

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Bewährte Praxis für Professionals

Stefanie Schönbach-Fuleda



Grundlagen der Weiterbildung

Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich

ISBN 978-3-944 708-72-0

Sie finden uns im Internet unter

www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen.
- praktische Grundlagen und Tools.
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autorin.

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

Printed in Germany

ISBN 978-3-944 708-71-3 (Print)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
1. Auflage 2017

Grafiken: PlanStelle Jens Rademacher, Hamburg
Kontakt: ps-workx@planstelle.media

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autorin

Stefanie Schönbach-Fuleda, Jahrgang 1967, promovierte in Pädagogik und Psychologie. Sie arbeitet in der Personalauswahl, als Trainerin und Coach. Zuvor war sie als Führungskraft in einem internationalen Konzern und als Projektleiterin in der Wissenschaft tätig. Ihr Unternehmen ‚Karrierewege‘ hat sich auf Karriere und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert.

Die Autorin bereitet Bewerber auf Personalauswahlverfahren in Wirtschaft und Wissenschaft vor, begleitet berufliche und persönliche Veränderungsprozesse und berät in Konflikten und in schwierigen Kommunikationssituationen.

In den Projektkooperationen „Profs Only“, „Exzellente Lehre“, ausgezeichnet vom Stifterverband und „Pro Exzellenzia – Frauen in Führungspositionen“ berät Sie Professoren und Professorinnen, Führungskräfte und Frauen.

Sie ist zertifizierte Coach und Expertin in den Bereichen Hochschuldidaktik, Kommunikation, Präsentation, Stressprophylaxe und Interviewtechnik. Als Dozentin führt sie Seminare an Hochschulen durch und begutachtet Abschlussarbeiten.

Sie ist Autorin und Herausgeberin für die Zeitschrift Grundlagen der Weiterbildung – Arbeitshilfen für Berater, Coaches, Führungskräfte und Personalverantwortliche. In den weiteren ausgewählten Veröffentlichungen spiegeln sich ihre Praxisfelder wider. „Kommunikation aktiv – Basiswissen, Beispiele und Übungen für das selbstorganisierte Training“; „Moderation und Präsentation“; „Coaching an Hochschulen. Auf dem Weg zur Exzellenz“; „Coaching als Türöffner für gute Lehre“; „Das Telefoninterview“; „Karriere Coaching – Höher, schneller, weiter?“

Das Buch „Wirksam coachen und beraten. Bewährte Praxis für Professionals“ ist das erste Tool-Buch. Im zweiten Buch stehen Coaching und Beratung an Hochschulen im Fokus.

Kontakt:

info@fuleda-karriere.de

www.fuleda-karriere.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Wirksame Coaching- und Beratungstools	8
Der Coachingprozess	
Veränderungen anregen und begleiten	10
Persönlichkeitsentwicklung	
<i>„Wenn Menschen so weit sind, verändern sie sich. Vorher tun sie das nicht und manchmal sterben sie sogar, bevor sie so weit sind. Man kann sie nicht dazu bringen sich zu verändern, wenn sie das nicht wollen, so wie man sie auch nicht daran hindern kann, wenn sie es wollen.“ (Andy Warhol)</i>	
Bausteine des Selbstwerts – Den eigenen Wert erkennen	15
Innere Blockaden lösen – Die unerhörte Geschichte	22
Inneres Team – Befragen Sie Ihr Inneres Team	29
Johari-Fenster – Eigen- und Fremdwahrnehmung	36
Reframing – Erlebens- und Handlungsspielräume erweitern	42
Werte- und Entwicklungsquadrat – Verhaltensrepertoire ausbauen	49
Familienskulptur – Systemisch gut aufgestellt	56

Inhaltsverzeichnis

Selbst- und Zeitmanagement

„Es ist gut, wenn uns die verrinnende Zeit nicht als etwas erscheint, das uns verbraucht oder zerstört, sondern als etwas, das uns vollendet“. (Antoine de Saint-Exupéry)

Achtsamkeit – Die Gesundheit im Blick behalten	63
Stress lass nach – Ordnungstherapie	70
Burnout-Prophylaxe – Ein Managementthema	76
Zeitmanagement – Zeit ist endlos und endlich zugleich	82
Wahrnehmung – Augenblick mal	88

Kommunikation und Konfliktklärung

„Das Gespräch ist die einzige Brücke zwischen den Menschen“. (Albert Camus)

Kommunikation von A bis Z – Ein Überblick	94
Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren – Pragmatische Axiome	101
Körpersprache – Ich sehe, was Du sagst	108
Stimme und Wirkung – Versteckte Botschaften	114
Das Eisberg-Modell – Inhalts- und Beziehungsebene beachten	120
Gelungene Gespräche – Die Kunst guter Gesprächsführung	126
Gewaltfreie Kommunikation – Die Sprache des Herzens	132
Transaktionsanalyse – Ich bin o.k. – Du bist o.k.	139
Zirkuläres Fragen – Systemische Frageform	146
Sprachspiele – Zugang zu Lebenswelten	153
Konfliktmanagement – Konstruktive Lösungen finden	159
Konfliktmoderation – Bewegung in Positionen bringen	165
Konstruktives Feedback – Was Feedback leisten kann	172
Das Harvard-Konzept – Sachbezogenes Verhandeln	179

Inhaltsverzeichnis

Teamprozesse begleiten

„Wenn wir nicht zusammenarbeiten werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden“.

(Dalai Lama)

Teamentwicklung – Wie spät ist es im Team?	185
Themenzentrierte Interaktion – Den Kommunikations- und Kooperationsstil verbessern	191
Moderationsmethode – Gemeinsam Prozesse gestalten	197
Riemann-Thomann-Modell – Unterschiede wertschätzen	203
Psychodrama – Veränderungen spielend lernen	210
Kollegiale Beratung – Phasenweise gut beraten	219

Karrierewege gestalten

„Der wahre Beruf des Menschen ist, zu sich selbst zu kommen“.

(Hermann Hesse)

KarriereCoaching – Höher, schneller, weiter?	225
Assessment Center Training – Fordern und Fördern	232
Telefoninterviews professionell führen – Gewusst wie	238
Führungsinstrumente – Die zehn wichtigsten spielen lernen	245
Projektmanagement – Ein Projekt endet in der Regel so, wie es begonnen hat	251
Projekte erfolgreich steuern – Basiswissen Projektmanagement	257
Profile Dynamics – Antriebsmuster und Widerstände erkennen	264

Glossar	270
----------------	-----

Dank	276
-------------	-----

Widmung

Für Jan und meinen Sohn Jan Luca

„Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemanden empfangen kann, ist, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden. Das größte Geschenk, das ich geben kann, ist, den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen und zu berühren. Wenn dies geschieht, entsteht Beziehung.“ (Virginia Satir)

Einleitung – Wirksame Coaching- und Beratungstools

Das Anliegen des Buches ist der professionelle und persönliche Einsatz der Coaching- und Beratungstools in einer wertschätzenden Beziehung zwischen Coach und Coachee. Lassen Sie sich von den Impulsen der Tools inspirieren, die Ressourcen der Coachees zu stärken und sie in die Selbstwirksamkeit zu führen.

Die fünf Kapitel – Persönlichkeitsentwicklung, Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation und Konfliktklärung, Teamprozesse begleiten, Karrierewege gestalten – spiegeln die Themenschwerpunkte der Coachees meiner Praxis wieder.

Im Kapitel **Persönlichkeitsentwicklung** geht es um Tools, die im Coaching und in der Beratung geeignet sind, um sich seiner selbst bewusst zu werden und die eigene Persönlichkeit gut einschätzen zu können: Wie sehe ich mich selbst? Wie sehen mich andere? Wie gestalte ich Beziehungen? Welche Blockaden verhindern den Zugriff auf meine Ressourcen und persönliche Entwicklungen? Welche Einstellungen, Handlungsprinzipien und Werte leiten mein Handeln?

Die Tools im Kapitel **Selbst- und Zeitmanagement** begleiten die Anliegen hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit und dem Wohlbefinden: Wie achtsam gehe ich mit meinen Gefühlen, Bedürfnissen und mit meiner Gesundheit um? Wie setze ich Achtsamkeit im Alltag um? Wie finde ich meine Stressfaktoren heraus und mit welchen Methoden gelingt Stressprophylaxe? Die Analyse der Zeitverwendung und Prioritäten zeigt mir Ansatzpunkte für Veränderungen in der Zeitplanung auf. Von besonderer Bedeutung für das persönliche Erleben beruflicher und privater Belastungen ist die Subjektivität der Wahrnehmung und Bewertung.

Das Kapitel **Kommunikation und Konfliktklärung** beschreibt, klärt und skizziert Kommunikation in der Vielfalt des Gelingens und im Umgang mit Schwierigkeiten. Hier werden Methoden, Modelle und Theorien dargestellt, die Kommunikationsprozesse der Coachees verbessern: Was teile ich durch Körpersprache und meine Stimme mit? Wie sende ich eindeutige Botschaften auf der Inhalts- und Beziehungsebene? Welche einschränkenden Annahmen, Glaubenssätze, Normen und Werte zeigen sich in meiner Sprache? Welchen Konfliktstil habe ich? Wie gelingen konstruktive Konfliktlösungen? Wie verhandle ich sachbezogen mit dem Ziel einer ‚Win-Win-Situation‘?

In den Tools im Kapitel **Teamprozesse gestalten** wird der Bedarf der Teamentwicklung und der Verbesserung der Zusammenarbeit in den Blick genommen: Welche Aufgaben hat die Teamleitung in unterschiedlichen Phasen? Wie kann das Team die Zusammenarbeit gestalten und Regeln zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation umsetzen? Wie fließt die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern gewinnbringend in den gemeinsamen Arbeitsprozess ein? Wie kommt ein Team in schwierigen Situationen zu guten Lösungen?

Im Kapitel **Karrierewege gestalten** ist guter Rat und Prozesswissen erwünscht: Wofür ist ein KarriereCoaching nützlich? Welche Antriebsmuster und Verhaltensmotive beeinflussen meinen beruflichen Erfolg und meine Zufriedenheit? Was wird im Assessment Center getestet? Wie werden Telefoninterviews professionell geführt? Welche Führungsinstrumente brauche ich als Führungskraft? Wie organisiere, plane und steuere ich erfolgreich Projekte?

Dieses Buch richtet sich an Coachs und Berater, die in den Praxisfeldern Wirtschaft und Wissenschaft tätig sind. Auch Führungskräfte, Personalverantwortliche und Lehrende finden in den Coaching- und Beratungstools praktische Impulse für ihre Arbeit. Alle anderen Interessierten bekommen einen Einblick in die professionelle Praxis von Coaching und Beratung. Angereichert durch Begriffsdefinitionen, Übungen und aktuelle Literatur bietet das Buch reichhaltige Zugänge für die Arbeit an den Anliegen Ihrer Coachees.

Die Piktogramme leiten Sie durch die Tools.



Der Notizblock nimmt die Kernfragen zu dem Tool auf



Der Lehrende definiert Begriffe und Modelle



Der Übende beschreibt Praxisübungen



Die Bücher verweisen auf ausgesuchte und verwendete Literatur

Viel Erfolg beim Ausprobieren der Coaching- und Beratungstools. Anregungen zu dem Buch und Ideen für weitere wirksame Tools nehme ich gerne auf. Bei Erwerb des Buches stelle ich Ihnen die Grafiken als pdf-Datei zur Nutzung in Präsentationen zur Verfügung.

Ihre
Stefanie Schönbach-Fuleda

Veränderungen anregen und begleiten



Was ist Coaching?
Auf welchen Grundsätzen basiert Coaching?
Wie ist der Ablauf eines Coachingprozesses?



Der Begriff Coaching umfasst die Begleitung von Veränderungsprozessen von einzelnen Personen bzw. einer bestimmten Anzahl von Personen in Teams und in Organisationen. Coaching basiert auf den Grundsätzen der ‚Freiwilligkeit‘, ‚Akzeptanz‘, ‚Vertraulichkeit‘, ‚Ressourcenorientierung‘.



Coaching-Übung: Anliegen klären

Ein Coachee kommt mit dem Anliegen zu Ihnen, dass er im Übergang auf eine Führungsposition Unterstützung möchte. Nun geht es darum zu klären, was der Coachee genau mit dem Anliegen verbindet. Sie geben den Impuls mit einer offenen Einstiegsfrage und der Coachee beginnt zu erzählen. Die Hauptaufgabe des Coachs ist das Aktive Zuhören.

„Wofür möchten Sie das Coaching nutzen?“

„Was ist das Wichtigste, das ich über Sie, über Ihre Situation oder Ihr Anliegen wissen sollte?“



Rauen, Christopher (2014): Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 2). Hogrefe Verlag.

Fischer-Epe, Maren (2011): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. rororo Verlag.

Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Hogrefe Verlag.

Offermanns, Martina/Steinhübel, Andreas (2006): Coachingwissen für Personalverantwortliche. Campus Verlag.

Veränderungen anregen und begleiten

Coaching ist ein oft bedeutungsgleich verwendeter Begriff für unterschiedliche Prozesse in Arbeits- und Bildungsbereichen. Gleichgesetzt wird Coaching oftmals mit Beratung und Training. Für den Coachingprozess ist die spezifische Charakterisierung des Coachings unerlässlich, um als professioneller Interaktionspartner und Wegbegleiter handeln zu können. Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Sportbereich und umfasst neben der Beratung und Betreuung der Sportler auch die Förderung ihrer Motivation. In dem weiten Verständnis einer Beratungsform wird Coaching als Begleitung von Veränderungsprozessen von einzelnen Personen bzw. einer bestimmten Anzahl von Personen in Teams und Organisationen beschrieben. Die Wurzeln des Coachings lassen sich nicht auf eine charakteristische Theorie zurückführen. Sie wurden vielmehr von vielfältigen Konzepten beeinflusst. Der folgende Text beantwortet Ihnen Fragen nach den Ursprüngen des Coachings, den verschiedenen Arten von Coaches, den Anlässen, die zu einem Coaching führen, den charakteristischen Merkmalen eines Coachings, den Grundsätzen im Coaching, die Voraussetzung für einen tragfähigen Coachingprozess sowie nach dem schematischen Ablauf eines Coachingprozesses.

Die Wurzeln des heutigen Coachingverständnisses



Quelle: Rauen, Christian (2003): *Coaching* (3. Aufl.). Hogrefe Verlag.

Welche Arten von Coaches gibt es in einem Coaching?

Im Bereich Coaching gibt es externe und interne Coaches, wengleich der externe Coach in der Praxis der ‚Normalfall‘ ist.



Quelle: Rauen, Christian (2003): *Coaching* (3. Aufl.). Hogrefe Verlag.

Welche Anlässe gibt es für ein Coaching?

Die Gründe, warum sich Personen für ein Coaching entscheiden, zeigen die Ergebnisse der Trigon Coaching-Befragung von 2012 auf:

- 21% Karriere, Selbstwert und berufliche Entwicklung
- 14% Kommunikation und Gesprächsführung
- 14% Konflikte und Beziehungsklärung
- 12% Arbeitsorganisation und Selbstmanagement
- 10% Alltags- und aktuelle Themen

Welche spezifischen Merkmale beschreiben einen Coachingprozess?

Coaching ist eine Beratungsform, die anhand bestimmter Merkmale beschrieben werden kann. Coaching ist ein interaktiver und personenzentrierter Begleitungsprozess, in dem ...

- berufliche oder private Anliegen des Coachees im Fokus stehen,
- eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee grundlegend ist,
- die eigenständige Lösungsfindung des Coachees angeregt wird,
- der Coachingprozess auf einem gemeinsam abgeschlossenen Vertrag beruht,
- die Interventionen und Methoden für den Coachee transparent sind,
- die Wahrnehmung, Selbstreflexion und Handlungsverantwortung des Coachees gefördert werden,
- die eigenständige Lösungsfindung des Coachees angeregt wird,
- die konkret formulierten Ziele des Coachees und die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten angestrebt werden.

Auf welchen Grundsätzen basiert ein Coaching?

Freiwilligkeit

Der Coachee ergreift die Initiative für ein Coaching aufgrund eines bestimmten Anliegens. Er wünscht den Beratungs- und Begleitungsprozess aus eigenem Interesse.

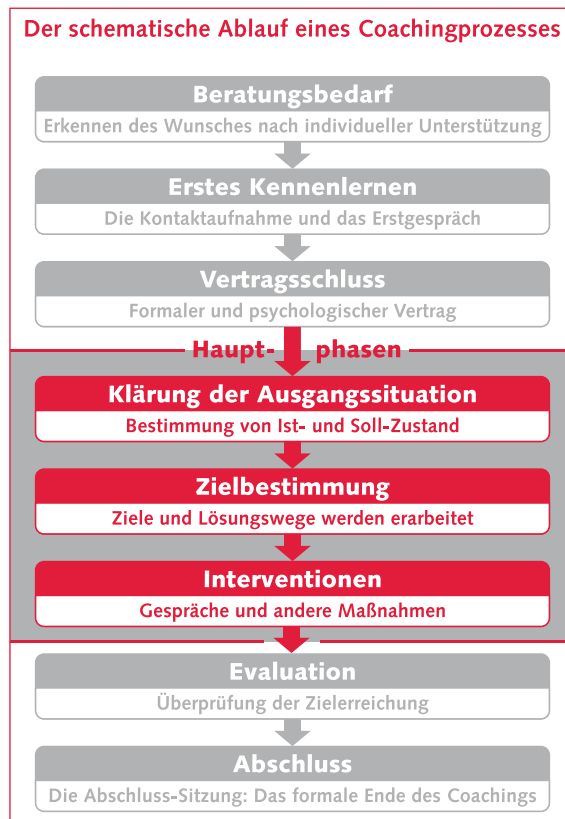
Akzeptanz und Vertraulichkeit

Die gegenseitige Akzeptanz von Coach und Coachee ist die Basis für eine transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Der Coachee kann sich darauf verlassen, dass sein Anliegen und die bearbeiteten Inhalte nicht an Dritte berichtet werden.

Ressourcenorientierung

Der Coachingprozess knüpft an den Stärken des Coachees an, um die Ressourcen für Veränderungen anzuregen.

Wie gehe ich in einem Coachingprozess vor?



Quelle: Rauen, Christian (Hrsg.) (2005): *Handbuch Coaching*. Hogrefe Verlag.

Tipp

Coaching ist eine spezifische Interaktion zwischen Coach und Coachee. Die innovative Idee des Coachings ist die Verknüpfung bestehender Theorien und Modelle in einem neuen Bezugsrahmen. Das Ziel von Coaching ist, die Ressourcen des Coachees zu stärken, um eigenständige Veränderungsprozesse anzuregen und zu begleiten.

Den eigenen Wert erkennen



Was versteht die Psychologie unter dem Selbstwertgefühl?
Welche Rolle spielt die Beziehungsgestaltung für das Selbstwertgefühl?
Was stabilisiert das Selbstwertgefühl?



Das Selbstwertgefühl manifestiert sich in den Meinungen, die wir im Laufe des Lebens über uns selbst herausgebildet haben. Wir bewerten unsere persönlichen Eigenschaften und in der Summe entsteht ein Konzept von uns selbst. Die Bewertung erfolgt kognitiv, affektiv und handelnd. Mit unseren als positiv bewerteten persönlichen Eigenschaften identifizieren wir uns leichter als mit den von uns negativ bewerteten persönlichen Eigenschaften.



Übung: Gespräch mit den Inneren Kritiker

Der Coach arbeitet in dieser Übung mit der Stuhlmethode, wie sie klassisch in beratenden Settings eingesetzt wird. Zunächst führt er den Coachee in das Konzept des Inneren Kritikers kurz ein. Der Coach bittet den Coachee sich auf den Stuhl des Inneren Kritikers zu setzen und setzt sich auf den Stuhl des Coachees. Nun spricht der Coach den Inneren Kritiker an.

Coach: „Ich will, dass Du mich in Ruhe lässt. Ich will genauso erfolgreich sein wie meine Kollegen.“

Coachee (Innerer Kritiker): „So schnell wirst Du mich nicht los. Du bist eben nicht gut genug. Die anderen können sich viel besser durchsetzen.“

Coach: „Warum kritisierst Du mich so hart?“

Coachee (Innere Kritiker): „Ich will Dich davor schützen, dass die anderen Dich anfechten.“

Coach: „Und wie alt bist Du eigentlich?“

Der Coachee erfährt, dass die Stimme seines Inneren Kritikers sehr jung ist und früher eine Schutzfunktion für ihn hatte, die er jetzt nicht mehr braucht und die ihn in seiner Entwicklung hemmt. Eine weitere positive Absicht des Inneren Kritikers liegt in dem Ansporn, etwas zu leisten, um Erfolg zu haben. Nachdem der Coach genügend Antworten des Inneren Kritikers gehört hat, wechseln Coach und Coachee die Stühle und der Coach übernimmt die Rolle des Inneren Kritikers. Die Aufgabe des Coachees ist es nun, sich von dem Inneren Kritiker zu befreien, indem er ihn versteht und ihn in sein Inneres Team als ein Teil seiner Persönlichkeit integriert. Der Coach verhindert, dass der Coachee den Inneren Kritiker nur loswerden will und verhandelt eine neue, positive Funktion für den kritischen Anteil. Beispielsweise kann er ihn zum ‚Sorgenden Qualitätsmanager‘ ernennen und lernen, selbst wertschätzend mit sich umzugehen, sich realistische Ziele zu setzen und sich vom Perfektionismus zu verabschieden.

Am Schluß der Stuhlübung, die meistens sehr emotional ist, werden die Rollen aufgelöst, z.B. indem der Coach den Coachee kurz am Arm berührt und mitteilt, dass die Übung nun zu Ende ist. Damit die Intensität des Erlebten im alltäglichen Handeln nicht verloren geht, erarbeiten sie mit dem Coachee Strategien, wie und wann er beispielsweise den Qualitätsmanager einsetzen möchte.



Rohwetter, Angelika (2015): Den Inneren Kritiker zähmen. Strategien und Übungen für ein gutes Selbstwertgefühl. Klett-Cotta Verlag.

Satir, Virginia (2015): Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe – Leben lernen. Klett-Cotta Verlag.

Schütz, Astrid (2005): Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung. Beltz Verlag.

Branden, Nathaniel (2003): Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Piper Verlag.

Den eigenen Wert erkennen

Unser Selbstwert ist eine zentrale Größe für unser Wohlbefinden und ein häufiges Thema im Coaching. Das Anliegen, das Selbstwertgefühl stärken zu wollen ist verbunden mit der Vorstellung, dass uns damit einiges besser gelingen würde, sei es eine Präsentation, der nächste Karriereschritt oder die Fähigkeit, gute Beziehungen aufzubauen und führen zu können. Doch was genau verbirgt sich hinter dem Selbstwert, dem Erfolg im Beruf und in Beziehungen zugeschrieben wird?

Vereinfacht dargestellt wird der Selbstwert in der psychologischen Forschung als ein Konstrukt aus drei Komponenten des Selbst angenommen:

- **kognitiv:** Welche Bilder/Urteile habe ich von mir (Selbstkonzept)?
Beispiele: Ich bin hilfsbereit, ich bin umtriebig, ich bin harmoniebedürftig, etc.
- **affektiv:** Wie bewerte ich die Bilder von meiner Person (Selbsteinschätzung)?
Bewertung: Finde ich es positiv oder negativ, dass ich so bin?
- **handelnd:** Welches Bild vermittele ich von mir (Selbstdarstellung)?

Der Selbstwert ist entsprechend kein Gefühl im eigentlichen Sinne, sondern eine Bewertung der persönlichen Eigenschaften. Die Summe der Bewertungen macht schließlich das Selbstwertgefühl aus. Um zu solchen Urteilen über sich selbst zu kommen, nutzen wir verschiedene Informationen: Die Selbstbeobachtung, den Vergleich mit anderen und die Spiegelung durch andere. Dabei ist jeder Mensch bemüht, sein Selbstwertgefühl zu erhalten oder es zu erhöhen. Menschen mit geringem Selbstwertgefühl haben dabei ein stärker ausgeprägtes Bedürfnis nach Selbstwertschutz oder Selbstwerterhöhung als Menschen mit einer positiv gerichteten Selbstbewertung.

Als selbstwertförderliche Strategie dient zum einen das Filtern von Informationen. Wir wählen uns aus, was wir hören wollen, je nachdem ob sie unseren Selbstwert schützen oder bedrohen. Das bedeutet, der Mensch beurteilt positive Bewertungen durch sich selbst oder andere eher als zutreffend als negative Bewertungen. Ein Beispiel dafür ist das Feedback nach einer Leistungssituation, sei es im Beruf oder im Sport. Die positiven Rückmeldungen schreiben sich die meisten selbst zu, weil sie hart gearbeitet oder trainiert haben, talentiert sind oder eine neue Technik gelernt haben. Die kritischen Rückmeldungen werden eher äußeren Bedingungen zugeschrieben, wie zum Beispiel zu geringen Ressourcen, einem unfairen Wettkampf oder dem Markt oder schlechtem Material. Eine weitere selbstwertfördernde Strategie ist es, unsere als positiv bewerteten Bilder zu überschätzen und die negativ bewerteten Bilder zu

unterschätzen. So schätzen zum Beispiel viele gut ausgebildete Frauen ihre Einsatzbereitschaft und Kooperationsfähigkeit für ihren beruflichen Erfolg höher ein als die fehlenden Eigenschaften der Risikobereitschaft und des Durchsetzungsvermögens. Prinzipiell neigen Menschen mit geringem Selbstwertgefühl eher dazu, negative Informationen über ihr Selbst aufzunehmen, Menschen mit höherem Selbstwertgefühl nehmen eher die positiven Informationen auf.

Die Forschung zum Selbstwert zeigt interessante neuere Ergebnisse: Es gibt keinen messbaren Zusammenhang zwischen Selbstwertgefühl und Erfolg im Leben (Roy Baumeister). Da ein besseres Selbstwertgefühl unmittelbar auf unser Gesamtempfinden wirkt, bleibt uns das Bedürfnis danach jedoch erhalten.

Im Coachingtool „Die Bausteine des Selbstwerts – Den eigenen Wert erkennen“ geht es darum, mit Unterstützung eines Coachs, das Gefühl vom eigenen Wert wahrnehmen und reflektieren zu können. Dabei spielt die Kenntnis der Beziehungsbedürfnisse eine wichtige Rolle. Denn so können Sie prüfen, welche selbstwertbeeinflussenden Bedürfnisse erfüllt sind und welche Spannungszustände (Dissonanzen) hervorrufen.

Die 8 Beziehungsbedürfnisse

Unser Selbstwert hat sich zum großen Teil durch die Befriedigung von elementaren Bedürfnissen in der Kindheit entwickelt (Jonathan Brown, Richard Erskine und Rebecca Trautmann). Die selbstwertrelevanten Erfahrungen in unserer weiteren Entwicklung wirken nicht gleichermaßen wie diejenigen in der ersten Phase unseres Lebens. Hilflos und auf andere angewiesen müssen Erwachsene die Beziehungsbedürfnisse erfüllen, damit Babys sich in der Zuwendung und Liebe des anderen spiegeln können. Bleiben sie unbefriedigt, nehmen bereits Babys Schutzhaltungen ein, die ihnen das Überleben zwar sichern, sie jedoch emotional ruhig stellen. Die Ursprungserfahrungen legen den Grundstein für die Fähigkeit, sich lieben lassen zu können, sich selbst zu lieben und andere lieben zu können. Als Erwachsener sind wir allerdings in der Lage, uns die eigenen, inzwischen dysfunktionalen Schutzhaltungen bewusst zu machen und uns zu öffnen. Wir können Beziehungen gestalten, Einfluss nehmen und Beziehungen beenden, die Beziehungsbedürfnisse fundamental missachten.

Persönlichkeitsentwicklung

Bestätigung

- Annahme durch andere
- in meinen Gefühlen und Bedürfnissen durch andere gespiegelt werden
- andere glauben mir

Einfluss

- einen Eindruck hinterlassen
- etwas bei anderen bewirken können

Einmaligkeit

- anders als andere sein dürfen
- in meinem anderssein gesehen und angenommen werden

Geben

- anderen etwas geben können
- andere nehmen das an, was ich gebe

Grenzen

- in Schutz genommen werden vor Überforderungen
- mich davor bewahren, dass ich mich selbst schädige

Initiierung

- Anregung und Aktivierung durch andere
- andere gehen auf mich zu
- andere machen mir Angebote

Sicherheit

- feste Vereinbarungen
- Regeln
- Wissen, woran ich beim anderen bin

Vergewisserung

- Stabilität durch den anderen
- Halt und sich anlehnen können
- Bindung
- Rituale

Die sechs Säulen des Selbstwert(gefühls)

Die sechs Säulen des Selbstwertgefühls entwickelte der amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Nathaniel Branden. Im Coaching sind sie als Bild zu nutzen, was die Stabilität des Selbstwerts ausmacht. Gehen Sie als Coach gemeinsam mit Ihrem Coachee die Bedeutung der Säulen durch und lassen Sie ihn auf einer Skala von eins bis zehn skalieren, wie er sich selbst zu den einzelnen Aspekten einschätzt. Die Prüffrage ist, „Was ist der fehlende Teil zwischen ihrer Einschätzung und der zehn?“



1. Bewusst leben

Führen Sie sich regelmäßig vor Augen, was Sie tun, was für eine Absicht Sie haben und welche Gefühle deutlich werden. Denken Sie darüber nach, was Ihnen wichtig ist und ob Sie danach leben. Schreiben Sie sich auf, was Sie tun, denken und fühlen, da unser Inneres zu Verdrängung und zur Vermischung neigt. Nehmen Sie an, was Sie wahrnehmen – auch negative Handlungen oder Gefühle und akzeptieren Sie, dass es in dem Moment so ist.

2. Sich selbst annehmen

Verweigern Sie ein „feindschaftliches Verhältnis zu sich selbst“ (Branden). Nehmen Sie sich voll und ganz an, lassen Sie positive und negative Gefühle zu.

3. Eigenverantwortlich leben

Überlassen die Verantwortung für Ihr Leben nicht anderen. Sorgen Sie für sich so, dass Sie ihr Leben gestalten und steuern können.

4. Sich selbstsicher behaupten

Selbstsicherheit bedeutet, nach den eigenen Überzeugungen und Werten zu handeln und nicht nach den Erwartungen anderer.

5. Zielgerichtet leben

Ziele leiten Ihr Handeln, nutzen Sie diese Energie. Entwickeln Sie sich weiter, indem Sie sich auf den Weg machen, aktiv leben und das Erreichen, was Ihnen wichtig ist.

6. Persönliche Integrität

Achten Sie auf Stimmigkeit in Ihrem Leben, auch wenn es manchmal schwierig ist. Bleiben Sie sich selbst treu in dem, was Sie sagen und was Sie tun.

Tipp

Das Coachingtool „Bausteine des Selbstwerts – Den eigenen Wert erkennen“ zeigt, wie sich der Selbstwert bildet. Wir haben ein Gefühl für unseren Selbstwert, wissen aber häufig nicht, wie er sich begründet. „Das Gefühl vom eigenen Wert“ (Harriett Brown) hat sich in Beziehungen gebildet und ist ein Leben lang auf Beziehungen angewiesen. Nutzen Sie die Beziehungsorientierung im Coaching und geben Sie dem Coachee die Möglichkeit, den Selbstwert zu reflektieren, zu stärken und in eine Versöhnung mit sich selbst zu führen!