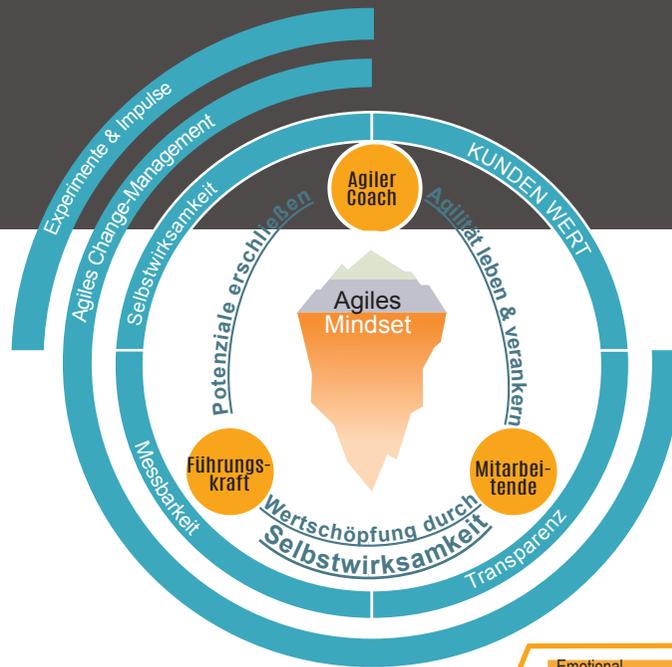




AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

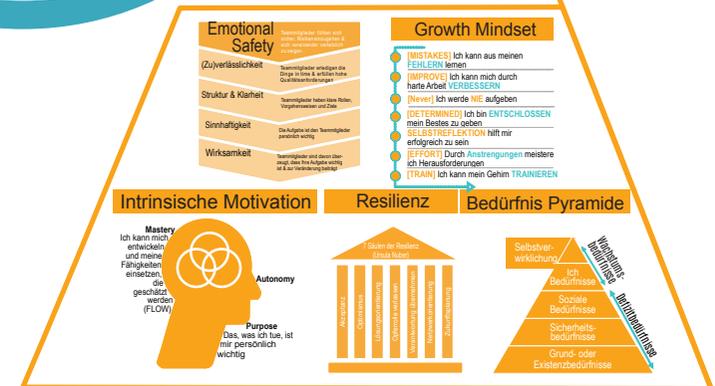
Veränderungen GESTALTEN





1. Veränderungen GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Für die aktive Gestaltung der Veränderung gewinnen & begeistern



Wie können Menschen motiviert und befähigt werden, Veränderungen aktiv mitzugestalten – statt sie passiv zu ertragen? Im Mittelpunkt stehen psychologische, neuronale und kommunikative Grundlagen, die Veränderungsbereitschaft fördern und Blockaden abbauen.

1.1 Potenziale unseres Gehirns

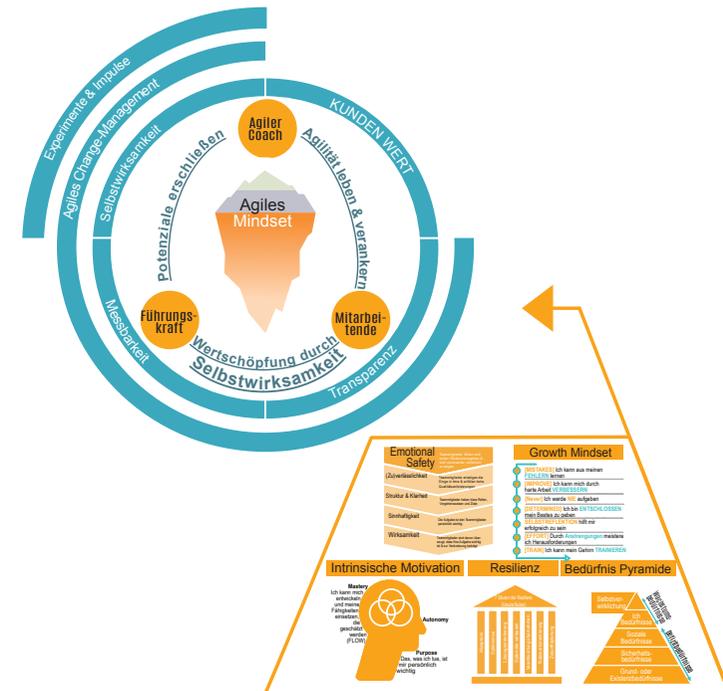
Das Gehirn hat die einmalige Fähigkeit, lebenslang neue Denk- und Handlungsmuster zu entwickeln und alte, nicht mehr hilfreiche, zu verändern. Darüber hinaus laufen die schnellen und leistungsstarken Prozesse unwillkürlich ab. Die wichtigste Funktion des Gehirns ist es, den Körper zu schützen. Alle Bewegungen und Handlungen stehen unter dieser Prämisse

1.2 Was unser Handeln prägt

Einfluss von Bedürfnissen, Emotionen, Erfahrungen und Denkmustern auf Entscheidungen und Handlungen. Wer versteht, wie diese inneren Treiber wirken, kann bewusster agieren und Veränderungen leichter gestalten.

1.3 Was intrinsische Motivation fördert

Faktoren wie Autonomie, Sinn, Verbundenheit und Wertschätzung als Grundlage für freiwilliges, engagiertes Verhalten. Intrinsische Motivation entsteht, wenn Menschen das Gefühl haben, selbstwirksam zu sein und einen wertvollen Beitrag zu leisten.



Für die aktive Gestaltung der Veränderung gewinnen & begeistern



Wie können Menschen motiviert und befähigt werden, Veränderungen aktiv mitzugestalten – statt sie passiv zu ertragen? Im Mittelpunkt stehen psychologische, neuronale und kommunikative Grundlagen, die Veränderungsbereitschaft fördern und Blockaden abbauen.

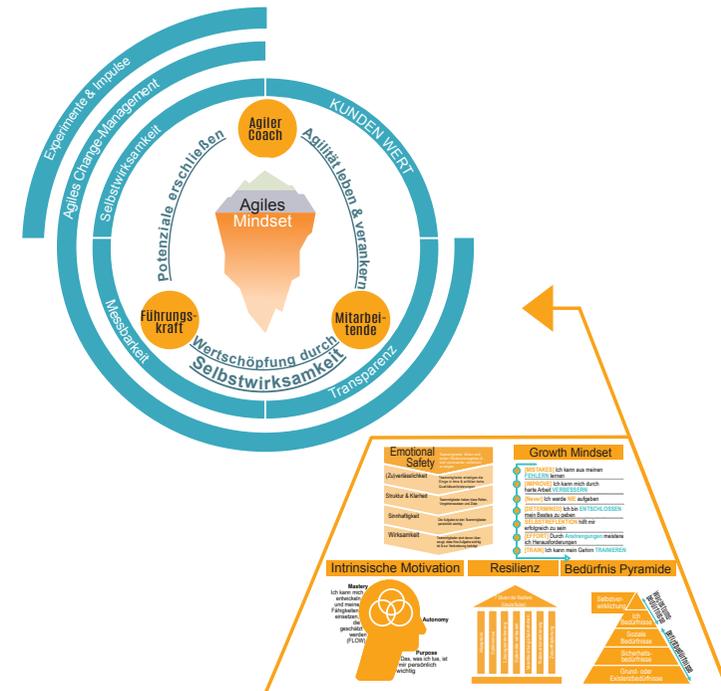
1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback

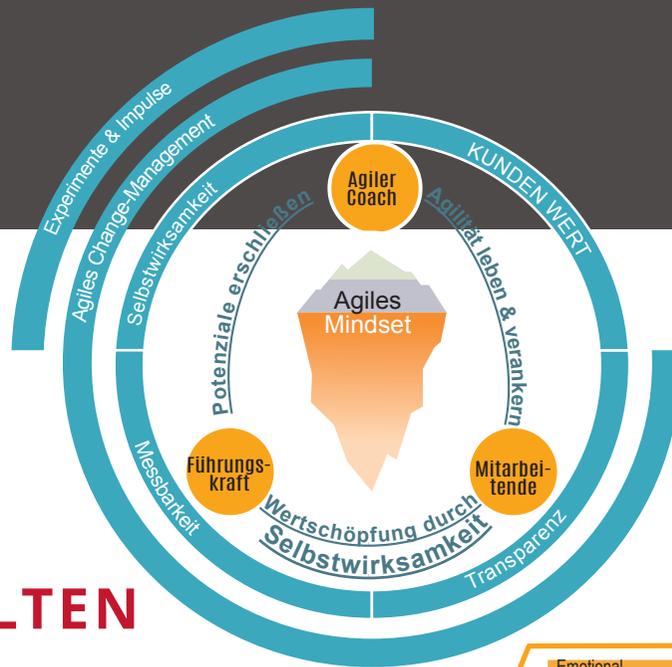
Grundlagen wirkungsvoller Kommunikation, um Klarheit, Verbindung und Vertrauen im Team zu stärken.

Feedback: Wertschätzendes, konstruktives Feedback als zentrales Werkzeug zur Weiterentwicklung von Personen, Teams und Organisationen.

1.6 Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

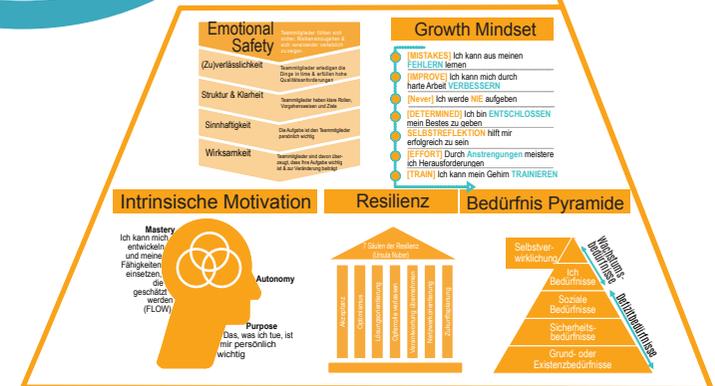
Ein Ansatz, der hilft, Konflikte zu entschärfen und Verständigung zu fördern, indem Bedürfnisse klar benannt und Lösungen gemeinsam entwickelt werden. GFK basiert auf vier Schritten: Beobachtung ohne Bewertung, Ausdrücken eigener Gefühle, Benennen der dahinterliegenden Bedürfnisse und Formulieren einer klaren Bitte. So entsteht ein respektvoller Dialog, der Verständnis und Kooperation stärkt – auch in schwierigen Situationen.





1. Veränderungen aktiv GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Zusammenspiel von Neuronen und Neurotransmittern



Grundfunktion



Elektrische
Signale



Chemische
Prozesse



Unser Nervensystem funktioniert wie ein selbst organisiertes Netzwerk

- Milliarden von **Neuronen** stehen über elektrische Impulse miteinander in Verbindung.
- An ihren Kontaktstellen (Synapsen) übernehmen **Neurotransmitter** die Rolle chemischer Botenstoffe, die Informationen weitergeben oder hemmen. So entsteht ein fein abgestimmtes Miteinander, das nicht von einer einzigen Steuerzentrale geregelt wird, sondern in hohem Maß auf **Selbstorganisation** zwischen den Zellen beruht.
- Das Gehirn wirkt dabei wie ein Dirigent, der Rahmen und Takt vorgibt – die eigentliche Arbeit leisten die Zellen aber im Zusammenspiel miteinander.

Angst oder Bedrohung



Der Körper reagiert in Sekundenbruchteil



Elektrische
Signale



Chemische
Prozesse



**Wird eine Gefahr erkannt,
schalten die Neuronen in
Verbindung mit bestimmten
Neurotransmittern auf Alarm**

- **Noradrenalin** sorgt für die sofortige Reaktion: Herzfrequenz und Blutdruck steigen, die Muskeln spannen sich an, die Sauerstoffaufnahme wird erhöht – der Körper ist in Sekundenbruchteilen bereit für Kampf oder Flucht.
- Das **Hormon Cortisol** hält den Alarmzustand aufrecht, stellt Energie bereit, erhöht den Blutzuckerspiegel und unterdrückt zeitweise Funktionen, die gerade nicht überlebenswichtig sind – zum Beispiel Verdauung oder Immunsystem
- Dieses evolutionäre Notfallprogramm – **Kampf, Flucht oder Erstarren** – ist tief in unserem Nervensystem verankert.
- In einer modernen Arbeitswelt kann es jedoch dazu führen, dass
 - Kreativität und mutiges neues Denken blockiert wird
 - Da wir auf Kämpfen, Fliehen oder Totstellen “programmiert” sind

Kämpfen
Fliehen
Totstellen

Spielerisches lernen und ausprobieren



Broaden-and-Build-Theorie stellt 10 positive Emotionen im Mittelpunkt [Fredrickson]



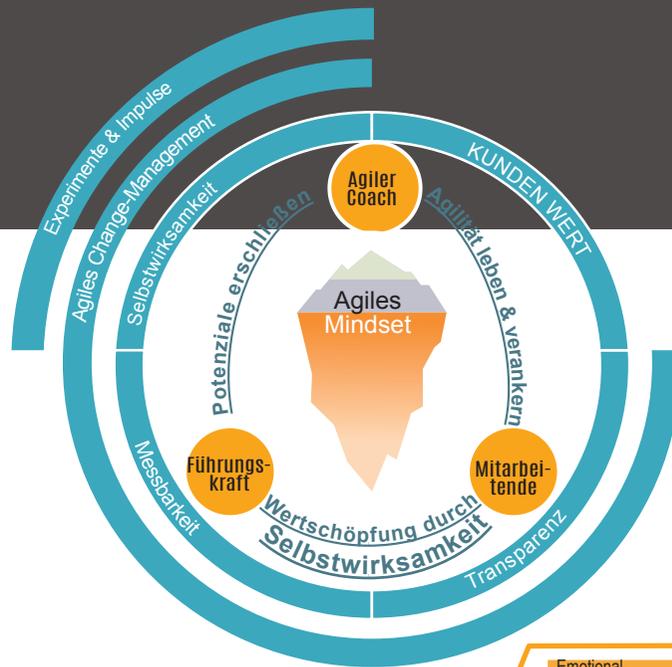
Elektrische
Signale
→
Chemische
Prozesse



Positive Emotionen erweitern unsere Denkprozesse ("broaden") und fördern neues Denken und Lernen

- **Dopamin** (Motivations- & Belohnungsbotenstoff) sorgt dafür, dass wir Freude empfinden, wenn wir etwas erreichen, und motiviert uns, Neues auszuprobieren.
- **Serotonin** (Stimmungsregulator) unterstützt Gelassenheit, Zufriedenheit & innere Stabilität.
- **Oxytocin** (Bindungshormon) fördert Vertrauen, Nähe und soziale Verbundenheit.
- **DHEA** (Dehydroepiandrosteron) – „Jungbrunnenhormon“. wirkt stressmindernd, stärkt Resilienz, unterstützt Lernen und Gedächtnis.
- **Melatonin** (Schlafhormon) reguliert den Tag-Nacht-Rhythmus, fördert Erholung & Regeneration

Freude
Dankbarkeit
Heiterkeit
Interesse
Hoffnung
Stolz
Vergnügen
Inspiration
Ehrfurcht
Liebe



1. Veränderungen GESTALTEN

1.1 Potenziale unseres Gehirns

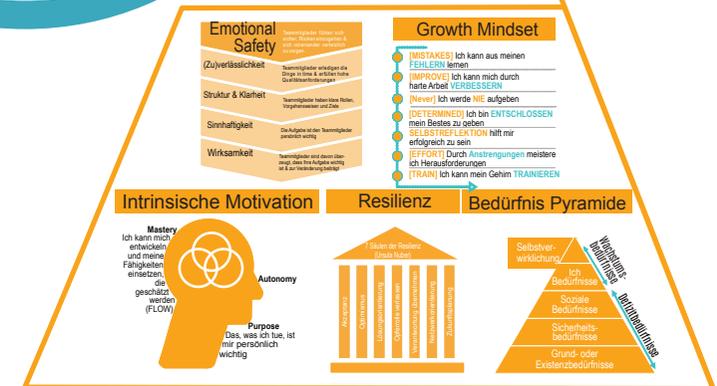
1.2 Was unser Handeln prägt

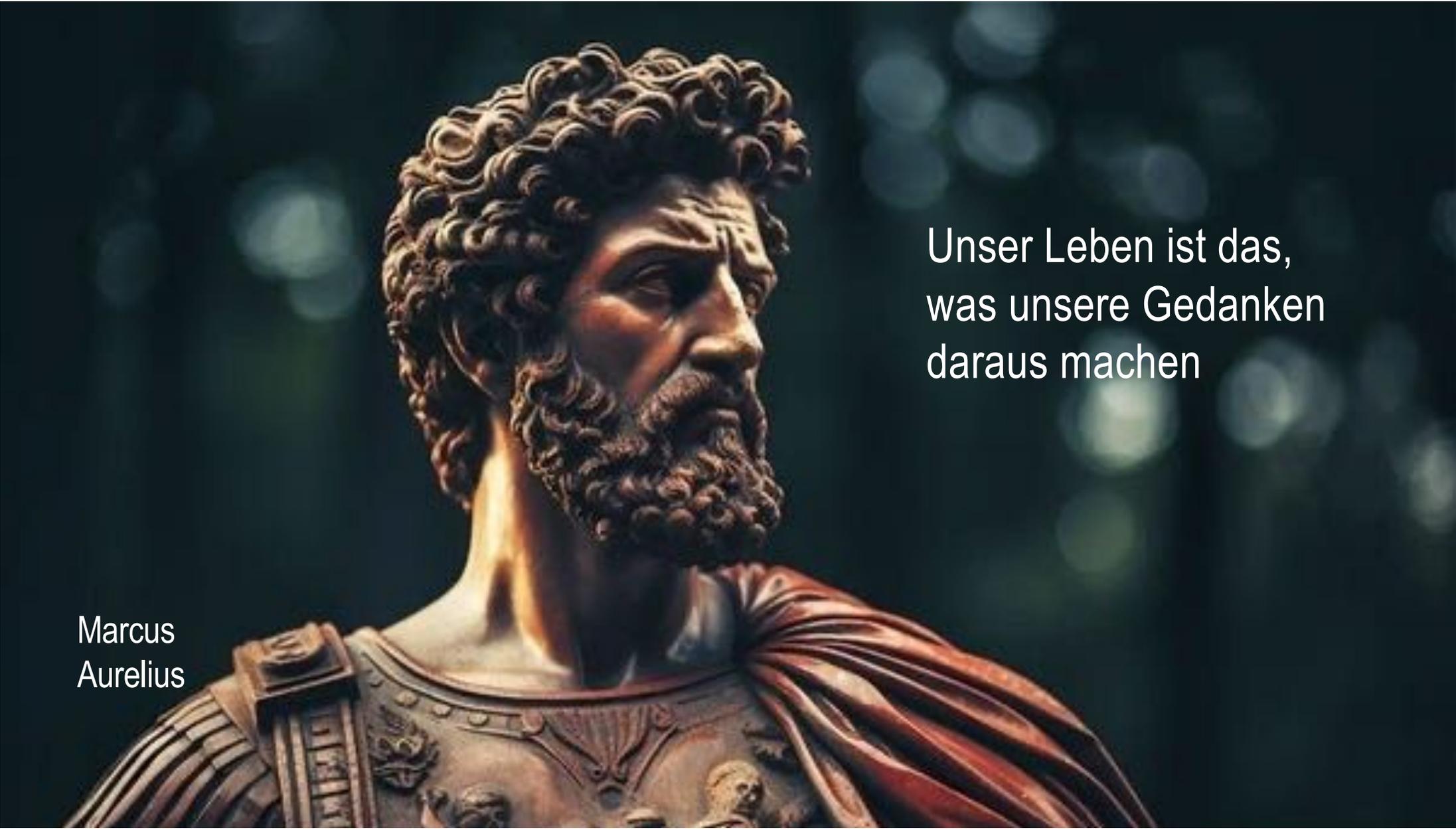
1.3 Was intrinsische Motivation fördert

1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety

1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback

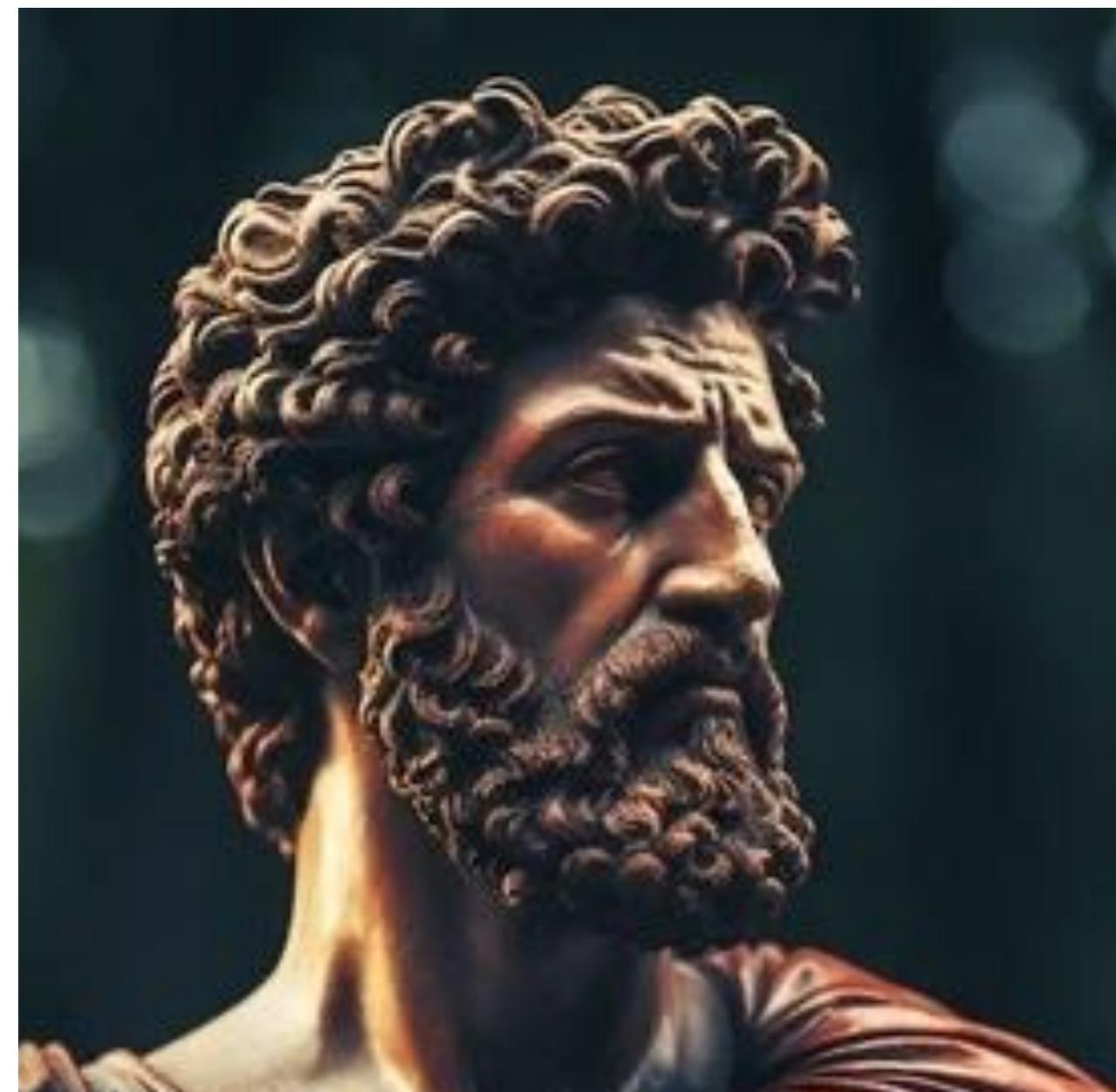
1.6 Gewaltfreie Kommunikation





Marcus
Aurelius

Unser Leben ist das,
was unsere Gedanken
daraus machen



„Achte auf deine Gedanken,
denn sie werden Worte

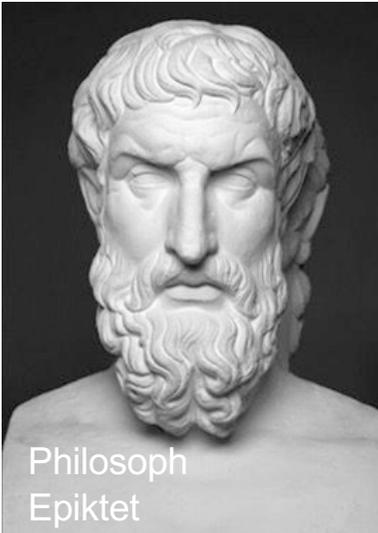
Achte auf deine Worte,
denn sie werden Handlungen

Achte auf deine Handlungen,
denn sie werden Gewohnheiten

Achte auf deine Gewohnheiten,
denn sie werden dein Charakter

Achte auf deinen Charakter,
denn er wird dein Schicksal.“

Positives Denken und Optimismus ...

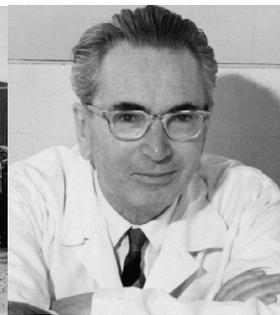


Wir können die Dinge nicht immer ändern, aber wir können unsere Haltung gegenüber den Dingen ändern.

Philosoph
Epiktet

- Positives Denken und Optimismus bedeutet, dass man die Unbilden des Lebens, das Leid, die eigenen Schwächen annehmen muss, bevor man sie ändern kann.
- Akzeptieren bedeutet dabei nicht Zufriedenheit oder Zustimmung, sondern ein realistisches Anerkennen dessen, was ist, um neue Wege zu erschließen.

„Wenn wir nicht mehr in der Lage sind die Situation zu ändern, besteht die Herausforderung darin uns selbst zu ändern“



Positives Denken



Fundament der Veränderungsfähigkeit und Resilienz

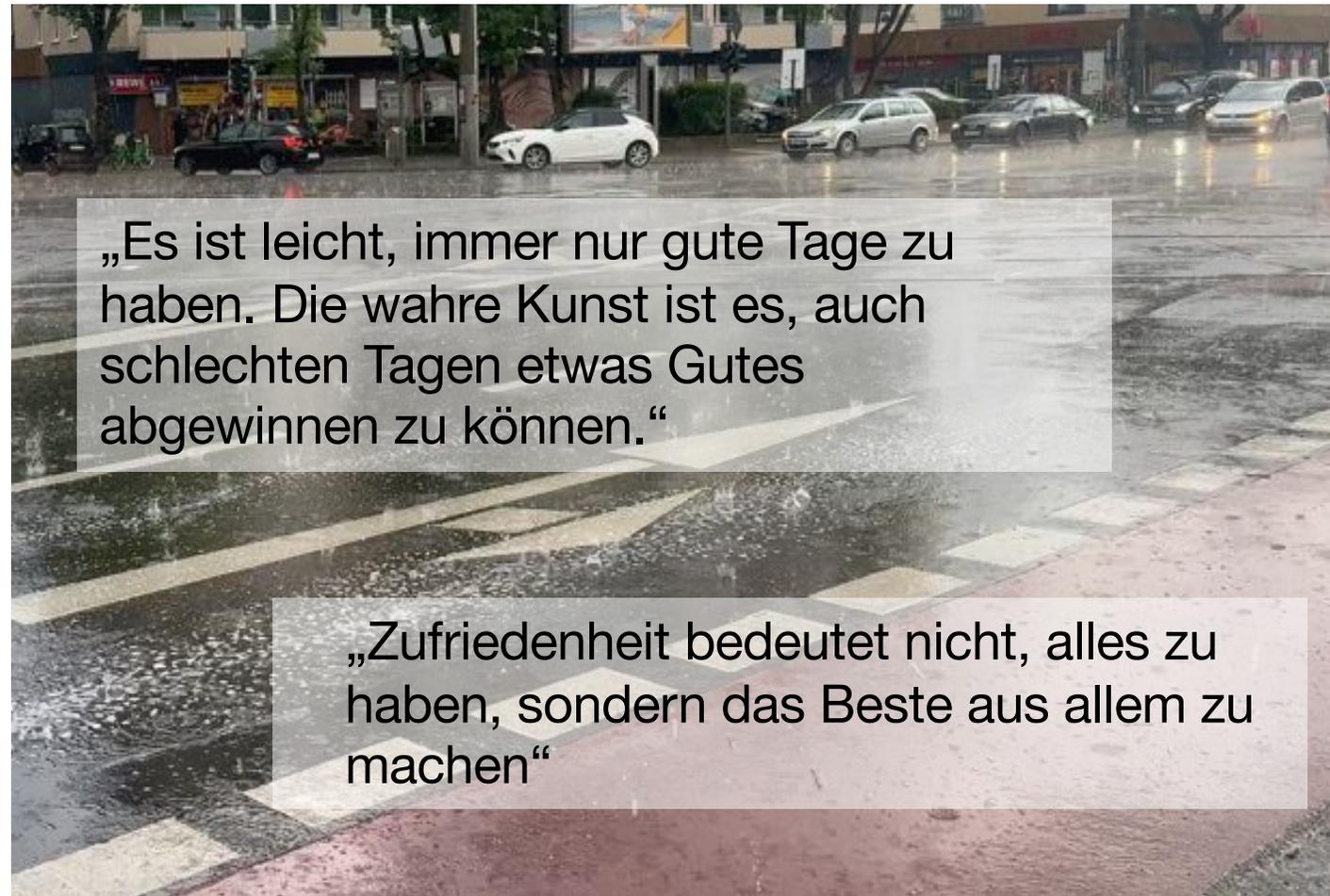
Positives Denken bezeichnet eine optimistische und konstruktive Einstellung, bei der der Fokus bewusst auf positive Aspekte und Lösungen gerichtet wird. Diese Denkweise bietet zahlreiche Vorteile:



Vorteile und Wirkungen des positiven Denkens:

- **Stressreduktion:**
Baut Stress ab und fördert ein besseres seelisches Wohlbefinden.
- **Verbesserte Gesundheit:**
Stärkt das Immunsystem stärken & verringert das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- **Erhöhte Resilienz:**
Fördert die Fähigkeit, Herausforderungen als Chancen zu betrachten und daraus persönliches Wachstum zu erziehen.
- **Bessere Beziehungen:**
Verbessert die zwischenmenschliche Kommunikation & führt zu harmonischeren Beziehungen
- **Steigerung der Lebensqualität:**
Zufriedenheit und Lebensqualität wird insgesamt gestärkt.

„Ist das Glas halb voll oder oder halb leer?“



„Es ist leicht, immer nur gute Tage zu haben. Die wahre Kunst ist es, auch schlechten Tagen etwas Gutes abgewinnen zu können.“

„Zufriedenheit bedeutet nicht, alles zu haben, sondern das Beste aus allem zu machen“

Grundlegende menschliche Bedürfnisse



→ Das Bedürfnis nach **Fairness** bedeutet:

- dass Menschen gerecht behandelt werden wollen
- dass Entscheidungen und Ressourcen fair verteilt sind
- dass Bedürfnisse und Rechte respektiert werden



Weise |

→ **Vertrauen** entgegenzubringen bedeutet:

- Risiko
 - Ich gehe bewusst ein (kalkulierbares) Risiko in der Zukunft ein
 - Ich begeben mich bewusst in eine Abhängigkeit
- Ohne Vertrauen kein friedliches Miteinander
- Vertrauen ermöglicht Komplexitätsreduktion und ermöglicht das Leben einfacher zu beherrschen



→ Das Bedürfnis nach **Wertschätzung** bedeutet:

- Anerkennung und Wertschätzung von anderen Menschen zu erhalten.
- dass Beiträge und Leistungen gesehen und geschätzt werden
- durch Wertschätzung Selbstwertgefühl, Motivation und Engagement zu steigern



Bedürfnis nach Bindung und Autonomie



Das Bedürfnis nach Autonomie beschreibt, dass Menschen sich selbst als Ursprung des eigenen Handelns erleben möchten (z.B. selbst entscheiden, welche Ziele auf welchem Weg erreicht werden sollen)



Das Grundbedürfnis nach Bindung steht für das Bedürfnis, enge zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen, sich sicher gebunden zu fühlen und sich als liebesfähig und liebenswert zu erleben

Bedürfnispyramide



Maslow

Maslow unterteilt die menschlichen Bedürfnisse in 5 Stufen, die aufeinander aufbauen.

- **Er unterscheidet Defizitbedürfnisse und Wachstumsmotive.**

Die Realisierung von Defizitbedürfnissen ist die Voraussetzung für die Befriedigung von Wachstumsbedürfnissen. Neues Denken ist nur möglich, wenn die Defizitbedürfnisse befriedigt sind.





Agiles Mindset ist eine Einstellung und Haltung. Das Fundament sind Forschungsergebnisse und Werkzeuge der positiven Psychologie.



Dieses „Positive Denken und Handeln“ im Zusammenspiel mit Agilen Werten, Prinzipien, Frameworks, Methoden, Praktiken und Werkzeugen ermöglicht die neue Realität der Veränderung aktiv zu gestalten.



Veränderungen als Chance begreifen

Ein agiles Mindset wird durch **positives Denken** gefördert und zeichnet sich durch **Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung** aus



Agiles Mindset zeichnet sich aus durch:

- **Offenheit für Veränderungen:**
Positives Denken ermöglicht es, Neuerungen positiv zu begegnen und als Chancen zu betrachten
- **Teamdynamik:**
Positives Denken stärkt die Zusammenarbeit im Team, da es Vertrauen aufbaut und die Kommunikation fördert.
- **Kundenorientierung:**
Positives Denken unterstützt Kundenbedürfnisse proaktiv anzugehen & innovative Lösungen zu entwickeln.



Ausgewählte Handlungsfelder

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

Agilität erfordert Flexibilität und die Bereitschaft, sich an sich ändernde Anforderungen anzupassen.

Selbstwirksamkeit fördern

Selbstwirksames Handeln in der Unternehmenskultur ist der zentrale Erfolgsfaktor für die Bewältigung von Veränderungen in der komplexen Welt

Ergebnisoffen und Neugierig sein

Von „ja aber“ zu „ja und“. Nicht die eigene Meinung mehr als die einzig richtige ansehen sondern ergebnisoffen gemeinsam entwickeln.

Vom Kunden her denken

Die Wertschöpfung für den Kunden prägt die Handlungen, Services und Entwicklungen.

Sicherheit in der Unsicherheit

Vertrauen in sich selbst in das Team und in die Organisation ermöglicht in der Unsicherheit mutig zu denken und zu handeln.

Zur Veränderung einladen und Vorleben

Veränderungen, Motivation oder Begeisterung kann man nicht kaufen oder befehlen. Man kann die „Andere“ durch Vorleben einladen.



Ausgewählte Handlungsfelder

Transparente Kommunikation:

Offene und transparente Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des agilen Mindsets. Sagen, was man denkt und tun, was man sagt.

Feedbackkultur etablieren

Im Ringen um die beste Lösung in Konflikt geprägten Situationen ist Feedback ein Geschenk und bietet vielfältige Lernchancen.

Sinnhaftigkeit fördern

Eine empfundene Sinnhaftigkeit ist ein zentraler Motivator und Energieverstärker für das eigene Denken und Handeln.

Fehler als Lernchancen nutzen:

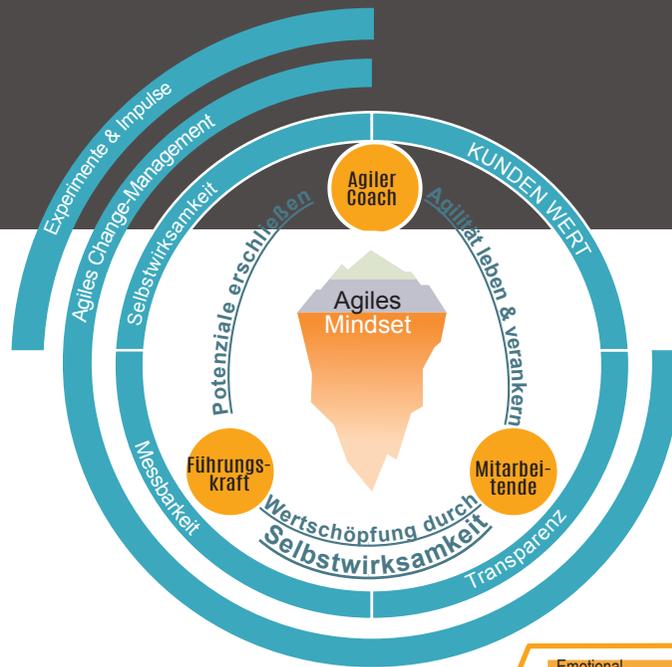
Wenn in unbekanntem, komplexen oder chaotischen Fragestellungen nach Lösungen sucht, führt der lernende Prozess zum aktuell bestmöglichen Ergebnis (Fail Fast)

Erfolge feiern:

Agile Methoden betonen die Bedeutung kleiner, inkrementeller Fortschritte. Feiern Sie diese Erfolge, um das positive Denken zu fördern.

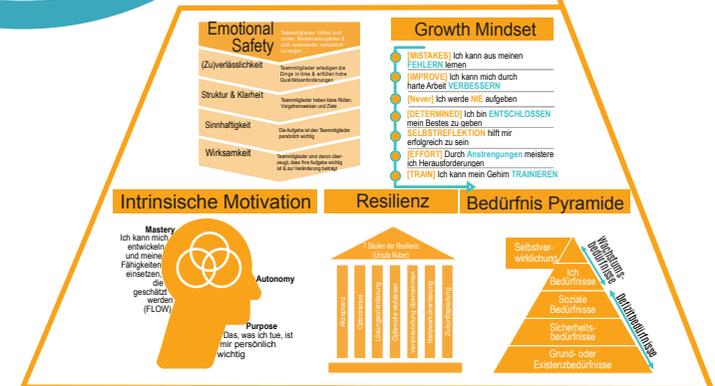
Reflexion & Weiterentwicklung

Sich ständig weiterzuentwickeln, nicht nur in der Form der Zusammenarbeit, sondern auch in allen emotionalen Aspekten, macht Teams und ihre Ergebnisse einfach besser.



1. Veränderungen GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Intrinsische Motivation



Die Forschung, u. a. von Deci & Ryan (Selbstbestimmungstheorie), Barbara Fredrickson (positive Emotionen) und die Verdichtung der Forschungsergebnisse von Daniel Pink (Drive), beschreibt: Intrinsische Motivation entsteht, wenn drei zentrale Bedürfnisse erfüllt sind:



Autonomie

- Menschen wollen selbst entscheiden, wie sie etwas tun – sie brauchen Handlungsfreiräume. Wenn ich das Gefühl habe, *ich darf*, statt *ich muss*, entsteht Motivation von innen.

Kompetenz (Mastery)

- Wir wollen etwas *können*, *lernen* und *besser werden*. Wenn ich Fortschritte erlebe, wächst mein Stolz – und die Lust, weiterzumachen.

Sinn & Zugehörigkeit (Purpose)

- Wir wollen Teil von etwas Größerem sein. Wenn ich den Sinn sehe, warum ich etwas tue – und das Gefühl habe, dazuzugehören – entsteht echte, nachhaltige Motivation.

Wie kann ich intrinsische Motivation fördern?



Du kannst intrinsische Motivation **nicht erzwingen** – aber du kannst sie **ermöglichen**. Hier ein paar zentrale Hebel



Vertrauen schenken statt kontrollieren

- Menschen brauchen das Gefühl, dass man ihnen etwas zutraut. Mikromanagement und ständige Kontrolle verhindern Motivation.

Lernen ermöglichen und Erfolge feiern

- Wenn Menschen ihre Stärken einsetzen und kleine Fortschritte wahrnehmen, entsteht ein Gefühl von Wirksamkeit.

Sinn sichtbar machen

- Warum tun wir das, wofür lohnt es sich? Sinn entsteht oft in Geschichten, Begegnungen, in der Verbindung zur Wirkung des eigenen Tuns.

Psychologische Sicherheit schaffen

- Wer keine Angst vor Fehlern haben muss, probiert Neues aus, teilt Ideen – und wächst. Positive Emotionen wie Freude, Neugier oder Dankbarkeit fördern Offenheit und Lernbereitschaft.

Vielfalt zulassen

- Motivation ist individuell. Manche Menschen treibt Neugier, andere Struktur oder Beziehung. Frag: *Was gibt dir Energie?* – und höre gut zu.

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit (Drive)



Intrinsische Motivation



Autonomie (Autonomy)

Ich kann die Dinge selber in die Hand nehmen

Beherrschung (Geschicklichkeit| Mastery)

Ich kann mich entwickeln und meine Fähigkeiten einsetzen, die geschätzt werden

- Der Aufgabe gewachsen sein (Fähigkeiten, Komplexität, Schwierigkeitsgrad, etc.)
- Die Rahmenbedingungen sind der Aufgabe angemessen (Zeit, Ressourcen, Support)
- Überprüfbare Ziele und ermöglichen Rückmeldungen
- Die Arbeit macht Spaß und die Zeit vergeht, wie im Fluge
- Flow erzeugt Freude und eine hohe, eigengesteuerte (intrinsische) Motivation

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit (Drive)



Flow



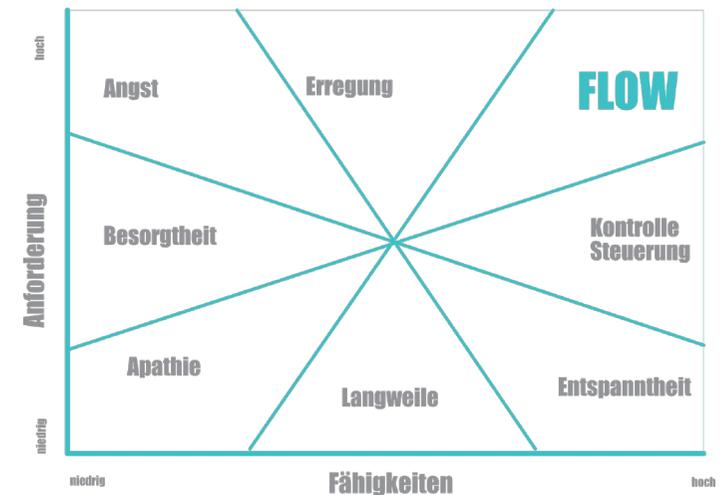
Autonomie (Autonomy)

Ich kann die Dinge selber in die Hand nehmen

Beherrschung (Geschicklichkeit) (Mastery)

Ich kann mich entwickeln und meine Fähigkeiten einsetzen, die geschätzt werden

- Die Arbeit macht Spaß und die Zeit vergeht, wie im Fluge
- Flow erzeugt Freude und eine hohe, eigengesteuerte (intrinsische) Motivation



Wie Veränderung stimuliert werden kann

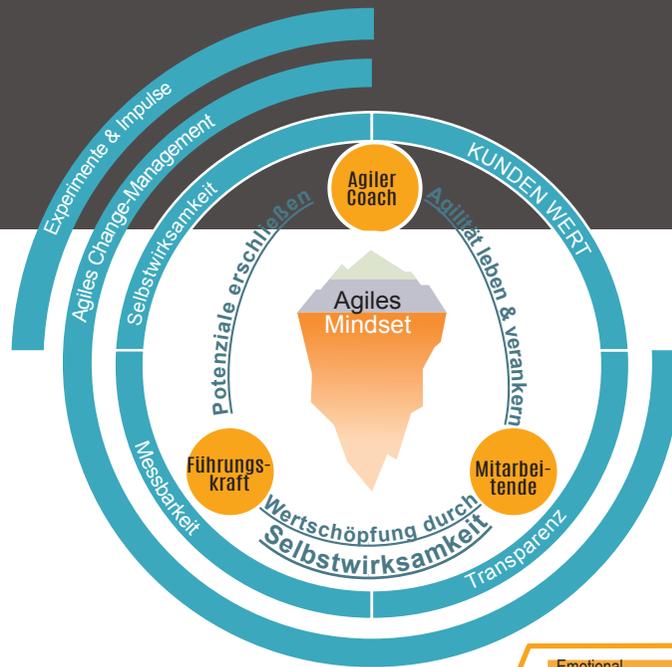


Sinnhaftigkeit und persönlicher Entwicklung

Der Wille zum Sinn bestimmt unser Leben! Wer Menschen motivieren will und Leistung fordert, muss Sinnmöglichkeiten bieten.“

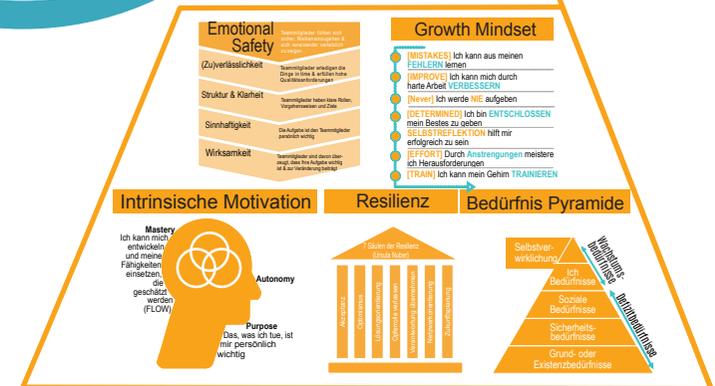


Mensch sein heißt ja niemals, nun einmal so und nicht anders sein müssen, Mensch sein heißt immer, immer auch anders werden können.



1. Veränderungen GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Mindset – die innere Haltung entscheidet



Dein *Mindset* beschreibt die grundlegende Haltung, mit der du Herausforderungen und Lernprozesse betrachtest. Es wirkt wie ein inneres Betriebssystem, das bestimmt, ob du offen für Entwicklung bist – oder eher in starren Mustern verharrst



Psychologische Sicherheit (Emotional Safety) – der emotionale Nährboden fürs Lernen

- Wenn du dich sicher fühlst, darfst du aus Fehler lernen, Fragen stellen, Kritik üben – ohne Angst vor Ablehnung. Diese *psychologische Sicherheit* ist ein Gefühl, das entsteht, wenn Offenheit, Respekt und Vertrauen das Miteinander prägen. Sie ist Grundvoraussetzung dafür, dass Teams mutig neue Wege gehen, Wissen teilen und echte Innovation entsteht.

Resilienz nach Ursula Nuber – 7 Säulen der inneren Stärke

- Ursula Nuber beschreibt Resilienz als die Fähigkeit, gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Ihre sieben Säulen helfen dir, trotz Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Diese Säulen bilden die Basis, um auch in agilen Umfeldern nicht nur zu bestehen, sondern zu wachsen – individuell und im Team.



Überblick (1)

Psychologische Sicherheit ist:

die gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass es sicher ist,
zwischenmenschliche Risiken einzugehen

und

die Überzeugung und die Erfahrung, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn
man sich mit Fragen, Kommentaren, Bedenken oder Fehlern zu Wort meldet.

Forschung

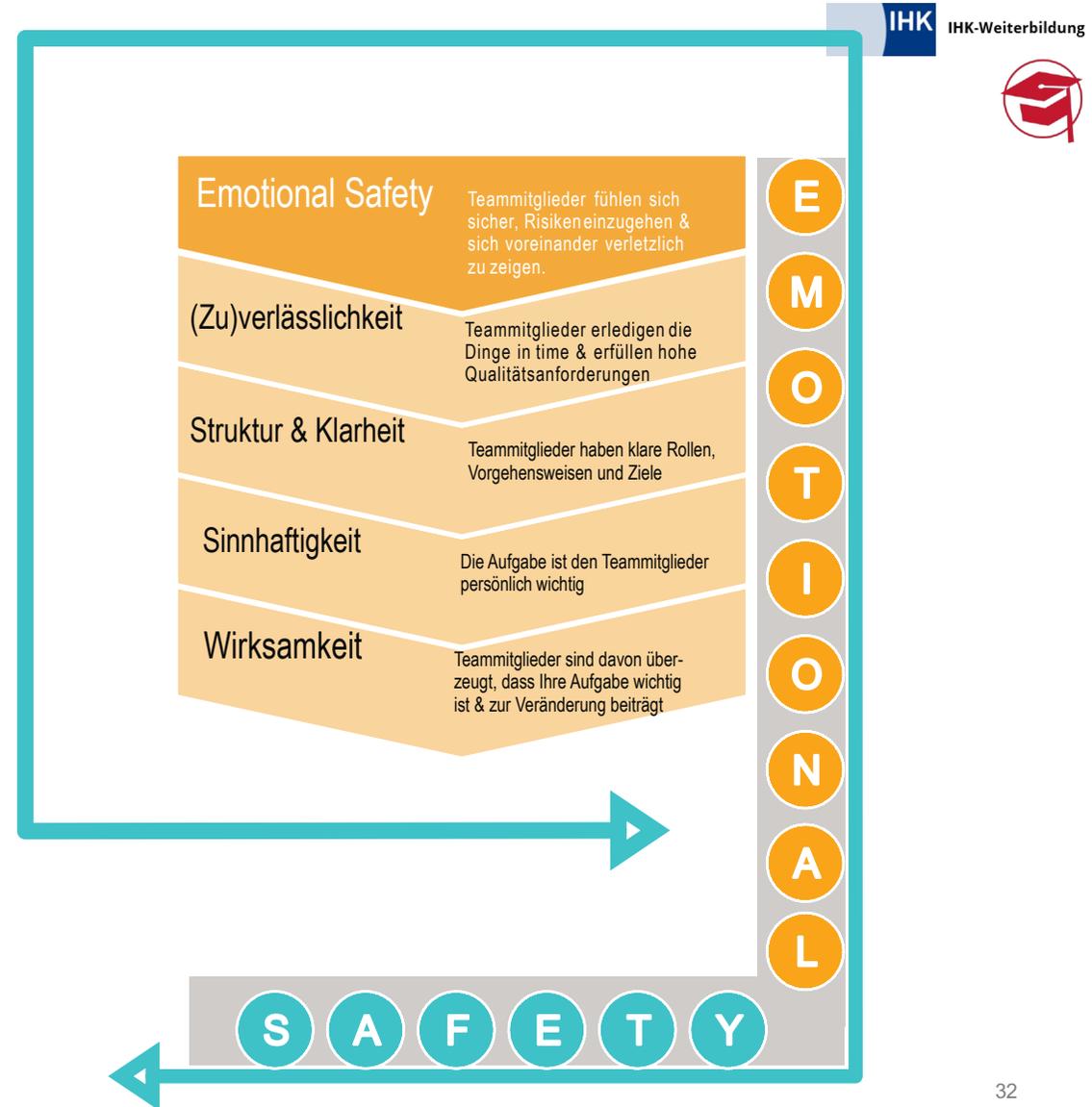
- Amy Edmondson (1999) entwickelte eine Skala mit sieben Fragen, um psychologische Sicherheit zu messen
- Tuckmans Model der Gruppenentwicklung (1965) Forming | Storming | Norming | Performing
- Googles „Project Aristotele“ (2012 -2016) 180 Teams und 250 theoretische Konzepte, wurden analysiert, um die Merkmale erfolgreicher Teams zu identifizieren

Psychologische Sicherheit

Überblick (1)

Psychologische Sicherheit ist:

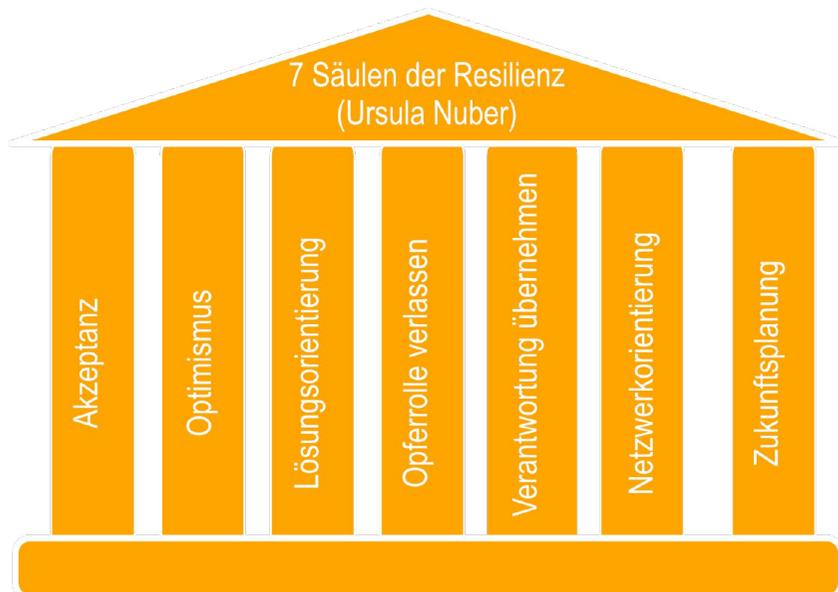
die gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen und
die Überzeugung und die Erfahrung, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man sich mit Fragen, Kommentaren, Bedenken oder Fehlern zu Wort meldet.



Resilienz



Ursula Nuber: 7 Säulen der Resilienz



Ursula Nuber beschreibt Resilienz als die Fähigkeit, gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Ihre sieben Säulen helfen dir, trotz Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.

Diese sieben Säulen helfen dir, trotz Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Diese Säulen bilden die Basis, um auch in agilen Umfeldern nicht nur zu bestehen, sondern zu wachsen – individuell und im Team

Resilienz



Ursula Nuber: 7 Säulen der Resilienz

Grundlagen

Akzeptanz

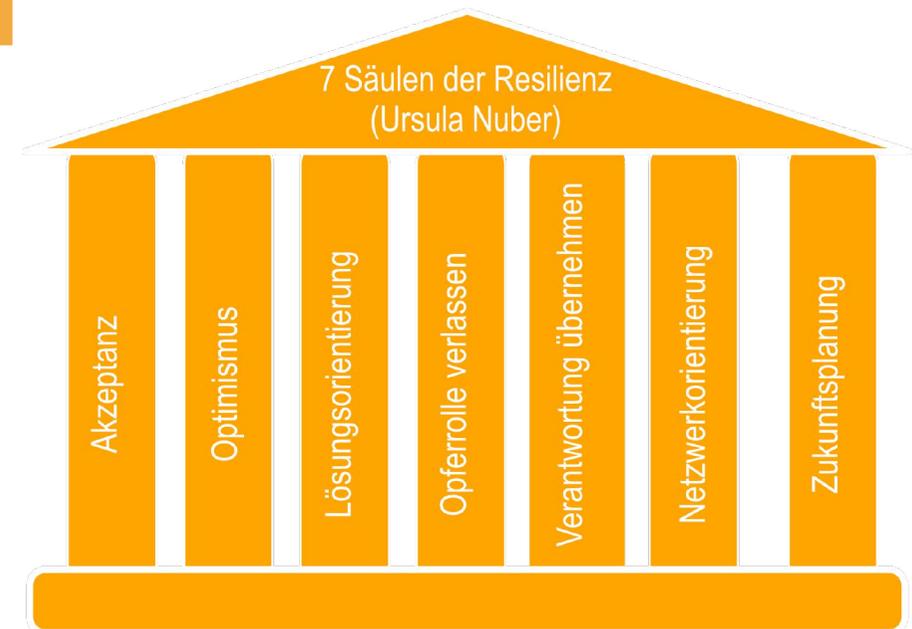
Krisen werden akzeptiert, den Tatsachen wird ins Auge geblickt, so dass Schritte zur Bewältigung unternommen werden können.

Optimismus

Grundlage jeder Krisen- und Konfliktbewältigung ist der Glaube daran, dass Krisen zeitlich begrenzt und überwindbar sind. Optimismus beinhaltet auch die Überzeugung, auf die Ereignisse im Leben Einfluss ausüben zu können.

Lösungsorientierung

Es werden Lösungen für die Krise gesucht und der Versuch unternommen, die Kontrolle über das Leben zurückzugewinnen.



Resilienz



Ursula Nuber: 7 Säulen der Resilienz

Handlungsaspekte

Opferrolle verlassen

Weder die Schuld auf andere schieben noch sich selbst zum Sündenbock machen. Sich aus der passiven, leidenden Opferrolle befreien und wieder in die Handlungsfähigkeit kommen.

Verantwortung übernehmen

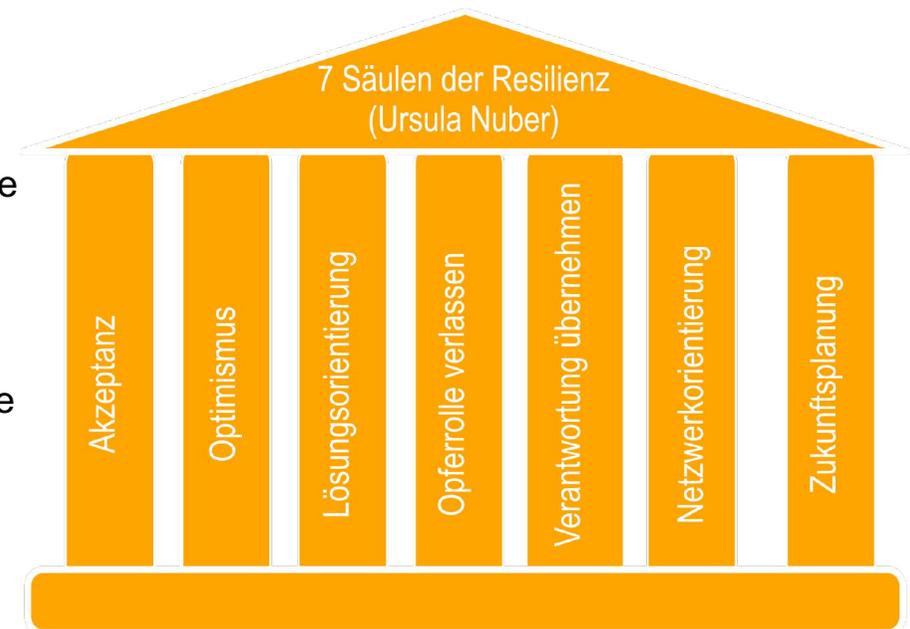
Die Zuversicht stärken, dass eigenes Handeln erfolgreich ist. Verantwortung für das eigene Handeln und für die Selbstfürsorge übernehmen.

Netzwerkorientierung

Ein stabiles Netzwerk aufbauen und pflegen.

Zukunftsplanung

Durch gute Vorbereitung Handlungsfähigkeit in zukünftige Krisen ermöglichen oder Krisen gar vermeiden.



Growth Mindset [Carol Dweck]



Jeder Mensch verinnerlicht Denkweisen, die das eigene Selbstbild und damit seine Handlungen prägen.

Menschen mit einem **Fixed Mindset**, verinnerlichen die Überzeugung, dass **Intelligenz und Fähigkeiten festgelegt** und **unveränderbar** sind.

Sie vermeiden Herausforderung als Chancen, empfinden Fehlern und scheitern als **persönliche Niederlage** und geben bei Schwierigkeiten schneller auf.

Fixed
Mindset

G R O W T H

M

I

N

D

S

E

T

Menschen mit einem **Growth Mindset**, verinnerlichen die Überzeugung, dass Intelligenz und Fähigkeiten durch Anstrengung und Lernen (aus Fehlern) entwickelt werden können.

Growth Mindset



Forschungsergebnisse von Carol Dweck

- Kinder, die einst als Totalversager abgestempelt wurden, diskutierten später mit Begeisterung in ihrer Klasse Shakespeare und *Macbeth*.
- Männer und Frauen, die als völlig unsportlich galten, entwickelten sich zu erfolgreichen Athletinnen und Athleten.
- Unternehmen, die am Boden lagen, wurden durch Manager mit einem wachstumsorientierten Selbstbild wieder nach oben geführt.
- Und viele erfolgreiche Wissenschaftler, Musiker und Sportler, die in ihrer Kindheit und Jugend nur durchschnittlich begabt erschienen, haben ihre Erfolge nicht einem angeborenen Talent, sondern konsequentem Üben, Ausdauer und der Entwicklung ihres Potenzials zu verdanken

„Die Erkenntnis des Growth-Mindset bedeutet nicht, dass alle gleich sind.

Es bedeutet ganz klar, dass wir alle unterschiedliche Fähigkeiten haben. Die Forschung zum Growth- und Fixed Mindset zeigt jedoch, dass jeder von uns wachsen kann.“

Growth Mindset

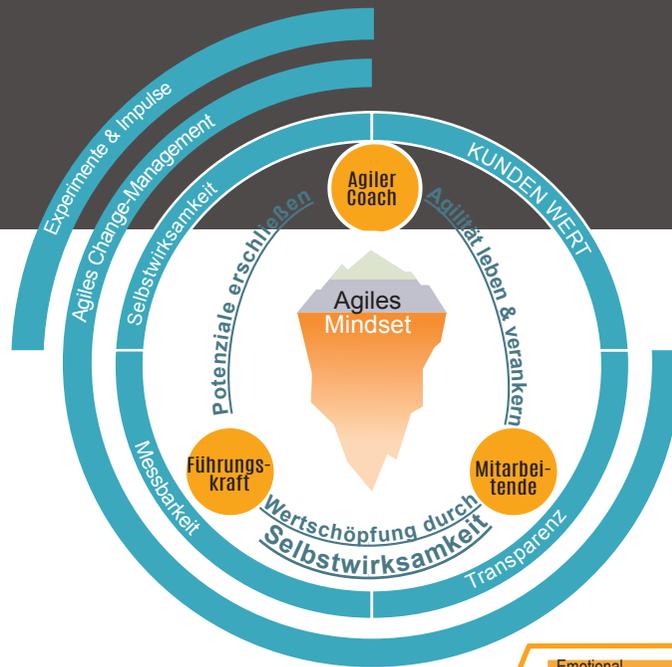
Wie es gelingt



Growth Mindset

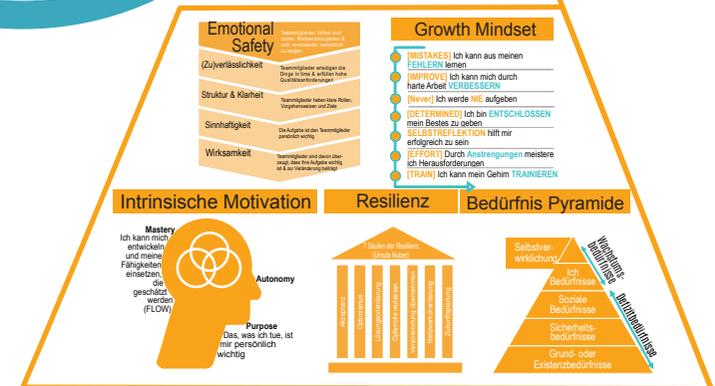
Bewusst fördern & stärken





1. Veränderungen GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 **Ausflug in die Kommunikation | Feedback**
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Ausflug in die Kommunikation



Unter der Wasseroberfläche

- Kommunikation ist wie ein Eisberg – das meiste bleibt unter der Oberfläche. Und genau dort wirken die größten Kräfte:
- Missverständnisse, Emotionen, innere Antreiber. Wer den Umgang mit Sprache besser versteht, kommuniziert nicht nur klarer, sondern wirksamer.
- Und genau das macht den Unterschied – ob im Team, im Projekt oder in der Führung.



Vier Ohren – wie Kommunikation *ankommt*



Friedemann Schulz von Thun hat es auf den Punkt gebracht: **Kommunikation ist mehrdimensional.** Jede Botschaft wird auf vier Ebenen gehört:

- **Sachinhalt** – Was ist die Information?
- **Appell** – Was soll ich tun?
- **Beziehung** – Wie stehen wir zueinander?
- **Selbstoffenbarung** – Was sagt die Person über sich?

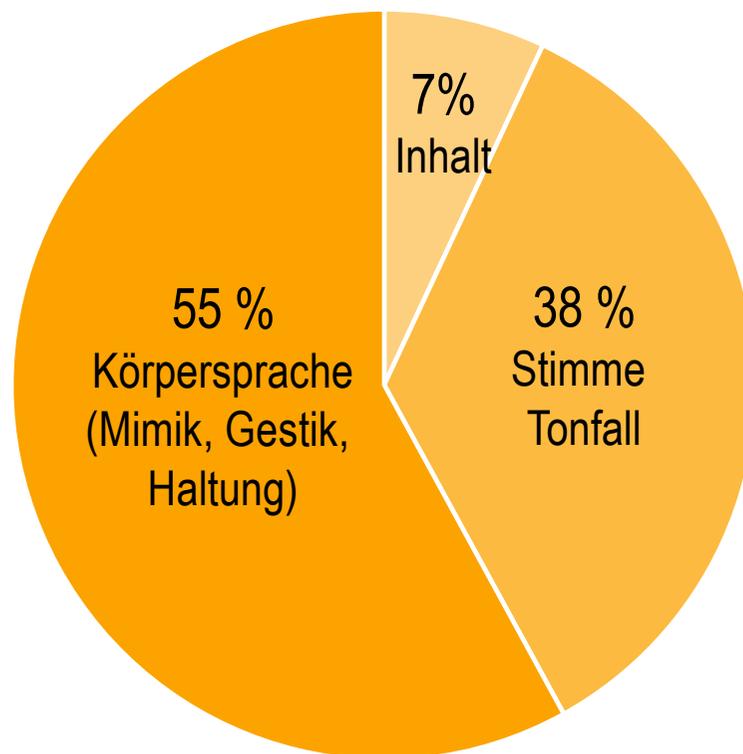


Sender und Empfänger hören oft auf unterschiedlichen Ohren. Du sagst: „Es zieht hier.“ – und der andere hört: „Mach endlich das Fenster zu!“ Kommunikation wird also nicht nur gesagt, sondern vor allem gehört – subjektiv, emotional, gefärbt durch Erfahrung und Beziehung.

Wirkung der Kommunikation (Vermittlung von Gefühlswelten)



Forschungsergebnisse von Albert Mehrabian



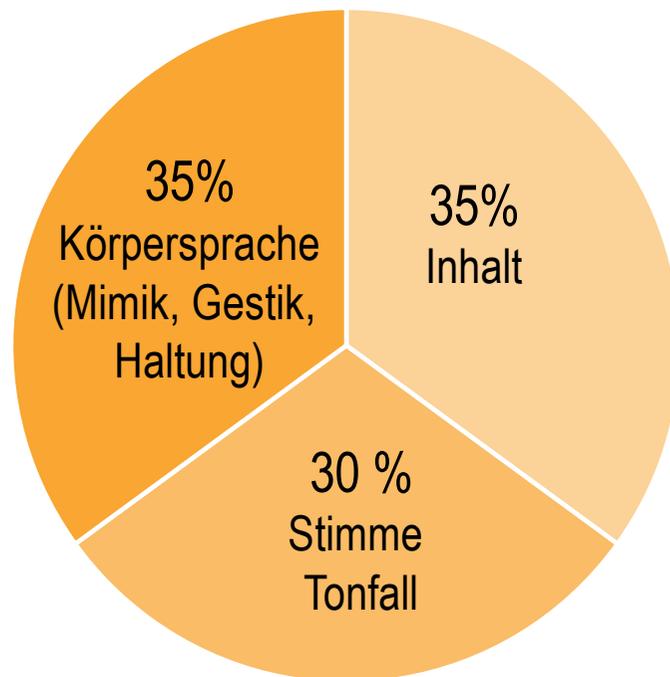
Bei der Vermittlung von Gefühlen und Einstellungen entsteht über 90 % der Wirkung entsteht nicht durch den Inhalt, sondern dadurch, *wie* etwas

In einem anderen Kommunikationssituation verändert sich die Wirkung durch den veränderten Kontext.

Wirkung der Kommunikation (Führungskräftekommunikation)

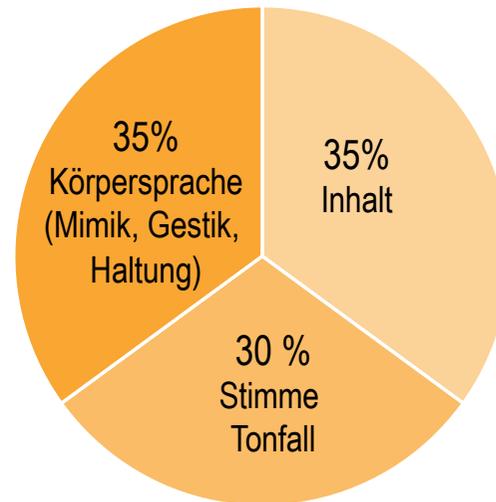
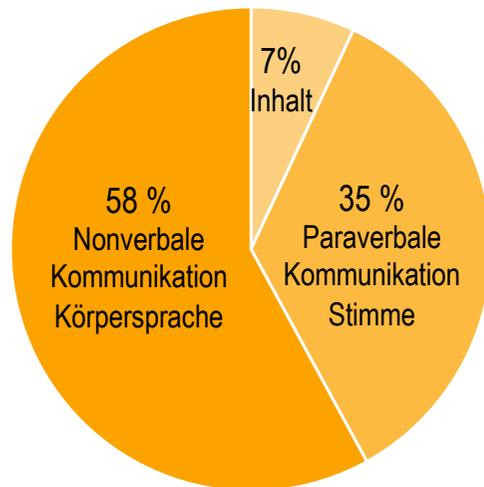


Forschungsergebnisse von Albert Mehrabian



Bei der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden steigt die Bedeutung der Inhalte auf bis zu 35 %. Dennoch bleibt der wesentliche Teil der Wirkung (65 %) davon geprägt, *wie* etwas gesagt

Wirkung der Kommunikation



Feedback



Ein Feedback ist ein Geschenk, das dir viele Chancen eröffnen kann.

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil für jede Teamarbeit,

- um ergebnisoffen nach der besten Lösung zu suchen
- um unterschiedliche Lösungsansätze gemeinsam beleuchten und bewerten zu können
- um konfliktbeladene Themen im Team konstruktiv zu bearbeiten
- um Gelungenes wertzuschätzen

Feedback ermöglicht über Hierarchiegrenzen hinweg konfliktbeladene Standpunkte zu vertreten, ohne Menschen zu verletzen oder Repressionen zu erleiden

Ausgewählte Aspekte für ein wirkungsvolles Feedback



Feedbackgeber Feedbacknehmer

Was auch immer geschehen ist, oder empfunden wurde, tretet euch mit Wertschätzung und Respekt gegenüber – gerade und vor allem im Feedbackgespräch

Gebe das Feedback zeitnah und sei konkret: Darf ich Dir Feedback geben?

Stimme innerlich zu, dem Feedback ergebnisoffen zuzuhören und es wirken zu lassen

Verwende nur Ich-Botschaften, um auszudrücken, was Du gefühlt oder wahrgenommen hast.

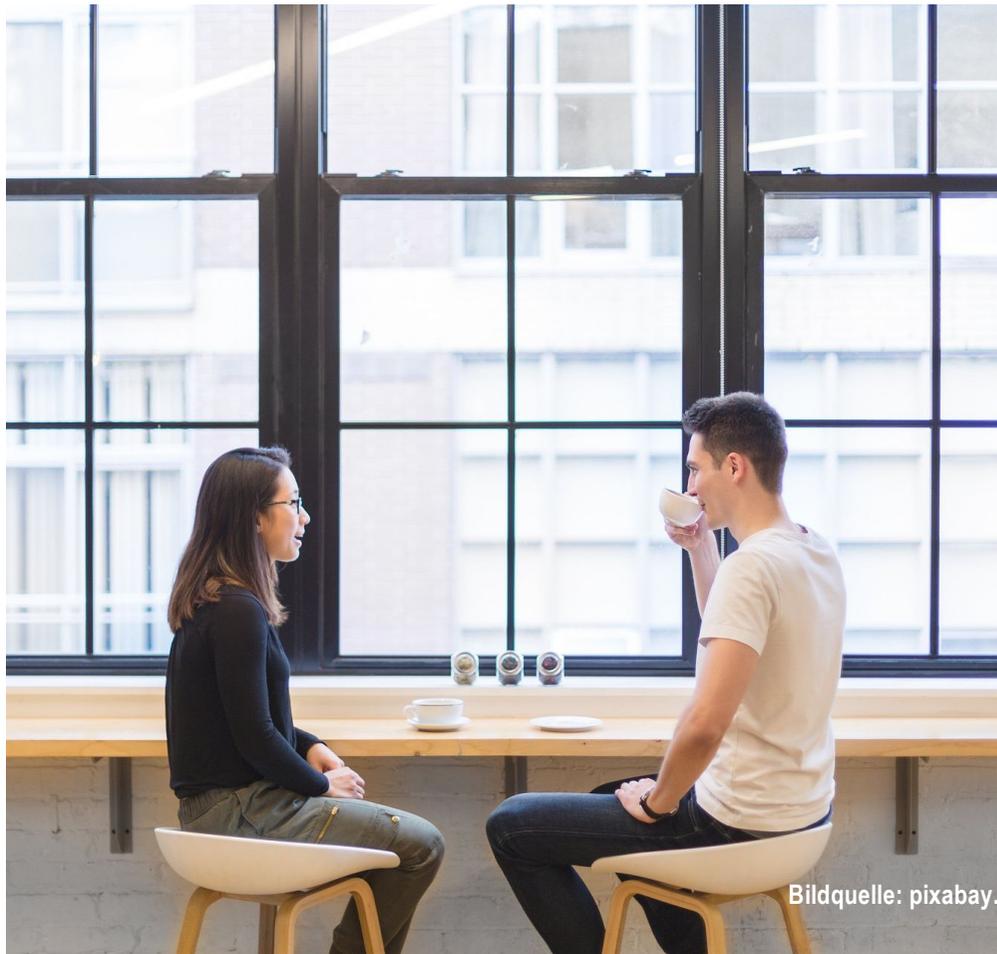
Gehe in eine innerliche Helikopter-Perspektive, die dir erlaubt die beiden Sichtweisen und Empfindungen wertfrei gegenüberzustellen.

Sei ehrlich und verletzlich.
Gehe immer davon aus, dass Du Dich auch irren kannst.
Denk daran, dass ehrliches und aufrichtiges Feedback viel Mut und Anstrengung verlangt.
Der Lohn ist für den Feedbackgeber und für den Feedbacknehmer die persönliche Weiterentwicklung.

Feedbackregeln für den Feedbackgeber



1. Trete dem Feedbacknehmer mit Wertschätzung und Respekt gegenüber.
2. Das Feedback sollte partnerschaftlich und einfühlsam erfolgen.
3. Verwende nur Ich-Botschaften, um auszudrücken, was Du gefühlt oder wahrgenommen hast. (Positiv | Negativ)
4. Sei in Deinen Äußerungen ehrlich.
5. Gebe das Feedback zeitnah.
6. Gebe ein lösungsorientiertes, konstruktives und wertschätzendes Feedback.
7. Sei in den Beschreibungen konkret, verallgemeinere nicht und veranschauliche mit konkreten Beispielen.
8. Gehe immer davon aus, dass du dich auch irren kannst.
9. Achte auf die Reaktionen des Feedbacknehmers.
10. Spreche nicht zu viel auf einmal, mache auch Pausen und höre gut zu.



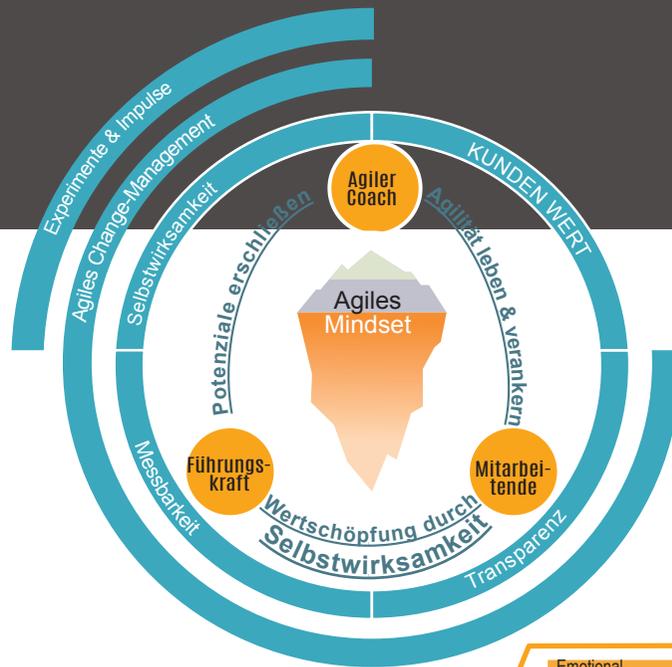
Bildquelle: pixabay.

Feedbackregeln für den Feedbacknehmer



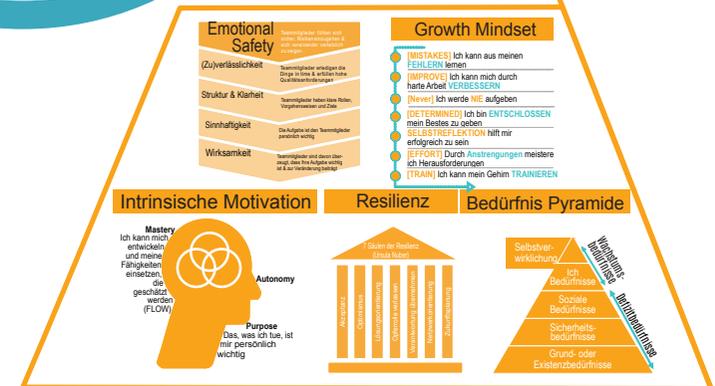
1. Vermeide jede innere und äußere Verteidigungshaltung.
2. Höre dir das Feedback genau und konzentriert an.
3. Unterbreche nicht und rechtfertige dich nicht.
4. Frage bei Unklarheiten zu deinem besseren Verständnis nach und bitte gegebenenfalls um konkrete Beispiele.
5. Trete dem Feedbackgeber mit Wertschätzung und Respekt gegenüber.
6. Denke daran, dass der Feedbackgeber dir mit dem wertvollen Feedback helfen will.
7. Sehe Feedback als eine Chance an, sich persönlich weiterzuentwickeln.
8. Melde dem Feedbackgeber zurück, ob du das Feedback als hilfreich, wertschätzend und konstruktiv empfunden hast.
9. Bedanke dich für das Feedback.
10. Reflektiere nach dem Feedback in Ruhe ob oder was du aus dem Feedback lernst.





1. Veränderungen GESTALTEN

- 1.1 Potenziale unseres Gehirns
- 1.2 Was unser Handeln prägt
- 1.3 Was intrinsische Motivation fördert
- 1.4 Resilienz | Growth Mindset | Emotional Safety
- 1.5 Ausflug in die Kommunikation | Feedback
- 1.6 Gewaltfreie Kommunikation



Gewaltfreie Kommunikation – Verbindung statt Vorwurf



Marshall Rosenberg lädt uns ein, mit dem Herzen zu sprechen

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) zeigt einen Weg aus der Falle von Schuld, Scham und Angriff. Sie baut auf vier Schritten auf:

- **Beobachten statt bewerten** – Beschreibe, was du wahrnimmst, ohne zu interpretieren oder zu verurteilen.
- **Gefühle benennen statt analysieren** – Teile ehrlich mit, wie du dich fühlst, statt die Ursache beim anderen zu suchen.
- **Bedürfnisse erkennen statt fordern** – Erkenne, welches Bedürfnis hinter deinem Gefühl steckt, und bring es klar zum Ausdruck.
- **Bitten äußern statt Druck machen** – Formuliere eine konkrete Bitte, die Verbindung ermöglicht, statt mit Forderungen oder Drohungen zu arbeiten.

Wer diese Haltung einnimmt, schafft Raum für echte Verbindung und gegenseitiges Verständnis – gerade im Konflikt. Denn hinter jeder Wut steckt ein unerfülltes Bedürfnis. Und genau das zu erkennen, kann heilsame Veränderung bewirken.



Gewaltfreie Kommunikation



Erster Schritt – Meine Beobachtung

Was ist – wertfrei beobachtet – konkret passiert?

Was habe ich gehört und gesehen?

Was wurde gesagt und getan?

Beispiel: „Ich sah, hörte ...“

Vermeide bei der Darstellung

- Bewertungen
- Schuldzuweisungen
- Verurteilungen
- Interpretationen



Bildquelle: pixabay.com



Zweiter Schritt: Meine Gefühle



© Horst Pütz | SichtWeise |

Welche Gefühle hat Deine Beobachtung
ausgelöst?
Wie ging es Dir in der Situation?
Was lösen die Beobachtungen bei dir
aus?

Beispiel: „Ich fühlte mich ...“

© Horst Pütz | SichtWeise |

Gewaltfreie Kommunikation



Dritter Schritt: Meine Bedürfnisse

Auf welche unerfüllten Bedürfnisse weisen Deine Gefühle hin?
Welche Bedürfnisse sind in Deinem Fall in den Mangel geraten?

Beispiel: „Ich brauche ...“

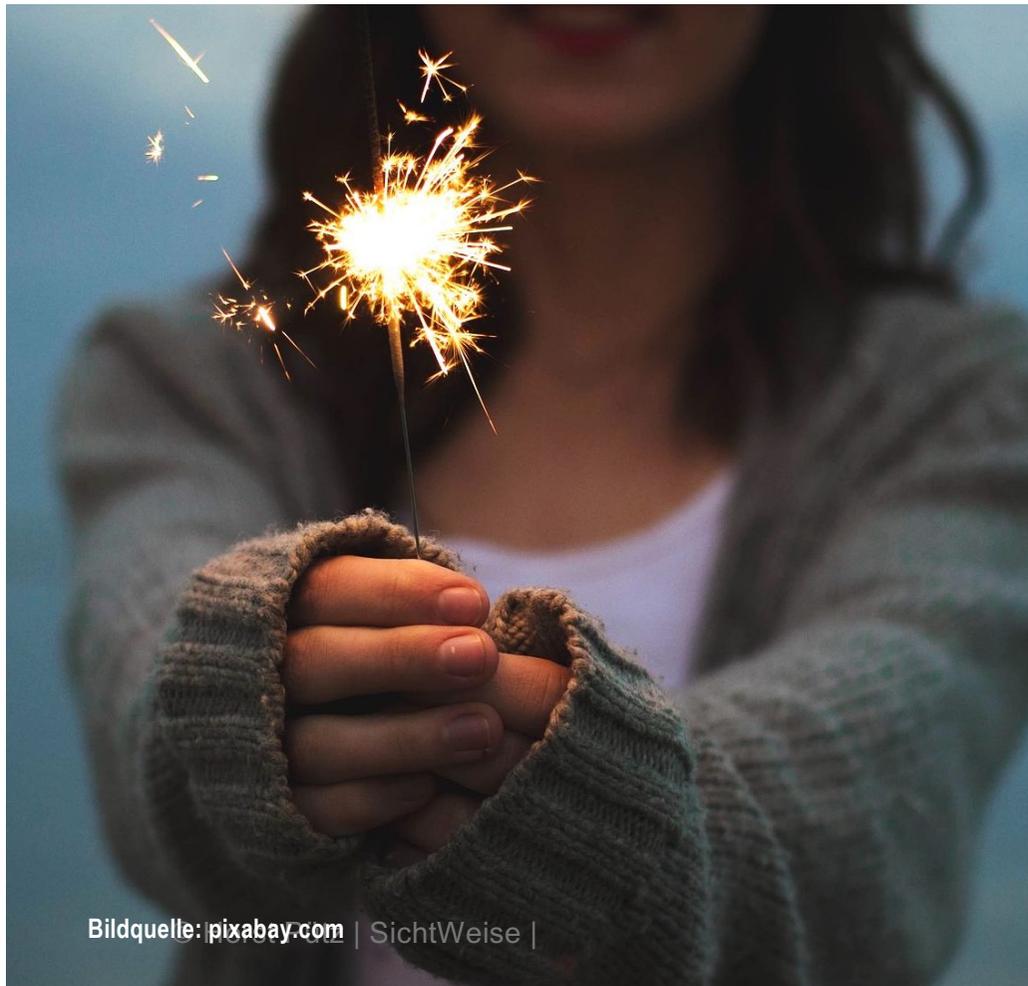


Bildquelle: pixabay.com

Gewaltfreie Kommunikation



Vierter Schritt: Meine Bitten



Bildquelle: pixabay.com | SichtWeise |

Welche konkreten Ideen fallen Dir für eine gute Lösung ein?

Was wäre der nächste Schritt?

Auf welche Weise kann ich Dich konkret unterstützen?

Worum möchtest Du Deinen Gesprächspartner oder Dich selbst – möglichst exakt und positiv formuliert – bitten?

Beispiel: „Wärest Du / Wären Sie bereit ...“



AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Veränderungen GESTALTEN

© Horst Pütz

hp@sicht-weise-koeln.de

+49 151 24 060 529

