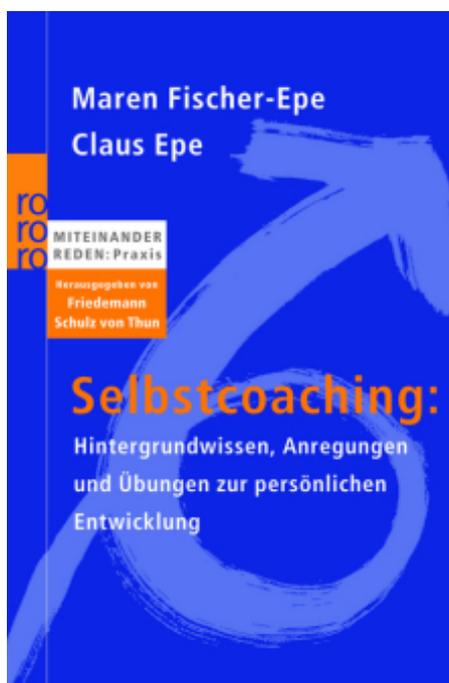


Leseprobe aus:

Claus Epe, Maren Fischer-Epe

Selbstcoaching:



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

Inhalt

Vorbemerkung 9

- 1. Persönlicher Erfolg durch Selbstcoaching 11**
 - 1.1 Was verstehen wir unter persönlichem Erfolg? 11
 - 1.2 Was verstehen wir unter Selbstcoaching? 14

- 2. Selbstwert und Persönlichkeit 18**
 - 2.1. Hintergrundwissen 18
 - 2.1.1 Was verstehen wir unter Persönlichkeit? 18
 - 2.1.2 Wie entwickelt sich Persönlichkeit? 20
 - 2.1.3 Wie viel Verhaltensänderung ist möglich? 26
 - 2.1.4 Welche Bedeutung hat das Selbstwertgefühl? 31
 - 2.2 Anregungen zur persönlichen Entwicklung 40
 - 2.3 Übungen zum Selbstcoaching 45

- 3. Motivation und Leistungsbereitschaft entwickeln 53**
 - 3.1 Hintergrundwissen 53
 - 3.1.1 Lust und Freude 54
 - 3.1.2 Ziele und Bedürfnisse 55
 - 3.1.3 Einstellungen und Überzeugungen 66
 - 3.2 Anregungen zur persönlichen Entwicklung 68
 - 3.2.1 Standortbestimmung 68
 - 3.2.2 Motivierende Ziele finden 72
 - 3.2.3 Bedürfnis- und Zielkonflikte klären 80

- 3.2.4 Einstellungen ändern 84
- 3.2.5 Förderliche Rahmenbedingungen schaffen 87
- 3.2.6 Persönliche Arbeitsorganisation verbessern 87
- 3.2.7 Dranbleiben 88
- 3.3 Übungen zum Selbstcoaching 93

4. Einfluss nehmen 117

- 4.1 Hintergrundwissen 117
 - 4.1.1 Macht, Gewalt und Autorität 119
 - 4.1.2 Verantwortung 126
 - 4.1.3 Psychologie der Macht 130
 - 4.1.4 Empfindlichkeit im Umgang mit Hierarchie und Macht 134
- 4.2 Anregungen zur persönlichen Entwicklung 136
 - 4.2.1 Standort- und Zielbestimmung 137
 - 4.2.2 Verantwortung übernehmen 141
 - 4.2.3 Sich zeigen und positionieren 144
 - 4.2.4 Souverän mit Macht und Autorität umgehen 145
 - 4.2.5 Kontakte pflegen und Netzwerke aufbauen 148
 - 4.2.6 Kompetenz aufbauen und zeigen 150
 - 4.2.7 Einfluss abgeben 151
- 4.3 Übungen zum Selbstcoaching 153

5. Mit Konflikten umgehen 164

- 5.1 Hintergrundwissen 164
 - 5.1.1 Konfliktentstehung 165
 - 5.1.2 Konfliktvermeidung 172
- 5.2 Anregungen zur persönlichen Entwicklung 175
 - 5.2.1 Standort- und Zielbestimmung 175
 - 5.2.2 Konflikte wahrnehmen 178

- 5.2.3 Konflikte analysieren 180
- 5.2.4 Konflikte im Dialog klären 188
- 5.3 Übungen zum Selbstcoaching 200

6. Kleines Handwerkszeug zum Selbstcoaching 215

- 6.1 Leitfaden zum Selbstcoaching 215
- 6.2 Coaching-Partnerschaft 222

Ein Wort zum Schluss 225

Literatur 226

Vorbemerkung

Liebe Leserin, lieber Leser,

Selbstcoaching fördert die Selbststeuerung und Selbstverantwortung für die persönliche Entwicklung. In einer Zeit, in der Heilsversprechen und Rezepte für schnelle Lösungen Hochkonjunktur haben, möchten wir Ihnen das Gegenteil ans Herz legen: sich Zeit zu nehmen, um über Ihr «inneres Betriebssystem» nachzudenken, sich klar zu werden über Ihre Ziele, Wünsche und Werte, Ihre Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. Was macht Sie erfolgreich in Ihrem Leben? Was stört oder belastet Sie immer wieder? Was wollen Sie noch lernen oder entwickeln?

Wir beginnen mit einer Klärung, was wir unter persönlichem Erfolg und unter Selbstcoaching verstehen. Im Kapitel «Selbstwert und Persönlichkeit» beschreiben wir dann aus psychologischer Sicht, wie sich Persönlichkeit entwickelt und warum es oft schwerfällt, sich zu verändern und ein grundsätzlich neues Verhalten zu lernen.

Nach dieser psychologischen Einstimmung konzentrieren wir uns auf vier Kernthemen des persönlichen Erfolgs und der persönlichen Entwicklung, die nach unserer Erfahrung als Berater, Konfliktmoderatoren und Trainer besondere Beachtung finden sollten:

- wie wir das **Selbstwertgefühl** stärken,
- wie wir **Motivation und Leistungsbereitschaft** erhalten und steigern,
- wie es uns gelingt, angemessen **Einfluss** zu nehmen und mit **Hierarchie, Macht und Verantwortung** umzugehen, und
- wie wir **konstruktiv mit Konflikten** umgehen.

Diese Themen bestimmen maßgeblich die Zufriedenheit sowohl im Beruf wie im Privatleben. Wir widmen jedem dieser Schlüsselthemen ein eigenes Kapitel mit Hintergrundinformationen, Anregungen zur

persönlichen Entwicklung und konkreten Übungen zum Selbstcoaching. In den Kapiteln 2, 3, 4 und 5 wollen wir Sie zu einer vertieften Selbstreflexion anregen, um sich in Ihren Eigenheiten, der eigenen Lerngeschichte und Ihrem individuellen Erleben und Verhalten besser verstehen und ggf. verändern zu können.

Wenn Sie diese Kapitel durcharbeiten, lernen Sie unsere Methodik des Selbstcoaching kennen, die wir im Kapitel 6 dann noch einmal zusammenfassen und verdichten. Hier finden Sie eine universelle Anleitung zum Selbstcoaching und zum Aufbau einer Coaching-Partnerschaft: Welche Schritte können Sie gehen? Und welche Fragen sollten Sie sich stellen, wenn Sie ein konkretes Problem lösen bzw. ein überschaubares Veränderungsziel erreichen wollen?

Wenn Sie sich entschließen, die Übungen und Schritte zum Selbstcoaching systematisch durchzugehen, empfehlen wir Ihnen, sich einen Partner zu suchen, der daran ebenfalls interessiert ist. Im Dialog macht es mehr Spaß, und in der Regel bringt es erheblich mehr Erkenntnisse und Ideen. Deshalb finden Sie immer wieder Hinweise, wie Sie die Übungen zum Selbstcoaching auch mit einem Coaching-Partner durchführen können.

Wir nutzen dies Buch als Begleitlektüre in unseren Coaching-Prozessen, Seminaren und Beraterausbildungen. Es ergänzt den ebenfalls bei Rowohlt erschienenen Band: «Coaching: Miteinander Ziele erreichen». Wir wollten die Informationen so aufbereiten, dass sie leicht lesbar und verständlich bleiben, ohne an Gehalt zu verlieren. Wir hoffen, das ist uns gelungen.

Wenn Sie uns ein Feedback geben wollen, schreiben Sie uns unter coaching@fischer-epe.de. Wenn Sie sich für unsere Arbeit interessieren, schauen Sie unter www.fischer-epe.de.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spaß und gute Anregungen beim Lesen.

1. Persönlicher Erfolg durch Selbstcoaching

1.1 Was verstehen wir unter persönlichem Erfolg?

Wenn Sie sich vorstellen, dass Sie im hohen Alter auf Ihr bisheriges Leben zurückblicken, auf welche persönlichen Erfolge wären Sie dann stolz? Woran würden Sie denken?

An eine große Herausforderung oder Ihre Karriere im Beruf? An Ihre Kinder oder Enkelkinder? An eine langjährige Bindung zum Partner durch Höhen und Tiefen des Lebens? An das Netz von Freunden und Bekannten, das Sie aufgebaut und gepflegt haben und in dem Sie sich aufgehoben fühlen? An einen Verzicht, der wichtig war und Ihnen schmerzlich gefallen ist, oder an die Bewältigung einer schweren Krise in Ihrem Leben?

Persönliche Leistungen und persönlicher Erfolg lassen sich nur individuell bewerten. Manches, wofür wir uns heute krumm legen, bekommt in der langfristigen Perspektive eine andere Bedeutung. Und was der eine als Erfolg verbucht, kann für den anderen selbstverständlich oder sogar ein Zeichen von Schwäche sein. Eine langjährige Firmenzugehörigkeit kann im einen Fall Treue und Beständigkeit ausdrücken und im anderen Entscheidungsschwäche oder Mutlosigkeit bedeuten. Einen schnellen Aufstieg sieht der eine als Zeichen erfolgreicher, zielstrebigster Arbeit, der andere wertet ihn als Zeichen von Überanpassung oder guter Ausbeutbarkeit. Umgekehrt stecken in vermeintlichen Schwächen oft persönliche Erfolge: Manchmal ist es ein wichtiger Schritt, sich einen Fehler einzugestehen oder offenzulegen, dass man etwas nicht leisten kann oder nicht mehr leisten will. Und die wichtigsten persönlichen Erfolge bestehen oft darin, aus einem Misserfolg oder einem Scheitern die richtigen Schlüsse zu ziehen und die Kraft für eine Veränderung oder einen Neubeginn zu finden.

Die individuelle Bewertung von Erfolg sollte sich daran messen, welche **Ziele** wir uns gesetzt haben und wie unsere **Ausgangsbedingungen** waren. Persönlicher Erfolg hängt vor allem davon ab, ob wir uns die richtigen Ziele setzen. Ziele müssen einerseits attraktiv und herausfordernd genug sein und dürfen andererseits nicht überfordern. Wenn Fußballspieler einer Kreisligamannschaft ihren Erfolg am Können von Bundesligastars messen, werden sie sich schlecht fühlen. Wenn sie dagegen einen angemessenen Maßstab für die eigene Leistung finden, das heißt ihre Ziele an den Ausgangsbedingungen und ihren Möglichkeiten ausrichten, können sie sich vielleicht schon bei einem Unentschieden gegen den Tabellenführer aus dem Nachbardorf zufrieden und erfolgreich fühlen.

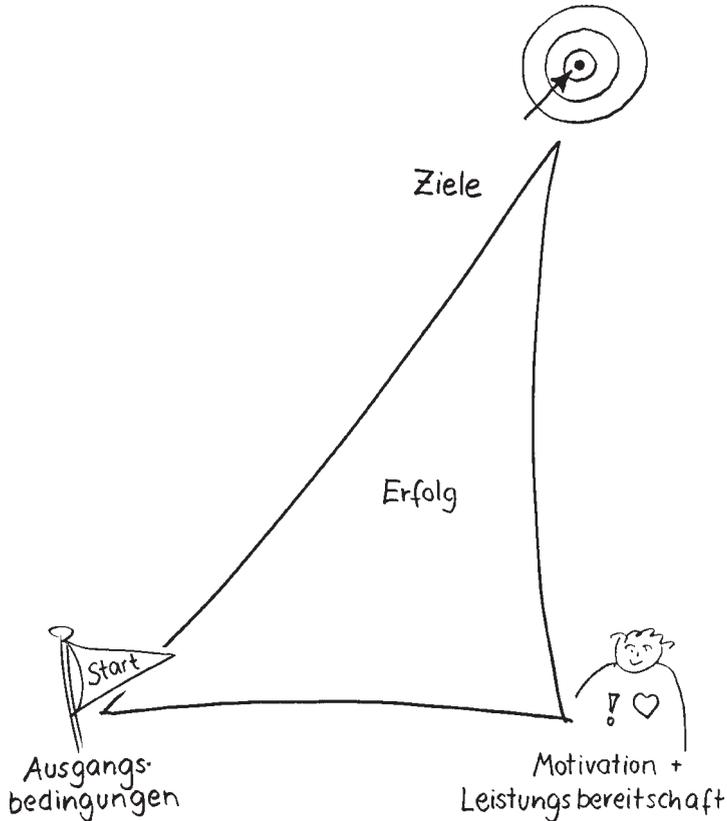
Viele Vorhaben sind zwar isoliert gedacht reizvoll, mit Blick auf die Lebenssituation aber unpassend: Es macht wenig Sinn, ein Haus zu bauen, wenn die finanziellen Ressourcen nicht stimmen, oder sich belastende Ziele zu setzen, während man gleichzeitig eine Krankheit auskurieren muss. Es ist fraglich, ob ein Familienumzug in eine andere Gegend sinnvoll ist, wenn der Partner gerade eine neue Arbeitsstelle gefunden hat oder das Kind eben erst eingeschult wurde. Wenn rundherum Stellen abgebaut und Karrieremöglichkeiten eingeschränkt werden, bringt es wenig, sich weiter an alten Aufstiegsidealen zu messen.

Wir sollten also die äußere Realität und bei größeren Vorhaben die gesamte Lebenssituation im Blick behalten und uns den Preis oder Aufwand bewusst machen, der mit einem Ziel oder Projekt verbunden ist. Dazu gehört auch die Frage, wieweit ein Vorhaben zur eigenen Persönlichkeit und den eigenen Werten passt. Sonst bezahlt man vielleicht den erfolgreichen Aufstieg in der Führungshierarchie mit dem Verlust der Lebensfreude oder den Abschluss eines reizvollen Projekts mit einer Krankheit oder dem Verlust einer wichtigen Beziehung.

Bei längerfristigen und größeren Projekten brauchen wir neben stimmigen Zielen und einer realistischen Einschätzung der Ausgangsbedingungen auch die nötige **Motivation** und Leistungsbereitschaft. Wenn Ziele eine persönliche Veränderung von Einstellungen oder Verhalten

bedeuten, oder wenn auf dem Weg zum Ziel lange Durststrecken überwunden werden müssen, steht und fällt der Erfolg mit unserer Fähigkeit, uns immer wieder selbst zu motivieren, dranzubleiben und durchzuhalten.

Persönlicher Erfolg bewegt sich damit im Spannungsfeld zwischen den **Ausgangsbedingungen**, den **Zielen** und der persönlichen **Motivation**. Diesen Zusammenhang veranschaulichen wir mit dem Dreieck des persönlichen Erfolgs:



Das Dreieck des persönlichen Erfolgs

1.2 Was verstehen wir unter Selbstcoaching?

Persönliche Entwicklung geschieht weitgehend, ohne dass wir diesem Lernprozess bewusste Aufmerksamkeit widmen müssten: Unsere seelische und geistige Entwicklung beginnt mit dem ersten Lebenstag. Wir orientieren uns an Vorbildern und lernen durch unsere Lebenserfahrung, durch Versuch und Irrtum, durch Erfolg und Misserfolg. Selbstcoaching bedeutet, die eigene Entwicklung an einem bestimmten Punkt gezielt und systematisch in die Hand zu nehmen und bewusst zu steuern. Im Dreieck des persönlichen Erfolgs gesprochen, heißt das: sich die richtigen Ziele setzen, die Ressourcen und Potenziale der Ausgangssituation nutzen und den Weg zum Ziel so zu gestalten, dass unsere Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten bleiben oder besser noch gefördert werden.

Im **Coaching** würde man diesen Prozess mit einem Berater durchlaufen. Unter Coaching verstehen wir eine Kombination aus individueller **Beratung**, persönlichem **Feedback** und praxisorientiertem Training in Fragestellungen, die Beruf und Persönlichkeit betreffen (vgl. Fischer-Epe 2002/2004). Ein Coach hilft bei der Suche nach stimmigen Zielen und angemessenen Lösungswegen, er fördert Zuversicht und persönliche Entwicklung.

Im **Selbstcoaching** übernehmen Sie diese Rolle selbst oder suchen sich Freunde bzw. Kollegen als Gesprächspartner und Feedbackgeber. Coach heißt im Englischen «Kutsche», und das Bild der Kutsche vermittelt einen wesentlichen Kern von Coaching: Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel schneller und bequemer zu erreichen als zu Fuß. Der Kutscher kennt die Wege, kann Entfernungen und Reisezeiten einschätzen, sorgt für die Qualität des Vorankommens und für angemessene Pausen. Beim Selbstcoaching steigen Sie selbst auf den Kutschbock, und vielleicht nehmen Sie noch jemanden mit, der Sie auf Ihrem Weg begleitet, mit dem Sie den Kurs abstecken und die Zwischenerfolge feiern können. Damit Sie sich als Ihr eigener Coach auf dem Weg Ihrer persönlichen Entwicklung besser zurechtfinden, werden wir Ihnen jeweils

Hintergrundinformationen, Anregungen zur persönlichen Entwicklung und konkrete Übungen zum Selbstcoaching geben. Dabei gehen wir von folgenden grundsätzlichen Annahmen aus:

- Wenn wir etwas lernen oder umlernen wollen, das an eingefahrene Strukturen und an die persönliche Substanz geht, reichen gute Vorsätze nicht aus. Sylvestervorsätze sind oft schon am Neujahrstag vergessen. Immer wenn uns ein Verhalten schwerfällt, sind auch Gefühle beteiligt, die uns hindern. Irgendetwas ist unangenehm, lästig oder macht Angst. Die **bewusste Auseinandersetzung mit diesen Gefühlen** ist notwendig, sonst steuern sie uns, ohne dass wir es bemerken.
- Persönliche Entwicklung gelingt am besten, wenn wir uns gleichzeitig **akzeptieren können und verändern wollen**. Wir brauchen sowohl einen starken Veränderungswillen als auch eine wohlwollende Grundhaltung uns selbst gegenüber.
- Veränderung und persönliche Entwicklung fallen leichter, wenn wir auf etwas **aufbauen** oder an etwas anknüpfen können, was schon vorhanden ist. Deshalb geht es im Coaching wie im Selbstcoaching immer wieder um die **Suche nach vorhandenen Ressourcen**, die wir für eine Lösung oder eine persönliche Entwicklung nutzen können.
- **Entwicklung braucht Zeit und Geduld**. Was wir in Jahrzehnten gelernt und entwickelt haben, lässt sich meist nur in kleinen Schritten und nach mehreren Anläufen verändern. Um ein grundsätzlich neues Verhalten zu lernen oder uns von belastenden Situationen und schlechten Gewohnheiten zu befreien, brauchen wir also Geduld und Nachsicht mit uns selbst.
- Gezielte persönliche Entwicklung erfordert **Selbstreflexion und Feedback**. Dazu werden wir Ihnen in den folgenden Kapiteln immer wieder Anregungen geben, oft verbunden mit der Aufforderung, sich einen Gesprächs- bzw. Lernpartner zu suchen. Nach unserer Erfahrung sind durch systematische Formen der Selbstreflexion und des Feedbacks erstaunliche Veränderungen und Entwicklungen möglich.
- **Selbstcoaching hat Grenzen**. Wer wirklich entschieden ist, seine

Einstellung oder sein Verhalten zu ändern oder weiterzuentwickeln, hat den ersten Veränderungsschritt schon getan. Manchmal ist unser Erleben oder Verhalten allerdings so festgefahren, dass sich mit eigenen Mitteln allein nichts bewegen lässt. Oder die eigene Energie und Zuversicht reichen nicht aus, um die Übungen durchzuhalten. Eine Veränderung erscheint schwer vorstellbar oder ist vielleicht sogar beängstigend. Manchmal gibt es auch niemand im persönlichen Umfeld, dem man sich anvertrauen mag. Dann ist es besser, sich professionelle Beratung zu suchen.

Um im Selbstcoaching erfolgreich zu sein, brauchen Sie neben dem Entschluss, etwas ändern zu wollen, natürlich auch konkrete Vorgehensideen und **Handwerkszeug**. Die Kunst eines professionellen Beraters besteht darin, mit hilfreichen Fragen die Gedanken des Gesprächspartners in konstruktive Bahnen zu lenken – und das heißt auch, die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen. Dasselbe gilt für die Selbstreflexion bzw. das Selbst-Gespräch. Wenn Sie sich die richtigen Fragen stellen, können Sie auch neue Antworten finden. Wir haben die Kapitel in diesem Buch so aufgebaut, dass Sie es als Wegweiser und Anleitung für Ihren Selbstcoaching-Prozess nutzen können.

Wir unterscheiden zwischen:

- Selbstcoaching als umfassendem **Entwicklungsprogramm** und
- Selbstcoaching als Methode zur fokussierten **Problemlösung**.

Die Kapitel zu den vier Schlüsselthemen – Persönlichkeit, Motivation, Einfluss, Konflikte – sind als Entwicklungsprogramm aufgebaut. Es zielt darauf ab, sich in den persönlichen Eigenheiten, der eigenen Lerngeschichte, dem individuellen Erleben und Verhalten kennenzulernen, zu verstehen und ggf. zu verändern. Entsprechend breit und grundsätzlich sind die theoretischen Erklärungen, Anregungen und Übungen angelegt.

Nicht jede Schwierigkeit und jedes Entwicklungsziel erfordert ein theoretisches Verständnis, eine umfassende Situationsanalyse oder die

Einordnung ins Lebensganze. Wenn Ihre Vorhaben und Fragestellungen konkret und überschaubar sind, hilft die Selbstcoaching-Anleitung des sechsten Kapitels, um mit geringerem Aufwand stimmige Ziele und Lösungen zu erarbeiten.

2. Selbstwert und Persönlichkeit

2.1 Hintergrundwissen

Die meisten Menschen kommen besser mit sich selbst und ihren Eigenarten zurecht, wenn sie die psychologischen Vorgänge verstehen, die zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit geführt haben. Wir werden in diesem Kapitel beschreiben, was wir unter Persönlichkeit verstehen (2.1.1), wie sich Persönlichkeit entwickelt (2.1.2) und wie viel Verhaltensänderung möglich ist (2.1.3). Dann widmen wir uns dem Selbstwertgefühl, das man als Zentrum unserer Persönlichkeit auffassen kann. Es schafft die seelische Grundlage für Zufriedenheit im Beruf wie im Leben insgesamt (2.1.4).

2.1.1 Was verstehen wir unter Persönlichkeit?

Mit dem lateinischen Wort «persona» wurden im römischen Theater die Masken der Schauspieler bezeichnet. Diese Masken gaben dem Zuschauer leicht erkennbare Hinweise auf den Charakter der Rolle.

Von Persönlichkeit oder Charakter sprechen wir immer dann, wenn Erleben oder Verhalten zeitüberdauernd und situationsunabhängig wiedererkennbar ähnlich ist.

Wenn wir zufällig beobachten, wie sich jemand auf der Straße lautstark und aggressiv streitet, lässt sich noch keine Aussage über dessen Persönlichkeit treffen. Wir sprechen erst dann von einem Persönlichkeitsmerkmal, wenn jemand in verschiedenen Situationen immer wieder so reagiert. Dann heißt es: «Das ist typisch, so kennen wir diesen Menschen.» Das Verhalten erklärt sich dann stärker aus der Persönlichkeit als durch die jeweilige Situation.