

Glaubenssätze/Mentale Modelle

Was sind Glaubenssätze?

Glaubenssätze sind zunächst einmal subjektive Überzeugungen, die nicht bewiesen und sehr häufig auch nicht objektiv beweisbar sind. Glaubenssätze sind weder falsch noch richtig, sondern hilfreich oder hemmend. Dabei kann es sich um einfache Verallgemeinerungen handeln, wie zum Beispiel 'Man darf keinem Menschen vertrauen', oder auch um komplexe Theorien wie z.B. die Grundlagen der Psychoanalyse von Sigmund Freud.

Wofür sind Sie wichtig?

Mit unseren Glaubenssätzen erzeugen wir die Welt, in der wir leben. Unsere Glaubenssätze bestimmen aber auch unser Verhalten. Mit ihrer Hilfe reduzieren wir Komplexität und werden entscheidungs- und handlungsfähig. Allerdings sind uns viele unserer Glaubenssätze gar nicht bewusst. Sie wirken im Unterbewusstsein und sind insbesondere dann, wenn es sich um hemmende Überzeugungen handelt, nicht selten schädlich.

Organisationale Glaubenssätze sind Überzeugungen, denen Verhaltensweisen, Praktiken oder Instrumente in Organisationen zu Grunde liegen. Häufig sind es tradierte „Spielregeln“, die nie in Frage gestellt wurden und eher im Verborgenen wirken. Entscheidend ist, dass wir unser Verhalten nur ändern können, wenn es mit unseren subjektiven oder organisationalen Glaubenssätzen übereinstimmt.

Beispiele für förderliche und hemmende Glaubenssätze im Organisationsalltag:

*Die meisten Mitarbeiter*innen wollen keine Verantwortung übernehmen.*

Alle Menschen wollen wirksam werden und etwas Sinnstiftendes tun.

*Mitarbeiter*innen sind nicht vertrauenswürdig und müssen kontrolliert werden.*

Alle Menschen wollen als Individuum ernstgenommen werden.

Positive Entwicklungen gelingen, wenn Menschen ganzheitlich (d.h. rational und emotional) angesprochen werden. Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.

*Mitarbeiter*innen wollen selbstbestimmt arbeiten.*

*Kontrolle fördert das Engagement der Mitarbeiter*innen.*

Alle Menschen sind zur Selbststeuerung fähig.

*Mitarbeiter*innen missbrauchen Freiräume, wenn man sie ihnen gibt.*

Leistung im Unternehmen ist immer ein Mannschaftssport.

*Mitarbeiter*innen haben Defizite und müssen entwickelt werden.*

Motivation lässt sich durch Belohnungen (z.B. Lob, Statussymbole, ...) steigern.

Probleme sind oft eine Lösung für ein anderes Problem.

*Das Verhalten von Mitarbeiter*innen ist von außen steuerbar.*

Vertrauen ist eine Vorschussleistung - Vertrauen muss man schenken.

*Führungskräfte können Ideen zur Lösung von Problemen besser bewerten als Mitarbeiter*innen.*

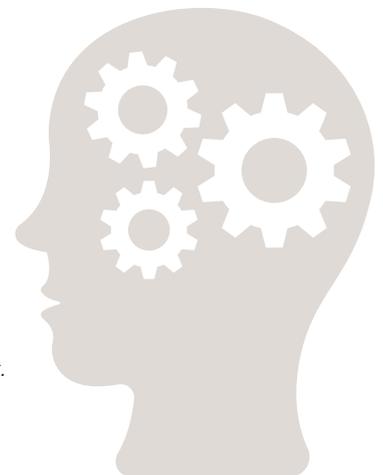
Aus Kompetenzen (z.B. Stärken und Erfolge) lässt es sich viel leichter lernen als aus Defiziten und Fehlern.

Die richtigen Regeln, Pläne und Kennzahlen führen zum Erfolg. Nur was man messen kann, hat einen Wert.

Jeder gibt sein bestes, immer.

Die Zukunft ist vorhersehbar und damit planbar.

...



Wie können Glaubenssätze verändert werden?

Wir können nicht gegen unsere Glaubenssätze handeln. Daher ist es so wichtig, die leitenden Glaubenssätze als Person, aber vor allem auch als Organisationen zu **identifizieren**, auf ihre Stimmigkeit und Bedeutung hin zu **hinterfragen** und bei Bedarf zu verändern. Dies gelingt nur durch regelmäßige dialogische Rückkopplungs- bzw. Feedbackschleifen. In der Regel beginnt eine Veränderung alleine schon dadurch, dass bisher verborgene Glaubenssätze in unser Bewusstsein gelangen. Nicht wenige Glaubenssätze haben aber in unserem Gehirn über Jahre/Jahrzehnte feste Vernetzungen gebaut. Diese zu lösen braucht häufig Zeit und mehrere Anläufe. Positive Erlebnisse/Erfolge sowie Freude und Spass an der Veränderung erleichtern dies sehr. Dies gelingt z.B. in regelmäßigen dialogischen Rückkopplungs- bzw. Feedbackschleifen mit Freund*innen und Kolleg*innen im Blick auf die ernste aber auch lockere Fragestellung: Ticken wir eigentlich noch richtig?

Weitere Informationen:

<https://www.qualitaet-gestalten.de/2019/11/03/glaubensaetze-sind-wichtig-maechtig-und-veraenderbar/>

Nicole Truchsel: Glaubenssätzen auf der Spur - Wie Sie Ihr Leben selbst steuern, statt Hirngespinnern zu folgen; Gabal 2018

Svenja Hofert: Das agile Mindset- Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten; Springer Gabler 2018



Wie stark bin ich persönlich von dem Glaubenssatz überzeugt?

1 = gar nicht 10 = vollständig

Wie sehr trifft dieser Glaubenssatz auf unsere Organisation/ auf unser QM-System zu?



1 = gar nicht 10 = vollständig

Welche Beispiele, Regeln und Vorfälle bringen mich/uns zu dieser Entscheidung?



Möchten wir diesen Glaubenssatz eher bestärken oder eher entkräften?



Was würden wir dann anders erleben/beobachten?

Was müssten wir dazu tun/weglassen?
Wen müssten wir noch überzeugen?



Welche Rückkopplungs- und Feedbackschleifen wären wichtig?