

Eigenmotivation, Karriereplanung, Selbstführung
Veränderung als Chance nutzen
und den eigenen Erfolgsweg gehen

Selbst-coaching

Michael Groß



Springer

Selbstcoaching

Michael Groß

Selbstcoaching

Eigenmotivation, Karriereplanung, Selbstführung –
Veränderung als Chance nutzen und den eigenen
Erfolgsweg gehen



Springer

Michael Groß
Groß & Cie. GmbH
Altkönigstraße 50
61462 Königstein
Deutschland

Ergänzendes Material finden Sie unter extras.springer.com.

ISBN 978-3-642-38038-9
DOI 10.1007/978-3-642-38039-6

ISBN 978-3-642-38039-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Katrin Meissner, Heidelberg

Lektorat: Daniela Böhle, Berlin

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: Cover © Björn Knetter; Back Cover © Wonge Bergmann

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser, es ist nie zu früh und nie zu spät für die eigene Führung. Man lernt nie aus, auch sich kennen zu lernen und selbst zu überraschen. Vielleicht werden Sie es im ersten Moment nicht glauben: Nur weil ich einmal in einer meiner Lebensphasen im Sport Olympiasieger, Weltrekordler und damit der Weltbeste in einer Disziplin geworden bin, nur deshalb sind meine Möglichkeiten noch längst nicht erschöpft. Wichtig war für mich damals die Erkenntnis im Selbstcoaching, die mich seitdem begleitet: Der Beste der Welt zu sein – das war einmal für kurze Zeit, muss aber nicht sein. Heute, kurz vor der 50, habe ich viel mehr Möglichkeiten als damals. Und dazwischen, mit 30 oder 40, gab es bereits etliche andere Erfahrungen und Erfolge, die ich nicht missen will – auch wenn es für die eigene Führung etliche Herausforderungen und überraschende Situationen gab. Aber wie langweilig wäre unser Leben, wenn uns alles in den Schoß fallen würde. Dann könnten wir gar nicht zeigen, was uns bewegt und was wir bewegen können.

In uns allen steckt mehr, als wir wissen und erahnen. Wenn wir wollen und können, dann gelingt es uns, einige dieser unbekannten Schätze zu heben. Und aus uns selbst etwas zu entwickeln, dabei auch für andere etwas zu leisten oder auch mit anderen zusammen etwas zu erleben – das alles ist viel erfüllender als nur nach Vorgaben zu handeln oder nach guten Noten und hohen Prämien zu streben. Die können in bestimmten Situationen wichtig sein, genau wie der Erfolg bei Olympia. Es ist aber nicht alles, schon gar nicht für uns, die wir die eigenen Schätze heben wollen.

Im Mittelpunkt dieses Buch steht daher das Lernen und nicht das Lehren. Sie, die Leserinnen und Leser, erhalten in der Praxis anwendbare Hinweise und lernen, wie Sie sich in ihrer konkreten Lebenssituation und in Ihrer weiteren Berufsplanung selbst führen, neue Wege finden und Probleme meistern können. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse gepaart mit meiner langjährigen Coaching- und Lehrtätigkeit sowie meinen Lebenserfahrungen in den unterschiedlichen beruflichen Umfeldern – vom Spitzensport über das Unternehmertum bis zum Lehrauftrag an der Universität.

Verständlichkeit, auch bei komplexen Sachverhalten, ist die oberste Maxime. Auf die ausführliche Darstellung von Theoriemodellen oder Forschungsergebnissen wird verzichtet. Natürlich bauen die Kapitel aufeinander auf, dennoch ist auch ein Quereinstieg gut möglich, z. B. im zweiten Teil des Buches der direkte Sprung in ein Kapitel zu einer bestimmten Situation, die sich Ihnen gerade akut stellt.

Das Buch ist dreiteilig aufgebaut: In Teil 1 werden die allgemeinen Grundlagen und die übergreifenden Fähigkeiten für das Selbstcoaching vorgestellt. Im zweiten Teil werden die Anwendung und der Ausbau der Fähigkeiten anhand typischer Situationen in Ausbildung und Beruf aufgezeigt. Und im dritten Teil können Sie den Status Ihrer Fähigkeit zur Selbstführung überprüfen, Lücken feststellen und entsprechende Handlungsfelder für den Ausbau Ihrer Fähigkeiten identifizieren.

Alle Arbeitsmaterialien sowie den Fragebogen aus Kapitel 31 finden Sie zum Downloaden und Bearbeiten auf <http://extras.springer.com>, dort bitte die ISBN 978-3-642-38038-9 eingeben (siehe hierzu auch die Hinweise an den einzelnen Abbildungen/Materialien).

Es versteht sich eigentlich von selbst, soll aber ausdrücklich hervorgehoben werden, dass dieses Buch für alle psychisch gesunde Personen mit einem Gefühl für einen Selbstwert geschrieben ist, die frei über Ihr Leben bestimmen, strukturiert Gedanken fassen und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können und wollen. Das Buch ist nicht geeignet zur Selbsthilfe bei psychischen Erkrankungen, wie Burn-out, Depressionen oder Persönlichkeitsstörungen. Diese sind individuell medizinisch zu betreuen und bedürfen häufig einer kontrollierten Therapie, damit die Person wieder selbstbestimmt das Leben gestalten kann.

Für einen guten Lesefluss wird auf Literaturhinweise im Text weitgehend verzichtet. Am Ende findet sich ein Verzeichnis ausgewählter Literatur, die mir zum Vertiefen der jeweiligen Themenbereiche für Sie ergiebig erscheint. Vollständigkeit wird hierbei nicht angestrebt. Genauso wenig ist an einen Überblick über die gesamte Forschung gedacht, der nicht zum Ziel des Buchs beitragen würde.

Zu Schluss dieses Vorworts steht typisch für einen wichtigen Aspekt im ganzen Buch, dass ohne die Unterstützung und das Wohlwollen von Familie und Verlag selbst für einen Autor mit einigermaßen ausgeprägten Fähigkeiten zur Selbstführung die vielen Monate Arbeit kaum so erfolgreich hätten abgeschlossen werden können. Denn das eigene Coaching bedeutet nicht, alles selbst und alleine und ohne Unterstützung machen zu müssen oder überhaupt zu können. Jeder von Ihnen sollte seine Grenzen kennen und zugleich weiter verschieben können. Dabei wünsche ich Ihnen nicht nur Erfolg, sondern auch Freude und viele spannende Entdeckungen. Die ersten lauern bestimmt in diesem Buch für Sie.

Herzlich Ihr
Michael Groß
Königstein im Taunus

Über den Autor

Michael Groß, Olympiasieger im Schwimmen, ist promovierter Kommunikationswissenschaftler. Seit fast zwanzig Jahren ist er als Coach und Unternehmer tätig. Zudem hat er einen Lehrauftrag für Personalführung an der privaten Universität »Frankfurt School of Finance & Management«.

Sein Leben lang hat er die Fähigkeiten zum Selbstcoaching üben dürfen. Bereits in jungen Jahren bot ihm der Leistungssport unzählige Anlässe, nicht nur die Höhen und Tiefen des Alltags und in Meisterschaften für sich zu nutzen – über den Tag hinaus. Vielmehr musste er, gerade 18 geworden, bereits seinen Traumberuf Pilot abschreiben – mit 201 Zentimeter Körperlänge ist er zu groß. Auch die zweite Wahl, Biochemie studieren, musste er nach einem Versuch abschreiben – er hätte mit einem Notendurchschnitt im Abitur von 2,3 zwei weitere Jahre warten müssen.

Aus seiner dritten Wahl, den Geistes- und Sozialwissenschaften, entwickelte er andere Perspektiven. Zunächst promovierte Groß, dann gründete er – nach zwei Jahren im Beruf – mit Partnern eine PR-Agentur. Diese verließ er bereits nach sechs Jahren wegen fehlender Perspektiven. Sein heutiges Unternehmen führte er über zehn Jahren erfolgreich und wirtschaftlich kerngesund. Doch angesichts neuer Anforderungen strukturierte er um und gab dem Unternehmen einen neuen Namen. Heute berät er Unternehmen im Change Management und Talent Management. Das Coaching von Managern gehört dabei auch zu seinen Aufgaben.

Inhaltsverzeichnis

I Analyse & Handlungsbedarf

1	Einleitung	3
2	Meine Grundmotive und Motivationsstruktur erkennen	15
2.1	Motive – die stabilste Variable unserer Persönlichkeit	17
2.2	Ereignisse und Erlebnisse zur Entdeckung unserer impliziten Motive nutzen	19
2.3	Zielvorstellung zur Koordination und Gewichtung unserer Motive	23
2.4	Glücklichsein als explizites Motiv	24
2.5	Sinn – das Handeln nach seinen Motiven	25
2.5.1	Selbstbilder schaffen Bedeutung	27
2.5.2	Bedeutsame Dinge ergeben nicht automatisch einen Sinn	29
2.6	Die Motivation	30
3	Meine Ziele festlegen und ändern	41
3.1	Mein Zielhaus bauen und pflegen	42
3.1.1	Unsere Lebensvision als Inspiration	44
3.1.2	Unsere Lebensphasen als Meilensteine	48
3.1.3	Unsere Lebensabschnitte als Antreiber	52
3.1.4	Unser Lebenstag als Aufgabe	54
3.1.5	Fazit: Unser Zielhaus bauen und pflegen	58
4	Meine Stärken entfalten und Schwächen beheben	61
4.1	Unsere Talente allein taugen ungeschliffen nichts	62
4.2	Seine Stärken zu erkennen, ist die erste Stärke	64
4.3	Seine Stärken entfalten	69
4.4	Seine Schwächen beheben	72
4.5	Der größten Schwäche begegnen: Entscheiden!	73
5	Meine Erfolgsdimensionen und mein Erwartungskorridor	75
5.1	Fremde Erwartungen managen	77
5.2	Erwartungen gewichten	80
5.3	Erfolg ist sehr relativ	83
5.4	Erfolg braucht den Alltag	87
6	Meine Einflussfaktoren und mein Entscheidungsprofil	89
6.1	Regel 1 – Was gut war, wird nicht gut bleiben	93
6.2	Regel 2 – Nicht versuchen, Fehler zu vermeiden	97
6.3	Regel 3 – Aufgaben sind nur schwer, wenn wir nichts wagen	102
7	Meinen Weg gestalten	107
7.1	Ihre Haltung als Gestalter	108
7.2	Druck nutzen – bevor er schadet	113

II Anwendung & Praxisbeispiele

8	Jeder Tag bietet eine Chance – Selbstmotivation und Selbstführung im Berufsalltag	123
9	Das will ich lernen! Die Entscheidung für eine Ausbildung oder Umschulung.....	129
10	Da geht es los! Der Einstieg in eine Jobwelt.....	133
11	Ich mache anders weiter! Gezielt den Job wechseln.....	139
12	Es ist nicht immer das Gleiche! Die Routinen im Alltag beherrschen	145
13	So geht es nicht weiter! Ausweg aus einer Karriere-Sackgasse finden.....	151
14	Wie schaffe ich das? Mit hohen Anforderungen umgehen.....	157
15	Alles bekomme ich in den Griff! Komplexe Situationen beherrschen.....	163
16	Das darf ich nicht! Klare Grenzen ziehen und nicht überschreiten.....	169
17	Da mache ich langsamer! Eigene Energien zügeln.....	175
18	Ich kann nicht mehr! Die Gesundheit spielt nicht mit	181
19	Dann mache ich etwas anderes! Neue Aufgaben angehen.....	187
20	So geht es auch! Neue Strukturen schaffen Chancen.....	193
21	Das ergibt keinen Sinn! Gegen persönliche Meinung agieren.....	197
22	Das kläre ich! Konflikte im Job lösen.....	203
23	Das ist für Dich drin! Widerstand auf die eigene Führung begegnen	209
24	Das ist eine Chance! Marktänderungen nutzen	215
25	Das wird klappen! Zweifel an Entscheidungen entkräften.....	221
26	Das wirklich Wichtige kommt nicht zu kurz! Private Herausforderungen angehen	227
27	Das Leben geht weiter! Schicksalsschläge verarbeiten	233
28	Das mache ich beim nächsten Mal besser! Die Kontrolle von Veränderungen	237

29	Fazit – Selbstcoaching als eigenes Unternehmen	243
----	---	-----

III Training & Service

30	Vorbemerkung	249
----	---------------------------	-----

31	Der Fragebogen	251
----	-----------------------------	-----

32	Trainingsmodule	263
----	------------------------------	-----

33	Auswahl eines Coaches	269
----	------------------------------------	-----

Anhang

A1 Punktevergabe	275
-------------------------------	-----

A2 Auswertung	281
----------------------------	-----

A3 Weiterführende Literatur	285
--	-----

Stichwortverzeichnis	289
-----------------------------------	-----

Analyse & Handlungsbedarf

Einleitung

■ Ich bin mein bester Coach – Jede Veränderung als Chance nutzen

Unser Berufsleben stellt uns immer wieder vor neue Herausforderungen: schwierige Entscheidungen, gewollte oder ungewollte Veränderungen, ungeplante Konflikte, Phasen der Über- oder Unterforderung. Die Liste der Ereignisse ist lang, die uns von der Berufswahl bis zum Ende der Karriere beeinflussen. Ungeplante Einflüsse auf diesem Weg bringen uns aber nur dann aus der Spur, wenn wir das unvermeidbare Unbekannte nicht einkalkuliert haben, ohne genau zu wissen, was kommt und wie dann zu reagieren ist.

Selbstcoaching bedeutet, für sich Verantwortung zu übernehmen, sich zu erkennen und aktiv zu steuern, bis hin zu individuellen Ritualen im Verhalten, die dieses Bewusstsein zur Geltung bringen. Und der beste und häufigste Auslöser für Maßnahmen der eigenen Führung sind eben solche anstehenden wichtigen Entscheidungen wie die Berufswahl oder ein Jobwechsel, ungeplanten Ereignisse und Hindernisse, Überraschungen und Enttäuschungen sowie die daraus resultierenden Spannungen mit der bisherigen Lebens- und Berufsplanung, aber auch wichtige anstehende Entscheidungen, wie die Berufswahl oder ein Jobwechsel.

Sie werden dieses Buch kaum aus einer spontanen Laune heraus gekauft haben, unterstelle ich, auch Sie stehen wahrscheinlich gerade vor einem solchen konkreten Auslöser, einer unerwarteten Herausforderung oder einer schwierigen Entscheidung. Und auch wenn Ihnen das aktuell vielleicht noch nicht bewusst ist: Es geht Ihnen dabei um mehr, als nur eine konkrete berufliche Situation zu bestehen. Vielleicht dient ein Alltagsproblem als Auslöser, aber letztlich steht im Hintergrund meist ein latenter Wunsch nach Veränderung – warum sonst empfinden Sie die vorliegende Situation als herausfordernd, bedrohlich o. Ä.?

Ihr persönliches Veränderungsziel könnte der Wunsch nach besserer individueller Entfaltung oder persönlichem Wachstum, das Ziel von einem größeren beruflichen Fortschritt oder mehr Autonomie und Unabhängigkeit sein. Vielleicht dient ein Alltagsproblem als Auslöser, aber Sie denken für sich weiter. Kurz: Sie wollen sich zu einem erfüllten Berufs- und Arbeitsleben führen, neue Pers-

pektiven entdecken, sind bereit zur Selbstkritik und Veränderung. Und dazu möchten Sie Ihre Einstellungen und Kompetenzen stärken – über den Einzelfall hinaus und nicht nur, um das akute Problem zu lösen. Das kann aber auch Ihr Anspruch sein: Sie wollen eine konkrete, berufliche Herausforderung meistern, die sehr bedeutsam für Sie ist.

Mit den passenden Denkweisen und Werkzeugen, die im Mittelpunkt dieses Buchs stehen, wird jede Veränderung zu Verbesserungen führen. Natürlich steckt einem in der konkreten Situation spontan der Frust in den Knochen, wenn trotz allem eigenen Engagement ein anderer Bewerber den Job bekommt, der Kollege befördert wird – und nicht ich, oder eine hoffnungsvolle Nachwuchskraft Ihrer Abteilung zum Wettbewerber wechselt. Diese negativen Gefühle sollten auch durch Selbstführung nicht unterdrückt werden. Vielmehr gilt es nach einer kurzen »Trauerzeit«, die mitunter sogar positiven Aspekte zu erkennen und für die eigene Planung und das künftige Handeln zu nutzen:

Haben Sie den erhofften Job nicht bekommen, können Sie überlegen, wie Sie Ihre kleinen Schwächen, die den Unterschied gemacht haben, schnell beheben können. – Nach der verpassten Beförderung wäre zu überlegen, ob ein etwas anderes Jobprofil, also eine andere, parallele Spur, Ihnen besser liegen könnte oder ob ein Neustart an anderer Stelle sinnvoll ist, da Sie im bisherigen Unternehmen Ihre Kompetenzen nicht einbringen können oder der Karriereweg hier sogar ganz verschlossen ist. Hier wäre die verpasste Beförderung der Auslöser für eine tiefer greifende Veränderung, die letztlich zu größerer Zufriedenheit führt. – Und zum letzten Beispiel: Der Verlust der Nachwuchskraft könnte Sie als Führungskraft anregen, sich intensiver mit allen anderen Mitarbeitern zu beschäftigen und dort bisher unentdeckte Potenziale zu heben. – In allen genannten Fällen würden Sie das ursprüngliche unerwartete und an sich negative Ereignis annehmen, verarbeiten und neue Perspektiven entwickeln.

Auslöser für die eigene Führung sind in der Regel weniger sehr grundlegende negative Veränderungen wie Krankheiten, kritische familiäre Ereignisse oder Krisen im Unternehmen. Denn dann ist für uns alle der Druck zur Veränderung ohnehin existenziell. – Viel häufiger und ergiebiger

sind alltägliche Ereignisse, wie ein neuer Chef oder technologische Fortschritte, monotone Arbeitsroutinen oder eine Unterforderung im Job. Es gibt unzählige unterschiedliche Steine im Weg, die zu unerwarteten Problemen führen und die uns aber auch, wenn wir sie beseitigen, den Blick auf Neues ermöglichen.

Dabei wissen wir, wenn wir ehrlich zu uns sind, dass die meisten Variablen nicht im Voraus in unseren Entscheidungen berücksichtigt werden können. Je mehr wir jedes Detail planen, sozusagen unsere Spur ganz tief für den Weg in die Zukunft festlegen, desto größer wird zwangsläufig die Gefahr, dass irgendetwas auf dem Weg dazwischenkommt, desto mehr und größere Steine können reinfallen.

➤ **Selbstführung bedeutet, eine hohe Toleranz gegenüber den Ungewissheiten des Lebens zu besitzen.**

Spurlos zu sein, ist jedoch auch keine Alternative, da die dann beliebig verteilten Steine schnell zu einem Abdrehen oder gar Umdrehen führen könnten. Wir würden dann nur von Ereignis zu Ereignis stolpern, ohne Rast und ohne Ziel – und ohne Erfolg.

Die Abhängigkeit von unterschiedlichen Einflüssen bedeutet nicht, auf jegliche Planung zu verzichten, sich keine Ziele zu setzen oder Vorhaben nachlässig zu verfolgen. Das Unberechenbare sollte vielmehr Teil unserer Aufgabe sein – ob im Berufsalltag oder bei Grundsatzentscheidungen wie der Berufswahl oder dem ersten Arbeitsplatz. Niemand kann abschätzen, ob der gewählte Job auch in ein, zwei Jahrzehnten noch die guten Perspektiven für die eigene Karriere bietet. Auf dem Weg dorthin gibt es jedoch für Sie unzählige Möglichkeiten, die Chance, dass die Perspektive Realität wird, zu beeinflussen – gerade auch die unerwarteten Ereignisse zählen dazu.

Denn was Ihnen auch passiert, in jedem Fall gilt: Einfach Weglaufen geht nicht. Doch es fällt vielen von uns schwer, sich mutig und engagiert den Ereignissen zu stellen. Diese Fähigkeit ist ein wichtiger Teil von Selbstcoaching, seinen eigenen Weg zu gestalten, unverhoffte Gelegenheiten spontan zu nutzen oder plötzlichen Hindernissen auszuweichen, Umwege einzuschlagen und vieles mehr.

Dazu gehört eine ordentliche Portion Eigenmotivation, eine gesunde Karriereplanung und ein Selbstbewusstsein, den eigenen Erfolgsweg zu bestimmen. Dieses Buch wird Ihnen diese Perspektive eröffnen, den Handwerkskoffer liefern und konkrete Unterstützung in typischen Situationen geben.

Wer heute erfolgreich sein will, sollte über Fähigkeiten verfügen, jede denkbare und auch unvorstellbare Herausforderung zu meistern und für die weitere Karriere zu nutzen. Um sich Perspektiven zu schaffen und seine Karriereoptionen zu verbessern, kommt es heute nicht nur auf die harten Fakten (Wissen, Bildungsabschluss etc.) an. Vielmehr zählen vermehrt »weiche Faktoren«: Flexibilität und Mut zur Veränderung, das »Gefühl für die Situation« und der Wille am »Puls der Zeit« zu bleiben – um nur ein paar Begriffe zu nennen.

Diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist ohne die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstführung nicht möglich.

➤ **Die eigene Motivation zu aktivieren und nicht nur von außen angetrieben zu werden oder von Veränderungen getrieben zu sein – das ist der Schlüssel.**

Die individuelle Fähigkeit zum Wandel und zur Weiterentwicklung ist die entscheidende Voraussetzung, im Job neue Bedingungen für sich zu nutzen – und sich nicht nur anzupassen. Das Selbstcoaching wird immer wichtiger, um im Berufsalltag erfolgreich zu sein. Einfach nur mitzuhalten und auf Impulse durch Fortbildungen oder Schulungen zu vertrauen, ist selten ausreichend, um die eigenen und beruflich gesetzten Ziele zu erreichen.

Letztlich gilt es, jede Veränderung als Chance zu nutzen. Es gibt immer eine Lösung und keine Situation ohne einen Ausweg – durch Selbstcoaching. Dazu schaffen einige grundsätzliche Aspekte den Rahmen, um konkrete Alltagssituationen mutig und aktiv anzupacken. In Kapitel 1 wird im Folgenden ein Überblick über diese grundlegenden Aspekte gegeben. Machen Sie sich zunächst mit ihnen vertraut, eher wir diese im ► Kap. 2 anhand typischer Situationen des (beruflichen) Alltags vertiefen.

■ **Sie werden zum Entdecker der eigenen Schätze – mit den 5 Eckpunkten der Selbstführung**

Viele ambitionierte Menschen **wollen** sich prinzipiell neue Perspektiven schaffen, z. B. sich für eine Führungsaufgabe vorbereiten. Andere **müssen** sich ungewollt verändern, z. B. bei einem Umbau des Unternehmens. Doch viele von uns kommen mit den Situationen nicht klar und wissen nicht, wie mit der konkreten beruflichen Herausforderung oder Veränderung emotional und praktisch umgegangen werden kann.

Um die Grundlage hierfür zu legen, ist es wichtig, zunächst eine grundlegende und umfassende Bestandsaufnahme zu machen:

- **Ihre Motive und Motivation:** Das Entdecken der eigenen Grundmotive und Motivationsstruktur als zentrale Navigationspunkte, auch über die Berufskarriere hinaus.
- **Ihre Ziele:** Das Vorgehen zur Zielprojektion und -revision, auch zum Abgleich mit privaten Einflüssen.
- **Ihre Stärken und Schwächen:** Die Analyse der eigenen Talente und Defizite zur Festlegung der persönlichen Potenziale und aktuellen Grenzen.
- **Ihre Maßstäbe:** Die Definition der persönlichen Erfolgsdimensionen und des Erwartungskorridors.
- **Ihr Umfeld:** Die Klärung der wesentlichen Einflussfaktoren in der Umwelt und Erstellung des eigenen »Entscheidungsprofils« für Alltagssituationen.

Die Dauer und das Veränderungspotenzial dieser fünf Eckpunkte sind unterschiedlich: Während die Grundmotive im Leben eines Menschen relativ stabil sind und sich in unserem Leben eher unbewusst und sehr langfristig entwickeln, können wir viele unserer Schwächen aktiv angehen, wenn auch nicht immer mit sofortigem positiven Effekt für unseren Berufsweg. Dies ist bei unseren Zielen und deren Überprüfung möglich, ebenso bei den Maßstäben, die wir zur Bewertung für unsere Leistungen ansetzen. Und schließlich ändert sich unser Umfeld fortlaufend, manchmal sogar sprunghaft.

Ohne ein Bewusstsein über diese fünf Eckpunkte als Schwerpunkt im Selbstcoaching wird es

sehr schwer, bei den konkreten Herausforderungen im Alltag die für sich passende Antwort zu finden. Sind sie sich aber darüber im Klaren, dann werden diese zu persönlichen Schätzten, auf die Sie jederzeit zugreifen können. **Deshalb stehen sie im Mittelpunkt des ersten Teils dieses Buches!**

Damit aber die fünf Punkte die Grundlagen für unser tägliches Selbstcoaching legen können, ist es mit einem einmaligen Überprüfen und Festlegen nicht getan. Dazu sind wir als Person und wir in unserem Berufsweg zu vielen Einflüssen ausgesetzt – zum Glück. Denn sonst würden wir uns in einem starren, selbst auferlegten Korsett zu sehr einschränken. Äußere Anlässe oder selbst gesetzte Routinen sollten dazu genutzt werden, diese fünf Grundlagen zu justieren oder auch, nach einer erfolglosen Änderung, zu früher bewährten Mustern zurückzukehren. Auch dazu mehr im ersten Teil des Buchs.

Zum Schluss des ersten Teils werden alle fünf Eckpunkte noch einmal in der persönlichen »Gestalterhaltung« verdichtet, die den Aktionsrahmen für die Aktion und Reaktion im beruflichen Alltag und bei wegweisenden Entscheidungen liefert. Diese Haltung bedeutet nicht, zu einem unverbesserlichen Zweckoptimisten zu werden, der keine Gefahren erkennen will oder auch Enttäuschungen einfach wegschiebt. Es geht »nur« darum, nicht unnötig mit seinem Schicksal zu hadern.

- **Die immer wieder notwendige Fähigkeit, neue Situationen anzunehmen, ist die Grundlage, sich selbst wandeln zu wollen und zu können.**

Wir nehmen unser Schicksal in die Hand und sind bereit für jede Herausforderung, wann immer und wie diese auch kommen mag.

■ **Sie sind für jede Situation im Job bereit**

Allein die oben genannten fünf Eckpunkte für sich zu kennen bedeutet, als Gestalter seines eigenen Berufswegs nachhaltig und jeden Tag aktiv sein zu können, ohne ständig darüber nachdenken zu müssen. Denn dem aktiven Gestalter gehen die fünf Punkte in Fleisch und Blut über und sind in den unterschiedlichsten Phasen der Berufskarriere und in den verschiedensten Anforderungssituatioen abrufbar und handlungsleitend:

- Bei der **Berufswahl**, der Entscheidung für einen Beruf oder für einen konkreten Job oder bei einem **Jobwechsel**, kann so der Traumberuf eher zur Realität werden.
- Im Routinealltag, wenn **fehlende Perspektiven** neue Blickwinkel oder höheres Engagement erfordern, genauso wie bei einer **Arbeitsunterforderung**, gilt es, einen Ausweg aus einer Karrieresackgasse zu finden – Situationen, die im Vergleich zur Berufswahl noch komplexer sind und bei denen eine stabile Ausprägung der fünf Pfeiler der Selbststeuerung deshalb umso wichtiger ist.
- Umgekehrt ist bei einer **Arbeitsüberforderung** zu entscheiden, welche Ressourcen fokussiert werden, um den hohen Anforderungen zu begegnen und nicht gleich aufzugeben.
- Ein **Aufgabenwechsel** in einer neuen Abteilung, der nicht in der persönlichen Planung vorgesehen war, oder ein **Strategiekonflikt**, in dem Geschäftsentscheidungen persönlichen Einstellungen und Überzeugungen widersprechen, erfordern häufig ein schnelles Justieren der eigenen Position. **Strukturänderungen** im Unternehmen, eine neue Organisation oder **neue Vorgesetzte** können die eigene Weiterentwicklung beschleunigen oder plötzlich stoppen. All dies sind typische Herausforderungen einer Berufskarriere.
- Als Führungskraft können sich **Zweifel an Entscheidungen** ergeben, durch unvorhersehbare Wirkungen und Ergebnisse von eigenen oder fremden Entscheidungen.
- Nicht zuletzt ziehen unzählige **private Herausforderungen** und Entscheidungen berufliche Konsequenzen nach sich. Häufig zwingen **Ge sundheitsprobleme** und eine akute Diagnose zum Umdenken, je nachdem, ob Körper oder Seele beteiligt sind.

Auch wenn eine genaue Analyse und Kontrolle der genannten 5 Eckpunkten der Selbstführung schon eine sehr gute Basis bieten, all die genannten Situationen gut zu meistern, widmet sich das Buch in Buchteil II diesen konkreten Herausforderungen in unserem Berufsleben genauer. Will der erste Teil helfen, ein allgemeines Verständnis und eine erhöhte Kompetenz in diesen Grundlagen zu er-

reichen, geht Teil II in seinen Kapiteln jeweils von einer konkreten beruflichen Situation aus und bietet Analyse- und Lösungshilfen ganz konkret für die jeweilige Herausforderung. – Der Leser kann entscheiden, ob er die Buchteile nacheinander liest oder direkt mit einem Kapitel zu einer Situation, die ihn gerade persönlich betrifft, einsteigt.

Erwarten Sie dabei jedoch nicht, jeweils **die** allein auf Ihre eigene Situation passende Antwort zu erhalten, wie mit dem neuen Chef umzugehen ist oder wie ein Disput mit Mitarbeitern gelöst werden soll. Auch können die Blickwinkel inhaltlich sehr unterschiedlich sein, wie fehlende Perspektiven im Beruf schnell und nachhaltig ersetzt werden können.

Würde dieses Buch den Anspruch haben, jede Ihrer Aufgaben zu lösen, müsste es versagen, denn die individuelle Lösung müssen und werden **Sie** finden. Aber Ihnen beim Weg zur Lösung beiseite zu stehen, anhand von typischen, häufig vorkommenden Situationen Tipps zu geben, wie diese generell angegangen werden können – darauf haben Sie einen Anspruch. Und der soll durch dieses Buch erfüllt werden. Dazu stehen in jeder Situation, die sich Ihnen stellt, so auch in den im zweiten Buchteil dargestellten Situationen, drei Aufgabenbereiche im Mittelpunkt:

- a. **Analyse:** Passend zum jeweiligen Anlass können Sie durch wenige entscheidende Fragen die Ursachen und Gründe für Ihre aktuelle (berufliche) Lebenssituation ermitteln.
- b. **Bewertung:** Im Hinblick auf Ihr künftiges Handeln schätzen Sie die Bedeutung dieser Situation für die fünf übergeordneten Dimensionen (Motive, Ziele etc.) mithilfe einer Checkliste ein.
- c. **Coaching:** Mit dem Verstehen der Gründe, Bedeutung und Anforderungen wird es für Sie möglich, sich selbst zu führen und ggf. zusätzlich zu motivieren.

Herausforderungen in unserem Berufsleben zu gestalten, ist eine faszinierende Aufgabe. Mit dem richtigen Handwerkszeug im Gepäck fällt es selten schwer, durch Selbstführung aus jeder Situation eine Chance abzuleiten und eine Lösung zu entwickeln, sich mutig und engagiert den Ereignissen zu stellen.

■ Planen und Handeln sind eine Einheit

Die oben genannten Ereignisse treten, wie gesagt, meistens unvermittelt ein. Wir müssen flexibel bleiben, parallel planen und handeln.

Das außergewöhnliche Jobangebot oder eine neue Aufgabe im Unternehmen würden von uns als Chance ungenutzt bleiben, wenn wir starr an einem Schema festhalten, uns **vor** dem Handeln erst einmal über die Motive klar werden und die Ziele festlegen zu wollen. – Dann sind der Job, die neue Aufgabe im Unternehmen oder eine andere Chance bestimmt schon weg.

In dieser Situation zählt nicht die perfekte Lösung, vielmehr die aktuell beste für Sie – und dabei kommt es auf die richtige Mischung aus Handeln und Planen an: Handeln ist in dem Beispiel, wie auch sonst oft, einfach, es drängt sich auf, denn den Schritt nach vorne können sie vielleicht nur jetzt tun, zurück oder zur Seite treten geht immer noch.

– Doch zugleich motiviert uns die tiefe Sehnsucht zur langfristigsten Perspektive, dem Plan, eine Lebensvision zu erfüllen, den Schritt zu wagen und sich aktuell ins Ungewisse des neuen Jobs zu wagen. Sie merken, Planen und Handeln sind eine Einheit mit wechselnder Rollenverteilung – je nach Situation und Bedarf für unseren weiteren Weg.

Dieses Buch trennt zur besseren Übersichtlichkeit die Grundfähigkeiten zur Selbstmotivation, Zielsetzung und Planung von konkreten Berufssituationen, die uns zum Handeln drängen. Beide Ebene sind dennoch sehr eng verwoben: Konkrete Situationen sind der Anlass, über sich intensiver nachzudenken. Und umgekehrt befinden sich die eigenen Ziele täglich im Praxistest. Nur in Ausnahmesituationen ziehen wir uns kurzfristig aus dem Alltag zurück, gehen »mit uns in Klausur« – um am nächsten Tag wieder weiterzumachen. Genauso gehen wir selten völlig im Handeln auf, ohne über den Augenblick hinaus zu denken.

Insgesamt werden wir durch die Einheit von Planen und Handeln keine perfekte Harmonie erreichen oder irgendwann alle Ziele erreicht haben. Aus dem Wechselspiel aus Denken und Tun ergeben sich immer wieder neue Herausforderungen und Zielsetzungen, die immer wieder unsere Fähigkeit zur Selbstführung erfordern. Das Leben ist dabei der beste Praxistest: Die immer wieder neuen Situationen zeigen, ob wir unser (Berufs-)Leben aktiv gestalten oder passiv reagieren. Diese Situationen, die im Mittelpunkt des zweiten Teils stehen, sind die beste Kontrolle, ob Ihre Selbstführung wirksam ist.

In diesem Buch werden Methoden vorgestellt, die Ihnen helfen, Ihre Fähigkeit zur Selbstführung zu überprüfen. Diese dienen zu Beginn dazu, die Fokussierung Ihrer Energien einzüben. Letztlich ist aber das Ziel des Buchs, dass Sie das Wechselspiel aus Planen und Handeln verinnerlichen und nur noch wenige Hilfsmittel benötigen. Für die Erreichung dieses Zustands gibt es keine zeitlichen Vorgaben. Wählen Sie Ihr eigenes Tempo, wann Sie Gas geben oder einmal auf die Bremse treten. Achten Sie dabei darauf, für sich auch in überschaubaren Zeiträumen erste Ergebnisse zu erzielen, z. B. wie Sie mit Situationen umgehen. Nur dauerhafter Stillstand wäre eine Situation, in der Selbstcoaching versagt.

Immer wieder werden (neue) Anlässe und Situationen auf Sie zukommen, die Sie auf eine Bewährungsprobe stellen und kurzzeitig aus dem Gleichgewicht werfen können – gerade wenn Sie meinen, sich selbst vor allen Unwägbarkeiten gewappnet zu haben. In all diesen Momenten wird es für Sie von elementarem Nutzen sein, die Fähigkeit zur Selbstführung entwickelt zu haben.

■ »Work-Life-Balance« ist kein Problem mehr

Ein permanentes Wechselspiel gibt es nicht nur zwischen Planen und Handeln, sondern auch zwischen Arbeiten und Leben. Selbstführung bedeutet, nicht nach einer »Work-Life-Balance« zu suchen, da eine Diskrepanz oder ein Widerspruch der beiden Bereiche nicht existiert. Das Arbeiten ist wichtiger Teil des Lebens, das Leben wird aber nicht vom Arbeiten dominiert.

➤ Selbstführung bedeutet, gegen jede Tendenz einer Selbstausbeutung gewappnet zu sein – ob durch die Ausbildungs- oder Arbeitsumgebung provoziert oder selbst verursacht durch mangelnde Korrektive.

Erst dann mit Selbstführung zu beginnen, wenn eine Notsituation durch Angst oder Stress, Sinnkrisen oder Desorientierung besteht, ist zu spät. Ein akuter »Burn-out« ist nicht (mehr) durch eigenes Coaching zu bewältigen. Selbstführung

sollte vielmehr einer psychischen Störung und einer psychiatrischen Erkrankung soweit wie möglich vorbeugen. Umgekehrt sollte auch ein »Burn-out« vermieden werden – die chronische Unterforderung im Leben und vor allem im Beruf. Diese kommt übrigens statistisch betrachtet viel häufiger vor als der »Burn-out«.

Wir wollen gefordert werden. Und wir wollen eine Ausgeglichenheit in uns mit unserem Job erreichen. Dabei wissen wir nur zu gut, dass jeder stabile Zustand nur vorläufig sein kann, allein schon durch die vielen unkalkulierbaren Einflüsse, denen wir ausgesetzt sind. In diesem Buch soll gezeigt werden, wie wir diese Einflüsse für uns nutzbar machen können.

Im Gegensatz zum »Burn-out« kann uns die Selbtführung bei einem »Burn-out«, besonders im Beruf, unterstützen. Grundlage dafür ist unser Zielhaus, das mehreren Ebenen besitzt und eine Vielzahl handlungsrelevanter Perspektiven liefert, passend zu jeder Berufs- und Lebenssituation (mehr dazu in ► Kap. 3). Wir können in unserem Zielhaus immer genug Raum für alle Bereiche schaffen, die unsere Person beschäftigen können – vom Beruf über Familie bis hin zum ehrenamtlichen Engagement. Im Zielhaus entstehen spannende Herausforderungen, die aber justierbar bleiben, um eine etwaige Überforderung aussteuern zu können.

Das Zielhaus

Die verschiedenen Zielebenen und -perspektiven, die jeder Mensch entwickeln kann oder die ihn prägen, sollten in einer möglichst harmonischen Beziehung zueinander stehen. Das Bild des Zielhauses verdeutlicht, dass es verschiedene Ebenen und Räume gibt, in denen Ziele aus den unterschiedlichen Lebensbereichen (Beruf, Familie, Partnerschaft, Freizeit etc.) bestimmt und ausgelebt werden können. Vier Ebenen sind bedeutsam: Ganz oben, quasi das Dach ist die Lebensvision als übergreifende Klammer mit sehr hoher emotionaler Kraft. Die Lebensphasen bezeichnen konkrete längere Tätigkeiten wie die mehrjährige Ausbildung oder das Studium. Die Lebensabschnitte sind Teile der Phasen wie ein Semester oder auch eine Saison oder ein Quartal im Beruf mit entsprechend konkreten Zielvorstellungen. Im Erdgeschoss, quasi der Eingang in das Zielhaus, steht der einzelne Tag, an

dem jeder kleine und manchmal sehr große Fortschritte erzielen kann. Häufig geschieht dies unbewusst, mitunter auch jahrelang geplant, so wie bei Prüfungen als ein Beispiel.

Jeder Mensch kann für sich ein Zielhaus bauen. Denn es verschafft z. B. die Möglichkeit, zwischen den verschiedenen Bereichen zu wechseln oder diese zu kombinieren. Kein Leben sollte sich, zumindest auf Dauer, auf ein einziges Ziel reduzieren (mehr zum Thema Zielhaus finden Sie in ► Kap. 3).

Die »Work-Life-Balance« als Einheit von Leben und Arbeiten ist durch das Zielhaus von Anbeginn angelegt, so dass nicht hinterher – in der täglichen Praxis – ständig und mühevoll nach einer gesunden Balance gestrebt werden muss. Selbtführung ebnet den individuellen Weg, um den heutigen Anforderungen der Berufswelt nicht nur gerecht zu werden. Vielmehr kann die Auflösung traditioneller Arbeitsplatzbilder und die zunehmende Verlagerung der Arbeit in das private Umfeld kreativ genutzt werden, die neuen Freiräume zur (beruflichen) Selbstverwirklichung zu nutzen – ohne Selbstausbeutung. Aus den Zielen ergeben sich dafür Rahmenbedingungen, die dem täglichen Handeln eine Richtung geben – wie z. B. immer ausreichend viele, wenn auch kleine, schöpferische Pausen einzuplanen bzw. diese ritualisiert bei passenden Gelegenheiten in sein Leben einzubauen. In Kombination mit vielen anderen Techniken, die in diesem Buch vorgestellt werden, entfaltet die Selbtführung für den eigenen (beruflichen) Lebensweg viele positive Wirkungen, deren Effekte über die eigene Person hinaus reichen.

■ Selbtführung wirkt weit

Selbtführung endet nicht am Schreibtisch oder an der Werkbank. Aktivitäten in der Familie oder im Privaten, z. B. in Vereinen und im Ehrenamt, können auch für den Beruf positiv wirken oder auch negativ den Kontrast zwischen einer inspirierenden und demotivierenden Umgebung verstärken. Gleichermaßen gilt für eigene Leistungen in der Freizeit, beispielsweise im Sport: Wir können durch einen Zieleinlauf beim Marathon ungeahnten Schub erhalten, der uns hilft, auch im Beruf mutig unsere Leistungsfähigkeit zu verbessern. Oder die frustrierende Umgebung am Arbeitsplatz desillusioniert

uns gleich am nächsten Morgen und wir machen weiter keinen Schritt mehr als nötig.

Selbstführung bedeutet aber, die Energien immer für andere Bereiche nutzen zu können und sich nicht von äußeren Umständen mehr als unbedingt nötig abhängig zu machen.

Unternehmen profitieren von Mitarbeitern und Führungskräften, die eine hohe Selbstwirksamkeit auszeichnen:

- Sie besitzen ein ausgeprägtes freiwilliges Arbeitsengagement, mehr als das Erwartete zu leisten und nicht still zu stehen.
- Sie prägt eine hohe Eigenverantwortung, Aufgaben anzunehmen und umzusetzen, bis hin dazu, über den konkreten eigenen Job hinaus zu denken und zu handeln.
- Sie benötigen ein Umfeld, ihre Kontrollüberzeugung ausleben zu können, das bedeutet die Möglichkeit zu besitzen, das Handeln und dessen Resultate selbst bestimmen zu können.

Durch das Zusammenwirken dieser Faktoren ergeben sich wesentlich bessere Arbeitsergebnisse, die Bindung an das Unternehmen und die Produktivität werden nachweislich erhöht. Und sind Sie als Führungskraft tätig, gelingt sogar die Übertragung auf andere Mitarbeiter, da Sie – aus der Position einer selbstgeführten Stärke – auch im Team noch mehr Potenzial entwickeln wollen. Formelhaft zusgesetzt heißt das: Wer selbst brennt, kann bei anderen besser ein Feuer entfachen.

Manager mit einer hohen Kompetenz zur Selbstführung sind besonders geeignet für die Führung von Organisationen und deren Mitarbeiter – denn sie sind geschult, persönliche Ziele mit denen von Unternehmen zu verbinden und können so ihren Mitarbeitern wichtige Unterstützung für die jeweilige Lebens- und Berufssituation geben. Zum Beispiel unterstützen selbstführende Manager ihre Mitarbeiter dabei, aus Vorgaben eigene Ziele abzuleiten und Perspektiven für die tägliche Arbeit zu entwickeln. Im besten Sinne sind sie Führungskräfte: Sie **sagen** nicht, was Mitarbeiter tun sollen, sie **machen** sie erfolgreich. Und auch in der Personalauswahl von Unternehmen spielt der Faktor »Fähigkeit zur Selbstführung« eine zunehmende Rolle. Denn Mitarbeiter mit der Fähigkeit zur Selbstführung sind nicht allein anpassungsfähiger. Vielmehr

gelingt es »Selbstführern«, jede Veränderung aktiv zu gestalten und nicht nur die Folgen zu verwalten. Diese Einstellung ist sogar messbar durch die Fähigkeit und Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen. Dazu gehört es, Risiken nicht per se als Gefahr zu bewerten, vielmehr als neue Möglichkeit zu erfassen. Dies ist sogar in zunächst negativ erscheinenden Ausgangslagen möglich.

»Selbstführer« können die vermeintlich wenigen Chancen in Universitäten oder Unternehmen wesentlich besser ausschöpfen, wenn sie eigene Wirkungen erzielen wollen und sich die notwendigen passenden Kompetenzen dafür aneignen können. Diese aktive Gestaltung bedeutet, nicht immer für alles Vorgaben zu brauchen. Man ergreift selbst die Initiative, gerade wenn etwas im Unternehmen unklar ist. Umgekehrt bedeutet sich selbst zu führen, nicht jede Vorgabe automatisch annehmen zu müssen. Man hinterfragt den Sinn und Zweck und gewinnt durch die konstruktive Kritik eine wesentliche größere Überzeugung, als einfach mitzumachen. Natürlich können wir uns stattdessen auch ablenken, wegdrücken und uns ein stilles Kämmerlein für unser Leben und den Beruf einrichten. Auch gelingt es uns mitunter, die Zeit zu vertreiben und besonders im Beruf »Dienst nach Vorschrift« zu leisten. Auf Dauer aber wird uns, wenn wir uns selbst nicht an die Hand nehmen, diese Perspektive frustrieren. Aber so weit wollen Sie es ja nicht kommen lassen...

 **Selbstführer nutzen die Chance, die es gibt, konsequent. Und je weniger Gelegenheiten es gibt, umso wichtiger wird das eigene Coaching.**

■ **Nicht der Weg, sondern Ihr Weg zum Erfolg**

Das Selbstcoaching liefert Ihnen keine Erfolgsgarantie, sicher und problemlos Ihre Ziele zu erreichen. Wenn Sie Ihre Selbstführung in Ihrem Leben ernst nehmen, glauben Sie nicht einfachen Heilsversprechen »So werden Sie im Job glücklich« oder »So vermeiden Sie Stress«. Ihr Gefühl von Glück durch erreichte Ziele oder für Sie angemessene Anstrengungen dafür sind Wirkungen der Selbstführung. Selbstcoaching kann sich nicht reduzieren auf eine für jeden Menschen in jeder Situation nutzbare Methode nach dem Motto: »Mit

sieben Schritten zum Erfolg« oder »Die 10 Fähigkeiten von Siegern«. Ein Versprechen eines ultimatischen Ratschlags müsste Sie sofort skeptisch machen. Denn erstens ist die Ausgangssituation für jeden Menschen unterschiedlich, je nach Alter und Ausbildung, beruflicher und familiärer Lage. Zweitens entwickelt sich während des Selbstcoachings Ihre Lebenswirklichkeit so weiter, dass sogar erfolgreiche Rezepte aus der eigenen Vergangenheit Ihnen in einer neuen Lebensphase nicht mehr oder nur eingeschränkt helfen können. Wir besitzen für jede Situation die passenden Methode und Instrumente. Dadurch gewinnen wir die notwendige Flexibilität für Lösungen, passend für die jeweilige Situation.

➤ Finden Sie ein ausgewogenes Mischungsverhältnis aus Selbstbewusstsein und Selbstkritik.

Das eigene Coaching sollte eine permanente Selbstüberschätzung ebenso vermeiden wie eine destruktive Selbstkritik. Die Maßstäbe zur eigenen Beurteilung wie auch die eigenen Urteile zu eigenen Potenzialen sollten fortlaufend geprüft werden. Sonst werden wir irgendwann an uns selbst scheitern, da die eigene Führung nicht mir der eigenen Entwicklung Schritt halten würde.

Dieses Buch gibt Ihnen einen Selbstcoaching-Handwerkskoffer, der Ihnen hilft, sich im Berufsweg an die eigene Hand zu nehmen. Dieses Vorgehen mutet Ihnen mehr zu, als sich einer festen Methode zu überantworten, die »fressfertig« nur noch optimal konsumiert, in mehrtägigen Seminaren einmal geschult und verdaut werden muss. Fort- und Weiterbildungen können einzelne Aspekte schulen, z. B. das individuelle Zeit- und Arbeitsmanagement zu verbessern, aber nicht ganzheitlich arbeiten.

Zur Selbstführung muss sich jeder selbst führen. Sprichwörtlich gesagt: Niemand kann Sie auf Dauer zum Jagen tragen. Das wollen Sie auch gar nicht. Sie wissen bereits, Selbstführung ist kein rein kognitiver Prozess, um Kompetenzen zu erwerben und zu vertiefen. Ihre Gefühle und Emotionen gehören genauso dazu. Herz und Hand sollten zusammen für Sie wirken.

Zum eigenen Weg gehört auch der Austausch mit anderen Menschen. Kein Selbstführer macht alles selbst. In bestimmten Situationen, z. B. wie

im ► Buchteil II bei der Berufswahl oder dem Jobeinstieg geschildert, ist der Austausch mit anderen vertrauten Personen, die Ihnen ehrlich und substantiell Rückmeldung geben können, elementar. Sogar die Unterstützung von professionellen Coaches, die Ihnen ganz neue Perspektiven liefern können, ist nicht ausgeschlossen. Ein unabhängiger Coach kann sogar bewusst widersprüchlich zur eigenen Person stehen, sie quasi »auf dem Prüfstand stellen«. Eine fremde Person ist nicht Teil des Problems, was wir selbst natürlich immer sind. Und in verfahrenen Situationen oder wenn sich Verhaltensweisen so verfestigt haben, dass auch bei bestem Willen kein Ausweg zu finden und umzusetzen ist, ist die Unterstützung durch eine andere Person keine Schande. Im Gegenteil: Zur Selbstführung gehört auch, selbstkritisch zu erkennen, wann die eigenen Grenzen erreicht sind. Der soziale Kontakt gehört elementar zum Selbstcoaching dazu. Wenn eine externe Unterstützung besonders zu empfehlen ist, werden Sie in diesem Buch die passenden Hinweise erhalten, besonders im Buchteil II in Bezug auf konkrete Alltagssituationen.

■ Selbstführung als eine Lebensaufgabe

Selbstführung ist eine fortlaufende und auch erfüllende Aufgabe. Durch das Selbstcoaching wird der Spaß im Beruf und Leben erhöht – im tiefsten Inneren und nicht nur oberflächlich durch einige wenige Momente des Glücks. Das bedeutet jedoch nicht, durch unsere Selbstführung den Lebens- und Berufsweg wie auf einer Geraden am Schnürchen zu beschreiten. Ebenso wenig sollten wir davon ausgehen, dass sich alle Ziele erfüllen oder einen finalen Zustand erreichen, in dem wir verharren. Dieses Versprechen, alle Probleme zu lösen und auf diese Weise garantiert glücklich zu machen, wäre sogar kontraproduktiv. Ein Leben ohne ein weiteres Ziel und jegliche Herausforderungen würde uns unterfordern. Umgekehrt gehört zur Selbstführung auch, zu erkennen und entsprechend zu handeln, wenn es Zeit ist, einmal sich selbst »Luft zu lassen«.

➤ Die Selbstführung, wie sie im Buch begriﬀen wird, geht davon aus, dass wir auf einer Schlangenlinie unterwegs sind und dabei verhindern wollen, uns zu lange an einer Stelle im Kreis zu drehen.

Das Wissen um die eigenen Potenziale und konkreten Fähigkeiten ist ein Wert an sich, da wir damit eine wichtige Grundlage geschafft haben, die vielen denkbaren und undenkbaren Gelegenheiten für uns einschätzen und nutzen zu können.

Nicht weniger sollte Ihre Erwartung an dieses Buch sein:

- Sie sollen Impulse erhalten zur Verbesserung der Selbstführung und Ihrer Fähigkeit, Veränderungen anzunehmen oder anstoßen und gestalten zu können.
- Ihr Nutzen soll die Vorbereitung von grundlegenden Berufsentscheidungen und die aktive Gestaltung akuter Berufssituationen sein.
- Ihnen soll die Angst vor den Konsequenzen des eigenen Wandels genommen werden – nicht durch wohlfeile Appelle oder besorgte Fürsprache. Vielmehr wird Ihnen durch praktische Tipps und Techniken das Selbstcoaching auch in ersten kleinen Schritten möglich – eben durch Situationen, die Sie aus Ihrem Berufsalltag kennen oder noch kennen lernen werden.

 **Selbstcoaching bedeutet, dass Sie selbst ein guter, vielleicht sogar Ihr bester Ratgeber werden und Freude dabei haben.**

Das sollte das Ergebnis sein, für das dieses Buch einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Unter dem Strich steigt damit die Wahrscheinlichkeit, seine selbst gesetzten Ziele zu erreichen

■ Das Große und das Ganze im Blick

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht: Jeder Versuch, sich selbst zu führen, wird scheitern, wenn wir nicht wissen:

- Wohin möchte ich mich führen?
- Was will ich dabei erreichen?
- Ist das überhaupt richtig für mich: Was bewegt mich eigentlich?
- Ist das realistisch: Kann ich das überhaupt, was muss ich lernen?
- Nicht zuletzt: Was beeinflusst mich auf meinem Weg?

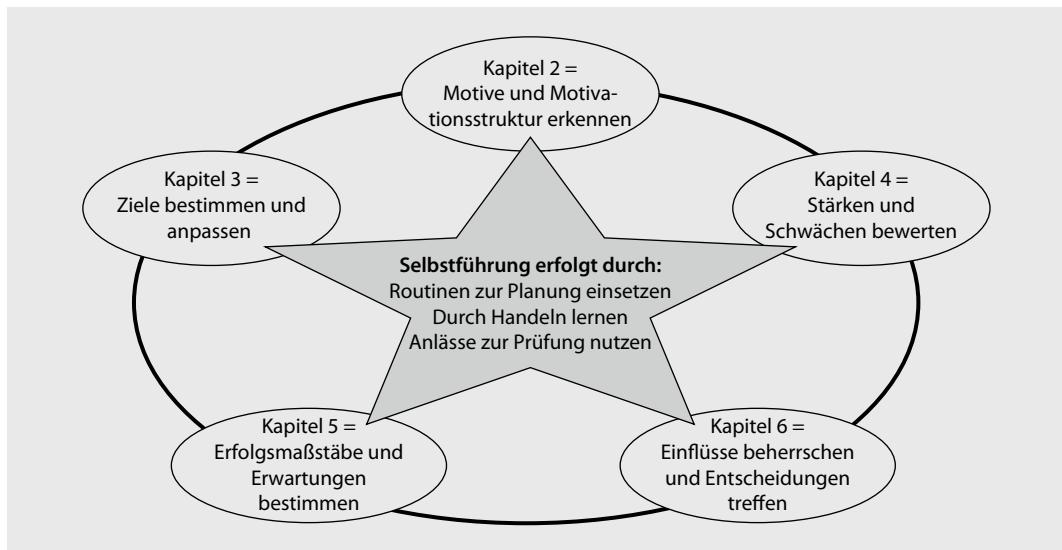
Diese Grundsatzfragen leiten die Selbstmotivation und Selbstführung: Wenn Ihre grundsätzlichen Motive und aktuelle Ziele übereinstimmen, fällt das

eigene Coaching im Alltag wesentlich leichter. Zugleich ist das Herstellen dieser Übereinstimmung wesentlicher Teil einer erfolgreichen Selbstführung. Auslöser dazu, sich seinen Grundsatzthemen zu stellen, können wiederum Ereignisse im Alltag sein, die uns zum Nachdenken anregen. Dazu zählen beispielweise unerwartete Ereignisse in Ausbildung und Beruf, die für uns neue Hindernisse aufbauen (wie eine Standortschließung) oder neue Chancen eröffnen (wie ein Jobangebot). Schließlich können wir ganz bewusst eine Auszeit einplanen, um unsere wahren Bedürfnissen und den Weg zu ihrer Befriedigung zu entdecken.

Das bedeutet, die wesentlichen Aspekte der Selbstführung sind kein linearer Prozess oder eine fortlaufende Schleife aus einzelnen Schritten. Selbstcoaching ist ein integriertes System, dessen Teile voneinander abhängen – wie ein Puzzle, das immer wieder neu zusammengebaut werden kann. Je nach Situation besitzen in diesem System einzelne Elemente eine höhere Relevanz: Zum Beispiel ist bei der Berufswahl der Aspekt sehr bedeutsam, die persönlichen Motive mit den beruflichen Zielen, die teilweise vorgegeben werden, in Einklang zu bringen. Für Sie gibt es also genügend Ansatzpunkte, die zu Ihrer Ausgangslage passen, die Selbstführung zu beginnen, zu verstärken oder zu verändern. Und das kann sofort sein oder auch mit ein paar Monaten Verzögerung, wenn wir uns bereit dafür fühlen, z. B. nach der Lektüre dieses Buches.

Die Gliederung in diesem Buch dient daher dazu, unsere individuelle Ausgangslage betrachten zu können. Ganzheitlichkeit ist dabei entscheidend: Unsere Selbstführung ist immer nur so gut wie der schwächste Teil unserer Fähigkeiten. Zugleich besitzt jeder Mensch bereits einige Stärken, auf denen sich die weitere Entwicklung aufbauen lässt. Ihrer Bestandsaufnahme dienen fünf Eckpunkte, gewissermaßen die Grundbausteine für eine erfolgreiche Selbstführung, die in dem folgenden Teil behandelt werden:

- das Entdecken der eigenen Grundmotive und Motivationsstruktur (► Kap. 2),
- das Vorgehen zur Zielbestimmung und -revision (► Kap. 3),
- die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen (► Kap. 4),



■ Abb. 1.1 Eckpunkte zum Selbstcoaching

- die Bestimmung der persönlichen Erfolgsdimensionen und des Erwartungskorridors (► Kap. 5) sowie
- die wesentlichen Einflussfaktoren und Erstellung des eigenen »Hindernisprofils« (► Kap. 6).

Das Selbstcoaching beginnt mit der Klärung der oben genannten Fragen durch Routinen für die Planung, die ebenfalls im nächsten Teil des Buchs vorgestellt werden. Das eigene Coaching endet allerdings nicht damit, einmal die Antworten zusammenzuführen. Als Gestalter meines Berufslebens überprüfe ich die Grundlagen meiner Arbeit vielmehr fortlaufend. Es ist häufig sogar notwendig – allein aufgrund des Lebensalters, aber auch aufgrund veränderter Situationen auf dem Arbeitsmarkt –, sich seiner Ziele und Motive, der Erfolgsparameter und Stärken etc. bewusst zu bleiben. Denn Handeln bedeutet immer auch Lernen aus und für die Praxis.

Zugleich ermöglichen die Erfahrungen und Ereignisse im Alltag, die durch die Umsetzung der Ziele etc. entstehen, wieder eine Rückmeldung, die zur Überprüfung genutzt werden kann. Ein Beispiel wäre die Frage: Sind meine Stärken immer

noch vorhanden und kann ich sie aktivieren? Oder: Sind mein Erwartungen zu anspruchsvoll, um erfolgreich sein zu können? Dieser Prozess der Reflexion ist wichtiger Teil des »Großen und Ganzen«.

Durch die eigene Gestalterhaltung – als Ergebnis der Entwicklung und Prüfung des »Großen und Ganzen« in mir – schaffen wir die Grundlage, uns selbst zu wandeln. Wir besitzen eine fassbare Perspektive, was wir erreichen wollen und was wir dafür tun möchten. Wir haben ein (Lebens-) Bild entworfen, das wir in der Wirklichkeit gestalten möchten. Und wir besitzen die Fähigkeit, das Bild zu ergänzen oder zu verändern. Die Inhalte und Instrumente als Gestalter des eigenen Wandels stehen im Mittelpunkt dieses ersten Buchteils I (■ Abb. 1.1 veranschaulicht die Inhalte und auch die Zusammenhänge im Überblick). In Buchteil II steht die Umsetzung in 20 konkreten Situationen im Vordergrund, die Anlässe zur Prüfung der eigenen Fähigkeiten sind. Und in Buchteil III können Sie den Status Ihrer Fähigkeit zur Selbstführung überprüfen, Lücken feststellen und entsprechende Aufgaben für das eigene Coaching im »Großen und Ganzen« oder in konkreten Situationen identifizieren.

Meine Grundmotive und Motivationsstruktur erkennen

Kommen wir nun zu dem, was unser Handeln in ganz konkreten Situationen leitet, also den Kräften in uns, die uns bewegen, etwas Bestimmtes zu tun – sei es dieses Buch zu lesen, eine Bewerbung zu schreiben oder ein Fahrrad zu kaufen. Vorweggenommen kann man sagen: Unser Handeln wird zum einen von sehr persönlichen, tief verwurzelten Motiven bestimmt, zum anderen von unserer grundlegenden Motivationsstruktur. Was dies im Einzelnen bedeutet, soll im Folgenden erklärt werden.

Meine Frau hat vor vielen Jahren mir einmal gesagt: »Schatz, ich finde, Du hättest doch auch in einem Konzern arbeiten können. Da hätten Dir ganz andere Türen offen gestanden«. Damit hat Sie recht: In großen Unternehmen gibt es andere und viel mehr Türen, aber wenige, die ich selbst hätte bauen können, wie als Unternehmer. Ich hatte sogar die Chance, vor fast zwanzig Jahren als junger Agenturchef in ein junges Unternehmen einzusteigen, das heute im Börsen-Index DAX gelistet ist, der die 30 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland führt. Das Angebot war da. Meine Frau trägt es mir aber nicht nach, es nicht angenommen zu haben, da sie selbst ebenfalls mehr der »Typ Unternehmerin« ist.

Ob ich, wenn ich durch einige der vielen offenen Türen gegangen wäre, heute noch im Unternehmen arbeiten würde und die Karriereleiter emporgestiegen wäre – das bezweifele ich. Nicht, weil ich die Kompetenz nicht mitgebracht oder vielleicht Angst davor gehabt hätte, auch einige Jahre im Ausland zu arbeiten, wie so üblich in großen Konzernen. Selbstbewusstsein besitze ich genug, Neues fasziniert mich sowieso.

Der entscheidende Punkt dafür, das Angebot nicht anzunehmen, war, dass ich mir meiner Motive und meiner Motivationsstruktur sehr genau bewusst bin: Meinen starken Willen und meine Durchsetzungsfähigkeit kann ich besser in kleineren Strukturen zur Geltung bringen, um, so eines meiner **Grundmotive**, etwas Eigenständiges für mich und andere aufzubauen. Meiner persönlichen **Motivationsstruktur** entsprechend ist mir das Streben nach Macht, als eine wichtige Grundmotivation von uns Menschen, ziemlich fremd – wohingegen ich in eigener Sache immer darauf vertraut hätte, dass sich meine Leistung durch-

setzt. Zum Glück musste ich nicht erst die Erfahrung machen, dass auch (nicht nur!) der Einfluss und Netzwerke zählen, wer in Konzernen weiter kommt.

In meinem heutigen Job kommen mir und den Kunden jedoch genau diese Motive und Motivationsstruktur zugute. Denn als neutraler Berater, nur der Leistung und Zielsetzung verpflichtet, kann ich Unternehmen unabhängig von internen politischen Interessen und Machtgefügen beraten und zugleich genau diese Strukturen von außen analysieren. Zudem gebe ich gerne mein Wissen weiter, wie als Lehrbeauftragter an der Universität oder in diesem Buch. Das ist Ausdruck meiner Anschlussmotivation, mich mit anderen Menschen austauschen, mit ihnen etwas tun zu wollen. Deshalb schaue ich nicht danach, wem ich wann welche Informationen gebe, um vielleicht selbst dadurch einen Vorteil zu haben. Das ist keineswegs verwerflich, solange dadurch ein Unternehmen oder anderer Mitarbeiter kein Nachteil erleidet. Dies ist vielmehr Ausdruck einer Machtmotivation, der dritten, sehr aktivierenden und prägenden Form unserer Antriebe im Leben.

Was hier anhand konkreter Beispiele gezeigt wurde, ist: Fast jeder Mensch entwickelt neben ganz individuellen Grundmotiven (im Beispiel: starken Willen in kleinen Strukturen zur Geltung bringen) eine (ebenso individuelle) Kombination aus drei Grundmotivationen, die bei jedem Menschen vorliegen, aber sehr unterschiedlich gewichtet sein können:

- der **Anschlussmotivation**,
- der **Leistungsmotivation** oder
- der **Machtmotivation**.

Dies geschieht unbewusst und fließend, abrupt durch äußere Anlässe oder bewusst durch eigenen Antrieb als Teil unserer Selbstdarstellung. Bloß in seltenen Ausnahmefällen wird nur eine Motivation die Grundlage für das Denken und Handeln legen. Selbst Märtyrer oder Retter, die für andere Menschen sogar ihr Leben einsetzen und bei denen die Anschlussmotivation dominiert, dürften immer auch ein Stück an der eigenen Leistung interessiert sein. Sonst wäre es sehr schwer, die Kraft aufzubringen, um sich das notwendige Wissen anzueignen und dann ihre Taten zu vollbringen. Umgekehrt

muss bei Diktatoren nicht die Machtmotivation als einzige Motivation vorliegen: Sie können brutal ein Volk unterdrücken oder Schlimmeres und streben nach absoluter Macht über andere Menschen. In ihrem Umfeld, in der Familie zeigen sie dann ausgeprägte Zeichen einer nach außen nicht sichtbaren Anschlussmotivation.

Zusätzlich liegen – wie oben bereits erwähnt – unserer Motivation zum Handeln tiefer liegenden Motive zugrunde, die wesentlich schwerer zu identifizieren sind. In der Regel können sie sogar von uns selbst nie als Ganzes beschrieben werden. Wichtig ist es aber für unsere Selbstführung, die wichtigsten »Stellschrauben« unserer eigenen Person zu erkennen – was uns wichtig ist und Sinn gibt.

Widmen wir uns nun zunächst genauer diesen tiefer liegenden Motiven (► Abschn. 2.1–2.5) und danach weiter unserer Handlungsmotivation und den drei genannten Motivationsarten (► Abschn. 2.6).

2.1 Motive – die stabilste Variable unserer Persönlichkeit

Motive prägen unbewusst unsere Grundhaltung – und sind die Grundlage für die Motivation zum bewussten Handeln. Sie sind die Navigationspunkte, auch über die Berufskarriere hinaus. Unsere Motive sind eine sehr stabile Grundvariable unserer Persönlichkeit. Nur in extremen Ausnahmesituationen, z. B. bei Unfällen oder Krankheiten, die plötzlich das reine Überleben in den Vordergrund rücken, verändern sie sich ruckartig.

Wir können unsere eigenen Motive nicht bewusst ändern. Sie entwickeln sich permanent und unmerklich zugleich weiter. Auch ändern sich die Gewichte im Motivsystem, mitunter ausgelöst durch äußere Faktoren und Anlässe, im Beruf oder in der Ausbildung, in der Familie oder durch Erfahrungen bei Freunden, die uns beeindrucken. Unsere Motive bestehen unabhängig von der Situation, Erwartung und auch Kompetenz fort.

Dadurch ist es zwangsläufig schwer, sich der eigenen Beweggründe klar zu werden. Im Alltag können wir der Gefahr einer Entfremdung von unseren Motiven sogar eher erliegen, als sie zu entdecken. Die fehlende Übereinstimmung, gar ein

Konflikt der Motive mit unserem Tun, führt zu emotionalen Problemen und unser Handeln wird mechanisch. Wir machen dann einfach so unseren Job und hadern im Übrigen gewaltig mit unserem Schicksal.

Warum ist es so leicht, seinen ureigenen Motiven »untreu« zu werden? Dies beruht vor allem auf drei Aspekten:

- Es besteht ein sozialer Druck, etwas tun zu müssen oder selbst darstellen zu wollen, um im Beruf oder auch Freundeskreis anerkannt zu werden.
- Unser aktuelles Leistungsvermögen, das uns im Beruf einigermaßen voranbringt, kann uns gerade dadurch von der Verfolgung unserer Motive abhalten. Zwangsläufig fehlt uns der Mut, auch andere Tätigkeitsgebiete oder Kompetenzfelder zu suchen, sogar auf naheliegende Angebote im Job zu verzichten und den eigenen Motiven passenden Weg einzuschlagen.
- Schließlich überdecken im Beruf häufig äußere Leistungsanforderungen die eigenen Motive.

Niemand von uns kann auf Dauer gegen die eigenen Motive handeln. Je größer der äußere Anreiz ist, dies zu tun, desto größer die Gefahr, irgendwann einen harten Schnitt machen zu müssen. Im Alltag schieben wir den inneren Konflikt vor uns her. Wir kompensieren durch noch größeres Engagement und Einsatz das Grundproblem – bis es nicht mehr geht. Der »Burn-out« ist dann kaum mehr vermeidbar, um – neben den akuten körperlichen und psychischen Symptomen – einfach wieder zu sich selbst zu finden und wieder Herr oder Frau über die eigene Lebensplanung zu werden.

Legendär sind die Geschichten von erfolgreichen Managern, die – ohne offensichtlichen Burn-out – plötzlich alles liegen lassen, um endlich das zu tun, was sie wirklich wollen. Jürgen Todenhöfer war Vorstand bei Burda-Konzern, Bundestagsabgeordneter und ist nun engagierter Kämpfer für Menschenrechte mit zum Teil unkonventionellen Ideen, inklusive etlicher gefährlicher Reisen in Krisengebiete statt wie andere seinesgleichen auf golfplatzgesäumte Sonneninseln. Zuvor war sein vielfältiges soziales Engagement für Menschen,

die nicht zu ihrem Recht kommen, kaum bekannt. Oder kennen Sie Douglas Tompkins? Der Gründer der Bekleidungsmarken The North Face und Esprit verkaufte 1990 seine Anteile für 250 Millionen US-Dollar. Ein Jahr später kaufte er in Patagonien die Refíihué-Ranch in der Absicht, das mit Regenwald bewachsene Gelände zu schützen. Häufig traf er auf Widerstände, da er die geplante Ausbeutung des Landes verhindern will. Insgesamt hat Tompkins in Chile und Argentinien dennoch insgesamt 10 000 km² Land erworben, um Nationalparks zu schaffen. Die Fläche entspricht etwa der Hälfte von Mecklenburg-Vorpommern.

 **Die Kernfrage für uns alle ist: Bewege ich mich im äußeren Leben in Richtung dessen, was mich im Inneren bewegt?**

Zur Beantwortung hilft der Blick auf die Struktur der Motive. Diese gliedern sich in implizite und auch explizite Beweggründe, die miteinander interagieren – idealerweise natürlich harmonisch. Implizit bedeutet, dass wir uns unserer Motive nur indirekt bewusst werden. Dies geschieht in Abhängigkeit von der Lebenssituation über emotionale bewegende Ereignisse, die zu gleichen positiven Gefühlen leiten.

Expliziter Motive sind wir uns bewusst, was aber nicht automatisch bedeutet, dass wir immer nach diesen Motiven handeln. Zwei mögliche Motive, die uns häufig bewegen, sind »Ausgeglichenheit anstreben« und »Engagement zeigen«. Beide können implizit oder auch explizit von uns empfunden werden. Beide können auch in enger Beziehung stehen. Ich engagiere mich ehrenamtlich, weiß aber eigentlich gar nicht so recht: Warum? Das Motiv dahinter könnte sein, dass durch mein Engagement mein Leben ausgeglichen wird und so das Gefühl der Harmonie entsteht. Für andere etwas Gutes tun bedeutet vor allem, für sich noch mehr Gutes zu tun. Je komplexer unsere Motivstruktur, desto größer ist die Gefahr, dass uns die eigenen Motive verborgen bleiben und wir sie unbewusst verfolgen.

In meiner Beratung von Unternehmen erlebe ich fast täglich, dass Mitarbeiter sich bewusst Ziele setzen und mitunter Leistungen abfordern, die gar nicht den eigenen Motiven entsprechen. Zwei

extreme Beispiele: der Verkäufer von Medikamenten, der als ausgebildeter Arzt eigentlich Menschen helfen möchte und sich nun vornimmt, mehr Packungen zu verkaufen. Oder die Journalistin, die Informationen vermitteln möchte und plötzlich als Unternehmenssprecherin Informationen verkaufen muss. Beide werden niemals jene Leistungen bringen, die sie selbst erwarten. Beide werden im neuen Job mehr Geld verdienen können und zugleich immer den Eindruck haben: »Das passt nicht.«

Wenn ein Mensch sich darüber bewusst wird, sich nur noch an äußeren Anreizen zu orientieren, vielleicht nur noch nach Geld zu streben und nichts dahinter mehr zu erkennen, stellt er sich – soweit er nicht bereits völlig abgestumpft ist – die Frage, welche Motive ihn bewegen. Denn Geld verdienen ist kein inneres Motiv, sondern vielmehr reine Notwendigkeit der modernen Gesellschaft und Anerkennung einer Leistung, wenn auch in sehr unterschiedlicher und nicht immer ausgewogener Form.

In der Beratung von Investmentbanken konnte ich mehrfach feststellen, dass die besten und engagiertesten Mitarbeiter und Führungskräfte sich Ihrer Motive sehr klar bewusst sind. In dieser Branche ist die Möglichkeit am größten, die persönliche Leistung auch zu einem exorbitanten finanziellen Erfolg zu machen. Zweistellige Millionengehälter pro Jahr sind für die erfolgreichen Mitarbeiter erreichbar. Doch ihnen geht es primär nicht um Geld. Vielmehr prägt sie häufig die Sehnsucht, den Wettbewerb zu beherrschen, die besten Produkte anzubieten, schneller zu sein als andere Banken und deren Teams. Sobald für die Mitarbeiter jedoch nur noch die Prämie im Fokus steht, wird der Wettbewerb, der seinen Motiven folgt, einen »Deal zu machen«, besser abschneiden. Diejenigen dagegen, die nur das Geld wollen, werden am Ende das Gegenteil des Erwünschten erreichen: Sie werden Geld verlieren. »Boni« können auch Schmerzensgeld sein, jeden Tag gegen seine eigentlichen Motive zu arbeiten.

Ähnlich sieht auch die Motivstruktur von Top-Sportlern aus. In der Formel 1, einer riesigen Geldmaschinerie, wollen die Fahrer schlicht schneller sein, der Schnellste sein, immer wieder mehr aus

sich und der Maschine herausholen. Vettel & Co. verdienen so viel, weil sie schnell fahren. Sie fahren aber nicht so schnell, weil sie viel verdienen. Das ist der feine Unterschied – man folgt seinen inneren Motiven. Und manchmal ist dann auch der materielle Ertrag hervorragend. Umgekehrt kenne ich viele Sportler und Manager, die sofort die Lust an ihrem Geschäft verloren haben, wenn es nur noch um das Eine ging – Geld.

Dieses Verhalten ist ein natürlicher Reflex der meisten Menschen: In Experimenten wurde z. B. beobachtet, dass bei kleinen Kindern eine Belohnung demotivierend wirken kann. Wenn sie aus eigenem Antrieb ein Spiel angefangen haben, verlieren sie die Lust daran, wenn sie plötzlich Bonbons etc. als Belohnung für dieses Spiel bekommen. Die Belohnung widersprach ihren Motiven als Auslöser für das Spielen. Und bei alltäglichen ehrenamtlichen Tätigkeiten empfinden es viele von uns als Affront, eine Entschädigung für das Engagement zu erhalten.

Sich seiner Motive bewusst zu werden, nicht in allen Facetten, aber in den Grundzügen, ist also eine wichtige Aufgabe – und eine Herausforderung sondergleichen, denn: Wir können nicht vor unseren Motiven fliehen, sie wegdiskutieren oder wegrationalisieren. Und für das Selbstcoaching ist es erst recht keine Option, sich einfach gehen zu lassen.

Unsere impliziten Motive und das explizite Verhalten stimmen häufig nicht überein, schon gar nicht in jeder Situation. Jeder von uns kann Vorstellungen von den eigenen Beweggründen haben, die mit den wirklichen Motiven nicht übereinstimmen. Dieser Konflikt kann zumindest auf Dauer sehr ungünstige Folgen haben: Das Handeln wird zur Qual, sogar wenn man nach außen erfolgreich zu sein, alles prima zu laufen scheint.

Umgekehrt können extremer äußerer Druck und eher demotivierende äußere Einflüsse, ob in Familie oder Beruf, viel leichter überwunden werden, wenn man sich seiner wahren Beweggründe gewiss ist. Ebenso ist permanenter Misserfolg besser zu bewältigen, sobald man durch Kenntnis der eigenen Motivwelt seine Ziele und Erwartungen justieren kann, um etwa neue Optionen im Berufsleben aufzubauen.

2.2 Ereignisse und Erlebnisse zur Entdeckung unserer impliziten Motive nutzen

Jetzt wissen wir, dass die Kenntnis der eigenen Motive wichtig ist. – Doch wie werden wir uns ihrer bewusst? Wir können nicht am grünen Tisch unsere Motive erforschen, bewerten und dann verbindlich festlegen: »Das treibt mich an!«. Selbstcoaching zur Entdeckung unserer Motive bedeutet zunächst, sich aufmerksam zu beobachten, wie wir in außergewöhnlichen Situationen reagieren, welche Aspekte uns bei Ereignissen faszinieren und welche Folgen für uns besonders bedeutsam erscheinen. In diesen Ereignissen und Situationen müssen wir nicht die Hauptdarsteller sein. Im Gegenteil können ganz andere Menschen uns viel besser den Spiegel vorhalten, warum und wie sie etwas tun, so dass über diese »Vorbilder« als Anschaugrund unsere Motive sichtbar werden.

Mein »Klaus-Impuls«

Ein wichtiges Motiv wurde mir in einem Lebensmoment deutlich, in dem ich – Zuschauer war. Aber die beobachtete Szene sprach, als ich gerade 14 Jahre alt geworden war, eines meiner wichtigsten Motive an, um danach für die nächsten Jahre so richtig Gas zu geben – im Schwimmen, aber auch darüber hinaus, bis heute. Ich handle schon lange danach.

Ich saß auf der Tribüne bei den Weltmeisterschaften im Schwimmen 1978 in Berlin. Unten liefen die Finalisten über 100 Meter Freistil der Männer in die Arena. Klaus Steinbach war dabei, damals einer der besten Schwimmer der Bundesrepublik Deutschland. Entscheidend für mich war, er trug Bart und kam am Vortag von seinem Physikum im Medizinstudium aus Saarbrücken nach Berlin, wo er eingeflogen wurde. »Das ist cool«, dachte ich. Und dann gewann er auch noch Bronze.

Im Jahr zuvor hatte ich das Schwimmen noch aufgegeben, um in der Schulmannschaft Basketball in Körbe zu werfen und Fußball auf Tore zu schießen, beides mit mäßigem Erfolg. Aber beides mit mehr Kontakt zum Team beim Sport – und nicht nur beim Duschen. Das Schwimmen ödete mich deshalb

dennoch nicht an. Der Grund, dem Wasser fern zu bleiben, war vielmehr: Ich hatte das Gefühl, alles Übrige hintanstellen zu müssen, um den eigenen Ansprüchen zu genügen. Und dann marschierte Klaus ein, mit Bart, direkt von der Prüfung, und schwamm einfach drauflos – zur Bestzeit. Mein Motiv, das bis heute lebendig ist, auf zwei Beinen zu stehen, nicht alles auf eine Karte zu setzen und emotional nicht von einer Sache im Leben abhängig zu sein, bekam die Bestätigung: Es geht, auch im Schwimmen!

Sein Erfolg, die Bronzemedaille, hatte weniger Bedeutung für mich. Schon gar nicht stellte ich mir vor, so etwas will ich auch erreichen. Dieser, sagen wir einmal »Klaus-Impuls« war genau der passende Anreiz für mich, um meine Zielsetzung und mein Handeln an meinem Motiv zu orientieren. Der reine Erfolg von ihm hätte niemals diese Qualität gehabt, die Kombination war der entscheidende Moment. Das bedeutet auch, ohne seinen Erfolg wären die anderen Elemente der Situation unbedeutend gewesen, wenn er mit Bart und nach dem Physikum keine persönliche Bestleistung im Becken erzielt hätte und dabei auch noch im Finale Letzter geworden wäre.

Die Wirkung dieses Auslösers für mich war stark von der Lebenssituation abhängig und hatte genau im richtigen Augenblick enormen Einfluss auf die weitere Konstruktion meiner Ziele und Erwartungen. Im Alter von 20 wäre der Impuls für mich zu spät gekommen.

Das eigene Erleben ist der natürliche Auslöser für Sie, sich Ihrer Motive bewusst zu werden. Unsere spontanen Gefühlsregungen und Verhaltensweisen sind häufig sehr authentisch und enthalten wichtige Hinweise dazu, was wir wollen und was uns bewegt – soweit wir zulassen, dass wir uns selbst ernst nehmen. Diese Ereignisse können sich in jedem Lebensraum abspielen – Beruf, Familie, Freundeskreis, Hobbies etc. Bei Ihrer Motiventdeckung geht es nicht darum, den Transfer in Richtung Beruf zu leiten. Allein die Entdeckung zählt.

Die Anlässe können auch ganz ferne Ereignisse sein, die Sie über Nachrichtenmeldungen oder Fernsehbeiträge, Twitter-Meldungen oder

Facebook-Einträge erfahren. Dann forschen Sie weiter, um das ferne Ereignis zu erfassen. Sowohl für das eigene Erleben als auch die fernen Ereignisse müssen Sie nichts Besonderes unternehmen – beides passiert einfach. Sie müssen nur wachen Auges sich und der Welt begegnen.

Es würde mich überraschen, wenn Sie nicht bereits Impulse durch eigene Erlebnisse oder Ereignisse erfahren haben. Vielleicht waren Sie sich bisher nur nicht so ganz im Klaren darüber: Wo war für Sie ein vergleichbarer »Klaus-Impuls« ausschlaggebend?

Für Ihren Alltag, auf »Motiventdeckung« zu gehen, empfiehlt es sich, die spontanen Eindrücke zu notieren, wo man selbst von der eigenen Reaktion überrascht oder seinem Gefühl angetan war. Dies kann zunächst durchaus ungeordnet erfolgen, damit nichts Wichtiges, was Ihnen »durch den Kopf schießt«, verloren geht. Egal wo man sich befindet – Mobiltelefon, Zettel oder Stift sind immer zur Hand.

Diese spontanen Notizen zu den Erlebnissen, Eindrücken und Erfahrungen sollten sie anschließend, also am nächsten Tag oder am folgenden Wochenende, weiterbearbeiten. Dazu bietet sich Abb. 2.1 an, mit deren Hilfe Sie die Notizen detaillieren, sortieren und bewerten, welches Motiv sichtbar geworden ist. Wichtig: Die Betrachtung eines Ereignisses sollte zeitnah erfolgen, damit die Gefühle, deren Auslöser und Bedeutung noch präsent sind, um die Motive zu entdecken.

Als Erinnerungsstütze dienen die Daten zum Ereignis, wo, warum, wer, was gemacht hat. Wesentlich ist zunächst die Beschreibung des einzelnen Gefühls oder Ihrer Reaktion sowie des konkreten Auslösers dafür: Dies können Leistungen und Taten anderer Menschen sein, auch Naturereignisse und -schauspiele, technische Innovationen oder auch Kunstwerke – die Liste ist sehr lang. Dann sollten Sie die Bedeutung einschätzen, nicht nur die Stärke, vielmehr auch die Art, also z. B., ob Sie angeregt werden, selbst in Aktion zu treten oder staunender Beobachter sind.

Schließlich bewerten Sie – aus der Verknüpfung der drei Informationen –, welches Ihrer Motive »dahinter steckt«, warum und wie sie reagiert haben.

Die Betrachtung eines Ereignisses sollte zeitnah erfolgen, damit die Gefühle, deren Auslöser und Bedeutung noch präsent sind, um die Motive zu entdecken:

Ereignis = ...		Anlass = ...	
Meine Reaktion, mein Gefühl ist ...	Auslöser dafür war ...	Die Bedeutung für mich ...	Mein Motiv dahinter ist ...
...
...
...
...
...

■ Abb. 2.1 Die Motiventdeckung durch Ereignisse (► Liste zum Ausfüllen als Download auf <http://extras.springer.com>)

Motivsuche: Ein Beispiel

Sie haben ein Gefühl der Hochachtung nach einem Bericht über eine Rettungsaktion, dem Auslöser. Die Bedeutung für Sie ist hoch, Sie würden gerne in einer vergleichbaren Situation ihre Frau oder ihren Mann stehen. Wenn Sie jetzt darüber nachdenken, warum Sie danach streben, kann dies aus dem puren Antrieb zu helfen stammen, aus der Suche nach Anerkennung röhren oder durch Entdeckungslust entstehen. Gehen Sie in einen inneren Dialog, um zu erforschen, was der entscheidende Punkt für Ihr Gefühl oder Ihre Reaktion ist.

Diesen Prozess können Sie bei einem Ereignis für verschiedene Reaktionen und Gefühle auflisten. Dabei können sich Hinweise auf mehrere Motive ergeben, im Beispiel der Rettungsaktion auch zum Erfindergeist aufgrund der eingesetzten Geräte. Die Perspektiven der faszinierenden Aspekte an einem Ereignis können durchaus überraschend sein, auch für Sie selbst. Oder es spitzt sich Ihre ganze Erfahrungswelt auf eine Motivlage zu.

Setzen Sie diese Methode über einige Wochen oder vielleicht auch Monate bei passenden Gelegenheiten einige Mal ein, werden sich bestimmte Muster ergeben, die Ihnen die Schwerpunkte ihrer Motive aufzeigen, die sehr prägend für Ihre Person sind, die präsent, aber eher im Hintergrund stehen. Denn sogar Ihre Auswahl an Erlebnissen und Ereignissen wird bereits unterbewusst von den Motiven gesteuert: Nur die motivgerechten Erlebnisse rufen bei Ihnen Reaktionen hervor. Ausgenommen von dieser Regel sind historisch einmalige Ereignisse (Fall der Mauer, 11. September 2001 oder Geburt des eigenen Kindes), denen sich kein Mensch entziehen kann, die aber ebenfalls Motive aufzeigen können.

Schließlich bietet es sich an, aus der Vielzahl der Tabellen, die Sie erstellt haben, einen »Motivkompass« zu erstellen, in dem Sie ringförmig Ihre Motive auflisten. Je nach Bedeutung können Sie dabei die Position wählen, z. B. die vier wichtigsten Motive in den vier Himmelsrichtungen platzieren. Oder Sie variieren die Schriftgröße – je größer desto wichtiger. Und Sie können Verknüpfungen