

Führe dich selbst

Wie Self Coaching die Leistung und die persönliche Weiterentwicklung vorantreibt.

VON CHRISTOPH EICHHORN*

Erfolg basiert auf Fachkompetenz. Ob es aber gelingt, das Können auch tatsächlich umzusetzen, hängt davon ab, wie man sich selbst führt. Zahlreiche Studien weisen auf die Faktoren hin, die darüber entscheiden, ob wir unser Potenzial verwirklichen können. Entsprechende Trainingsprogramme haben im Leistungssport eine zentrale Bedeutung. Im Management sind wir von einem solchen Verständnis noch weit entfernt. Ein Beispiel: Die Forschung über sportliche Höchstleistung misst heute den Erholungsprozessen den gleichen Stellenwert zu wie den Belastungsprozessen. Von derartigen Erkenntnissen profitieren Sportler wie Führungskräfte.

Ein Wettkampf beginnt nicht erst mit dem Start, sondern viel früher. Um sich optimal vorzubereiten, fährt beispielsweise ein Skirennfahrer die Strecke nicht nur im Training mehrmals ab, sondern zusätzlich auch im Kopf. Er versetzt sich dabei in einen inneren Film, der in dabei zeigt, wie er optimal unterwegs ist und die Schlüsselstellen souverän meistert. Schon vor dem Match beginnen Tennisspieler damit, sich auf das Spiel vorzubereiten und trainieren beispielsweise Ärgermanagement während des Seitenwechsels. Im Wettkampf nutzen sie dann diesen kurzen Augenblick, um beispielsweise ihre Wut und Enttäuschung über das letzte «völlig unnötig und leichtsinnig» vergebene Spiel abzulegen und sich innerlich auf den nächsten Ballwechsel vorzubereiten.

Heute nutzen Athleten ihren «Kopf» nicht nur zur direkten Leistungsoptimierung. Zusätzlich trainieren sie gezielt diejenigen geistig-psychischen Faktoren, die dafür ausschlaggebend sind, ob sie ihr Potenzial überhaupt optimal einsetzen können. Ob der Sportler in der Lage ist, sich selbst zu führen, zeigt sich vor allem dann, wenn unerwartete Hindernisse auftauchen, wie:

- ▶ Im entscheidenden Spiel des Tennisfinals trifft der Schiedsrichter eine offensichtlich falsche Entscheidung zum Nachteil des Spielers.
- ▶ In der Nacht davor ist im und vor seinem Hotel so viel Lärm, dass er keinen Schlaf findet.
- ▶ Sponsoren drohen damit, ihre Gelder zu streichen, wenn er auch den nächsten Wettkampf verliert.
- ▶ Presse und TV berichten live über seinen Wettkampf, und der Athlet spürt, wie er immer stärker im Rampenlicht steht.
- ▶ Zu seinem Entsetzen sind ihm einige leichte Fehler unterlaufen, und er befindet sich im Rückstand.

Diese Anforderungen haben zunächst mit der direkten sportlichen Leistung nichts zu tun. Dies kann sich aber schnell ändern, wenn:

- ▶ sich der Athlet unangemessen über widrige Umstände ärgert;
- ▶ er unsicher wird, weil seine Sponsoren damit drohen, ihre finanzielle Unterstützung zu streichen;
- ▶ er nervös wird, weil er über Nacht im Mittelpunkt steht oder
- ▶ er anfängt, an seinen Fähigkeiten zu zweifeln.

Plötzlich kommt seine Persönlichkeit ins Spiel. Sie entscheidet jetzt, ob er gewinnt oder nicht.

Genauso wichtig sind geistig-psychische Aspekte, wenn es um beruflichen Erfolg geht. Persönliche Höchstleistung



*CHRISTOPH EICHHORN ist Diplom-Psychologe und Managementtrainer mit den Schwerpunkten Coaching, Self-Coaching und Gesundheitspsychologie. c.eichhorn@epost.de

ist auch hier die Summe von Fachkompetenz und Persönlichkeit. Dabei steht die Führung der eigenen Person im Mittelpunkt.

Athleten trainieren ganz gezielt diejenigen geistig-psychischen Kompetenzen, die darüber entscheiden, wer letztlich die Nase vorn hat. Der Artikel stellt einige der wichtigsten Faktoren vor und gibt praktische Hinweise, wie sie durch Training verbessert werden können.

Der Mensch als komplexes System

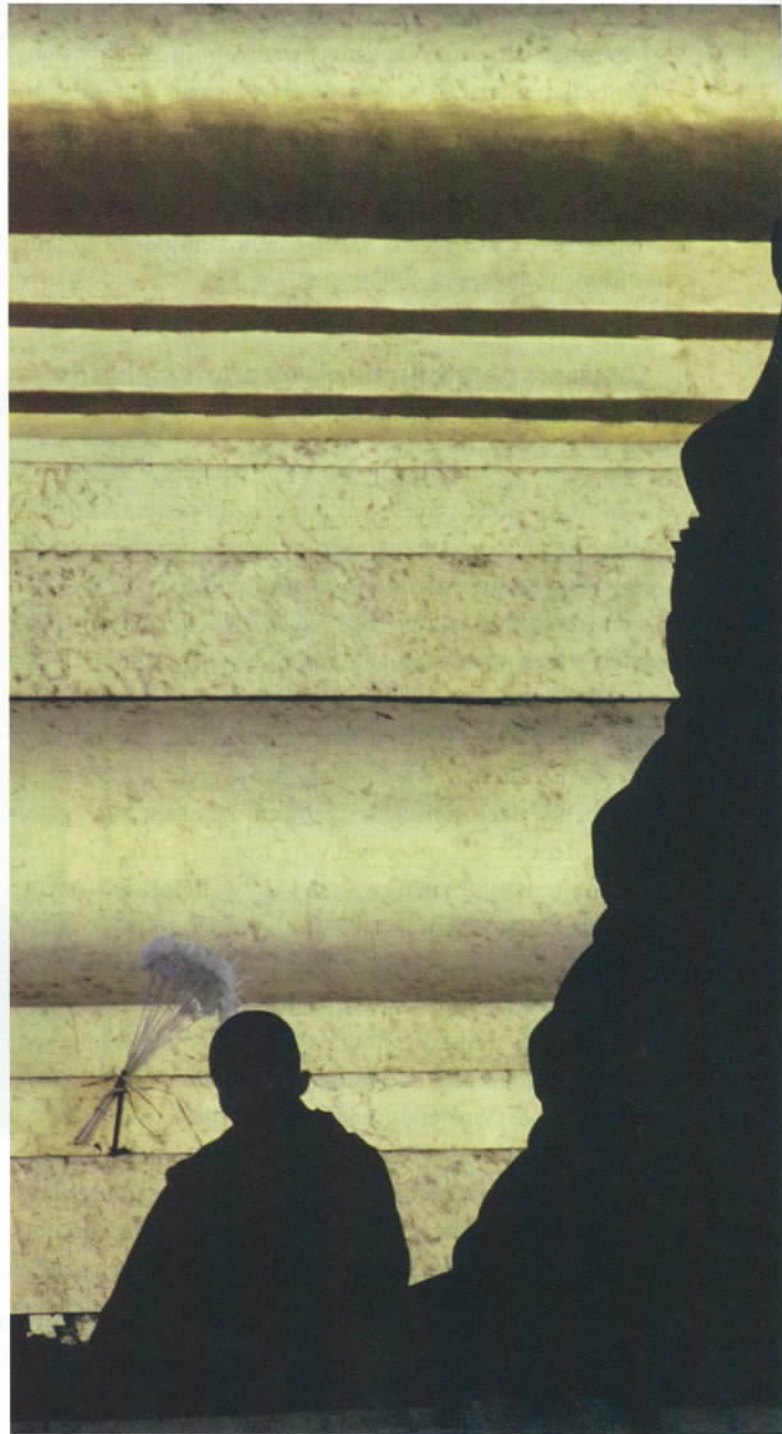
Vereinfacht dargestellt, ist der Mensch ein komplexes System, das aus den Subsystemen Anlage, Organismus, Gefühle, Gedanken und Verhalten besteht, die miteinander interagieren.

Wir stehen permanent in einem komplexen Austausch mit unserer Umwelt, die ihrerseits auf uns zurückwirkt. Wenn wir beispielsweise für eine gut gelungene Präsentation Anerkennung erhalten, ruft dies andere Gefühle und Gedanken hervor, als wenn uns ein wichtiger Geschäftsabschluss misslingt. Beides wirkt sich sogar unterschiedlich auf unseren Organismus aus. Wenn wir uns freuen, beeinflusst dies den körpereigenen Stoffwechsel anders, als wenn wir uns ärgern.

Wichtige Erkenntnisse über Emotionen verdanken wir der Emotionsforschung. Ihr gelang der Nachweis, dass über längere Zeit unterdrückter Ärger und Feindseligkeit die gefährlichsten Gefühle überhaupt sind mit komplexen gesundheitlichen und leistungsbezogenen Konsequenzen. Ärger und Feindseligkeit binden nicht nur Konzentration und Energie. Sie lenken Aufmerksamkeitsprozesse von der eigentlich zu bewältigenden Anforderung ab.

Kompetentes Ärgermanagement ist deshalb ein wichtiger Aspekt im Self-Coaching. Neue Studien zeigen, dass es entgegen üblicher Ansicht ungesund ist, seinem Ärger lautlos Luft zu verschaffen. Ganz abgesehen von den negativen sozialen Konsequenzen. Eine Alternative dazu besteht darin, Ärgeranlässe zu relativieren. Eine andere ist der kompetente und sozial angemessene Ausdruck von Ärger (Traue 1998). Beides können wir lernen.

Dieses Beispiel zeigt, dass Trainingsprogramme zur persönlichen Weiterentwicklung den Mensch in allen seinen Seiten erfassen müssen. Gefühle rufen in unserem Organismus bestimmte Reaktionen hervor. Und sie beeinflussen direkt unser Verhalten. Der Tennisspieler, der sich wegen einer falschen Schiedsrichterentscheidung aufregt, wird sich anders verhalten als einer, der die Fehlentscheidung weg-



steckt und sich stattdessen einfach wieder nur auf den nächsten Schlag konzentriert und alles andere darum herum vergisst.

Vielen zurzeit gängigen Trainingsprogrammen zur persönlichen Weiterentwicklung fehlt ein Verständnis des Menschen als Ganzheit. Sie rücken isolierte Faktoren wie mentale Stärke oder «Positives Denken» in den Vordergrund und übertreiben deren Einfluss. Da sie aber von

durchaus plausiblen Gedanken ausgehen, sind sie für viele Menschen attraktiv. Den meisten liegt ein mechanisches Menschenbild zu Grunde, das das Gehirn als eine Art Computer konzipiert, der nur richtig programmiert werden müsste.

Einfache Vorsatzformeln, wie «Du kannst alles schaffen, wenn du nur willst» werden dem komplexen Organismus Mensch aber nicht gerecht.

Grenzen persönlicher Weiterentwicklung – die Rolle der Anlage

Menschen können sich weiterentwickeln, aber ihrem Wachstum sind Grenzen gesetzt. Wir können nicht einfach alles erreichen, wie manche Trainings versprechen. Das zeigen neue Studien aus der Verhaltensgenetik, die sich mit dem Verhältnis von Anlage und Umwelt befasst. Dieser neue Forschungszweig gehört seit einigen Jahren zu den produktivsten innerhalb der Psychologie und hat eine Reihe an aufsehenerregenden Forschungsergebnissen hervorgebracht (Eichhorn 2003). Ob wir eher aggressiv, schüchtern, gehobener oder gedrückter Stimmung, aktiv oder passiv sind, all dies weist anlagebedingte Anteile auf und ist nicht einfach nur auf Erziehungs- oder Umwelteinflüsse zurückzuführen. Ebenso fanden sich für beruflich so relevante Basiskompetenzen wie Intelligenz, Durchhaltevermögen, Konzentration, soziale Kompetenz und Resistenz gegenüber Stress genetisch bedingte Anteile. So reagieren bereits erst zwei Tage alte Säuglinge unterschiedlich auf Stress (Hamer und Copeland 1998). Ob wir Belastungen besser oder schlechter bewältigen, hat auch eine genetische Komponente. Das bedeutet aber nicht, dass wir unserem Schicksal ohnmächtig ausgeliefert sind. Es bleibt immer noch genügend Spielraum, um weiterzukommen. Den sollten wir nutzen! Aber wir müssen von realistischen Zielen ausgehen.

Entspannungstraining als Basisbaustein

Kaum ein anderes psychologisches Verfahren bietet so viele Vorteile wie Entspannungstraining, Autogenes Training und ähnliche Methoden. Wie zahllose Studien belegen, sind wir in entspanntem Zustand besonders lern- und aufnahmebereit. Dies können wir auf vielfältigste Weise nützen. In entspanntem Zustand können wir uns beispielsweise

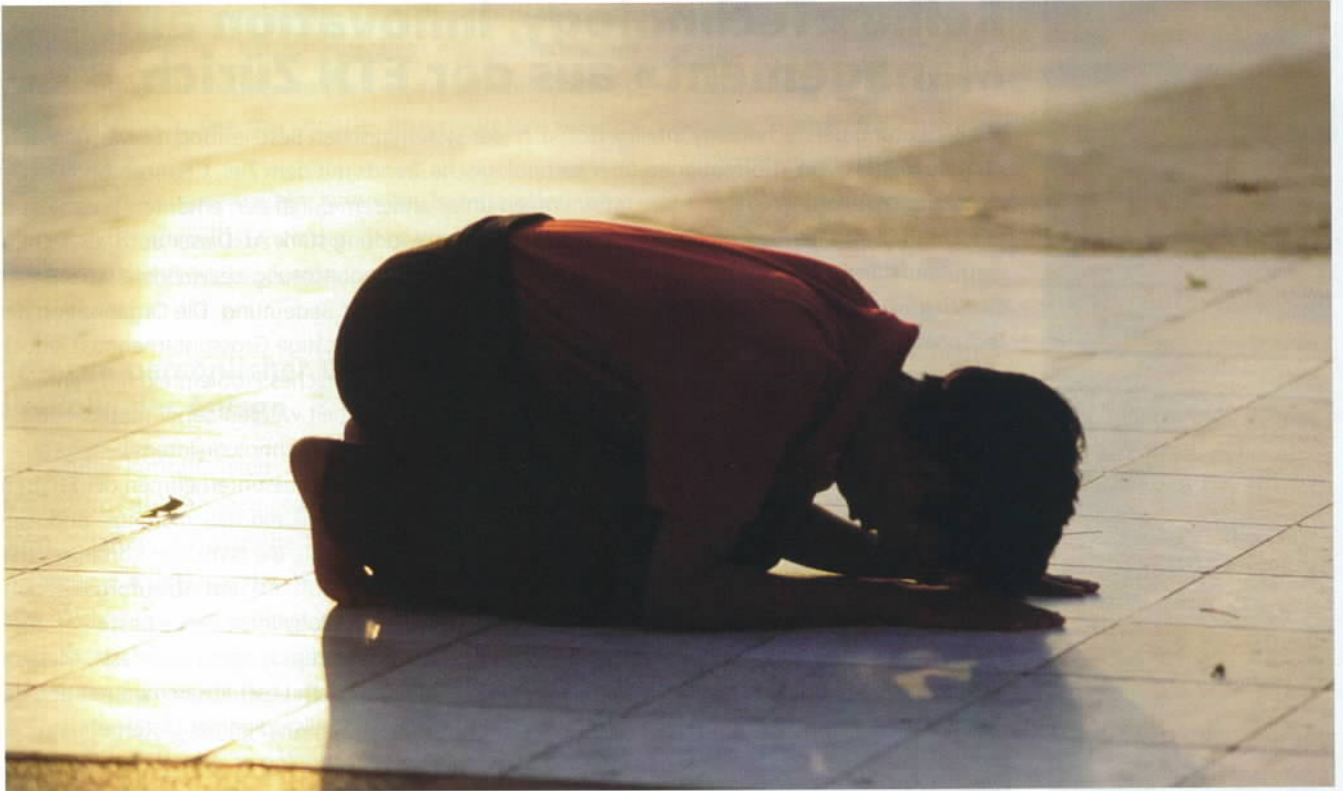
- ▶ auf Gedanken konzentrieren, die uns dabei helfen, im Alltag innerlich ruhiger und gelassener zu reagieren;

- ▶ darauf konzentrieren, bestimmte für uns wichtige Aufgaben zu erledigen, die wir sonst immer wieder hinauschieben;
- ▶ einen inneren Film vorspielen, der uns so zeigt, wie wir handeln wollen;
- ▶ selbst beruhigen, wenn sich für uns bedeutsame berufliche Vorhaben nicht wie von uns gewünscht realisieren liessen;
- ▶ selbst ermutigen, Vorhaben umzusetzen, die uns besonders schwierig scheinen.

Entspannung fördert so wichtige Emotionen wie innere Ruhe, Gelassenheit und Optimismus. In Belastungssituationen reagieren wir aber oft verunsichert, übererregt oder mental ausgebrannt. Unsere Leistungsfähigkeit nimmt ab. Innere Ruhe fördert zielgerichtetes Vorgehen. Optimismus macht Herausforderungen bewältigbar. Vieles spricht dafür, dass die Optimismusforschung Optimismus als einen der zentralen Erfolgsfaktoren in beruflicher und gesundheitlicher Hinsicht identifizieren wird (Hoyer 2000).

Der gesundheitliche, erholungsmässige und damit leistungskonservierende Effekt von Entspannung ist sehr gut dokumentiert. Höchstleistung braucht einen Ausgleich. Dies belegen die Zahlen des Instituts für Arbeits- und Sozialmedizin in Karlsruhe. Von 12 000 Führungskräften fanden die Wissenschaftler bei 85% der Befragten vegetative Beschwerden wie Verdauungsstörungen, Schlafprobleme, Herzpoltern oder Reizmagen, bei 75% einen erhöhten Cholesterinspiegel. Diese Liste liesse sich noch beliebig verlängern. Dieser Raubbau weist auf einen gesundheitlichen und einen leistungsmässigen Aspekt hin.

Wer viel Leistung bringt, muss sich aktiv um seine Erholung kümmern, wie die hervorragenden Studien aus der Erholungsforschung zeigen. Sie untersucht die dynamische Interaktion von Belastung und Erholung und zeigt, dass sich Erholung vor allem nach lang andauernder geistig-psychischer Belastung nicht einfach nach Ende der Belastungsphase von sich aus einstellt. Der Organismus dreht auf zu hohen Touren. Deshalb braucht es Zeit, bis wir uns wieder umstellen können und sich Erholung einstellt. Der leistungsbezogene Aspekt von Erholungskompetenz liegt auf der Hand. Wer sich schlecht erholen und Belastungen nicht kompensieren kann, schläft beispielsweise schlechter. Dies strahlt wiederum ungünstig in die nächste Belastungsphase aus in der wir dann wiederum weniger leistungsfähig sind. Organismusvariablen, wie hier diskutiert, spielen im Zusammenhang mit Leistung eine zentrale Rol-



le. Studien über Leistungssportler zeigen, dass diejenigen erfolgreicher sind, die über aktive Erholungsmöglichkeiten verfügen (Allmer 1996). Um berufliche Belastung auszugleichen bietet sich beispielsweise Sport im mittleren Belastungsbereich und Entspannungstraining an, das mit etwa zehnminütigem täglichem Training sehr ökonomisch ist. Jeder kann es schnell lernen, wenn er regelmässig trainiert.

Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Dieses Konzept geht auf den amerikanischen Psychologen Bandura (1977) zurück. Damit meinte er, das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und die feste Überzeugung einer Aufgabe gewachsen zu sein. Die Geschichte dieses Konzepts ist beinahe einzigartig in der psychologischen Forschung. Denn in den letzten Jahren gelang es Wissenschaftlern, die umfassende Bedeutung von Selbstwirksamkeitsüberzeugung für eigentlich alle Bereiche, in denen es um Leistung geht, nachzuweisen.

Stellvertretend für die Vielzahl an Studien sei Frese (1998) erwähnt. Er fand, dass erfolgreiche Unternehmer an sich glauben und der festen Überzeugung sind, die Dinge selbst in die Hand nehmen zu können. Krisen sind für sie

Herausforderungen, die sie überwinden wollen. Aktiv gehen sie auf Schwierigkeiten zu und packen sie an. Weniger Erfolgreiche sind pessimistischer, packen Probleme weniger entschlossen an, hinterfragen sich unangemessen häufig, zweifeln an sich und geben schneller auf.

Das überraschendste Ergebnis bei der Durchsicht der Studien zur Selbstwirksamkeitsüberzeugung besteht darin, dass sie erfolgreiches Handeln in allen wichtigen Bereichen unseres Lebens beeinflusst. Egal ob Sportler, Manager, Lehrer oder sogar Schüler – sie alle profitieren von hohen Werten an Selbstwirksamkeitsüberzeugung.

Selbst in Bezug auf Gesundheit zeigen sich die gleichen Zusammenhänge. Menschen, die eher an sich glauben, neigen dazu, Belastungssituationen weniger als Stress zu beurteilen. Stattdessen bleiben sie eher gelassen. Dadurch gelingt es ihnen, eine Belastung mit mehr Abstand zu sehen. Deshalb können sie besser bewältigen. Wenn sie von einer schweren Krankheit betroffen sind, sehen sie schneller wieder Licht am Ende des Tunnels. Diese optimistische Haltung unterstützt unsere Selbstheilungskräfte.

Neue Studien zeigen: Diese positive Meinung über sich selbst ist sogar noch wichtiger als tatsächlich vorhandene Fertigkeiten. Wie Menschen komplexe Anforderungssituationen bewältigen, lässt sich besser auf der Basis ihrer

Selbstwirksamkeitsüberzeugung vorhersagen als auf der Basis ihres Könnens.

Entspannungstraining ist eines besten Verfahren, um entspannende Gedanken aufzubauen. Entspannt kann man sich selbst Sätze eingeben wie:

- ▶ Ich bin dieser Aufgabe grundsätzlich gewachsen.
- ▶ Wenn ich mich wirklich darum bemühe, komme ich weiter.
- ▶ Je schwieriger eine Situation, je mehr kann ich daraus lernen.
- ▶ Ein Fehler ist ein Zeichen dafür, dass ich noch nicht genügend vorbereitet bin, aber kein Beweis meiner Unfähigkeit.
- ▶ Ich will weiterkommen und werde das und das dafür tun.

Unangemessene Gedanken als Herausforderung

«Negative» Gedanken und Emotionen sind Teil unseres Alltags. Sie haben aber oft eine wichtige Funktion, was populärpsychologische Programme, wie beispielsweise das Positive Denken, übersehen. Mit gefährlichen Konsequenzen. Angst macht beispielsweise auf Risiken aufmerksam. Wir können abwägen und je nach dem gegensteuern. In Bezug auf sportliche Aktivität oder berufliches Engagement kann mangelnde Motivation ein wichtiger Hinweis auf Überforderung sein. Gedanken, die wir als störend oder unangenehm erleben, können gesundheitserhaltend sein. Deshalb ist ein Programm, das versucht, «negative» Gedanken mit Hilfe mentaler Tricks «wegzudenken», gefährlich.

Natürlich können «negative» Gedanken und Emotionen hinderlich und unangemessen sein. Deshalb müssen wir in der Lage sein, sie zu identifizieren und in angemessener umzuwandeln. Dazu sind die folgenden Fragen sinnvoll:

- ▶ Helfen sie mir dabei, anstehende Herausforderungen zu bewältigen?
- ▶ Unterstützen sie mich auf meinem Weg zum Ziel?
- ▶ Helfen sie mir dabei, mich so fühlen, wie ich es gerne hätte?
- ▶ Unterstützen sie meine Gesundheit?

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass wir in unserem inneren Film selbst die Hauptdarsteller sind, die sich optimal verhalten. Wie die am Anfang dieses Artikels geschilderten Leistungssportler.

Summary

Self Coaching ist aus dem Dunstkreis obskurer Mentaltechniken herausgetreten. Es basiert auf systemisch-konstruktivistischem Denken und konzipiert den Mensch als Ganzheit und kontextabhängig. Es integriert unter anderem Forschungsbefunde aus der Gesundheitspsychologie, der Erholungs-, Emotions-, Optimismusforschung und der Kognitionspsychologie. Die oben erwähnten Bausteine geben einen Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen des Self Coaching. Eine umfassende Darstellung bietet das unten erwähnte Buch des Verfassers.

Literatur

- Allmer, Henning** (1996): *Erholung und Gesundheit. Gesundheitspsychologie, Bd. 7.* Göttingen.
- Bandura, Albert** (1977): *Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.* *Psychological Review*, S. 191–215.
- Eichhorn, C.** (1995): *Lösungen konstruieren statt Probleme lösen.* In: *io-management*, S. 70–72, 6/1995.
- Eichhorn, C.** (1997): *Mentale Stärke für souveränes Agieren.* In: *io-management*, S. 75–78, 1/2 1997.
- Eichhorn, C.** (2002): *Souverän durch Self-Coaching. Ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte.* *Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.*
- Eichhorn, C.** (2002): *Erholungskompetenz durch Self-Coaching – Basis für berufliche Höchstleistung.* In: *Wirtschaftspsychologie*, S. 54–59, 1/2002.
- Eichhorn, Christoph** (2003): *Die Eltern sind nicht immer schuld.* Klett-Cotta, Stuttgart, geplant für 2003.
- Frese, M.** (1998): *Erfolgreiche Unternehmensgründer.* Göttingen.
- Hamer, Dean und Copeland Peter** (1998): *Das unausweichliche Erbe. Wie unser Verhalten von unseren Genen bestimmt ist.* Scherz, Bern.
- Hoyer, J.** (2000): *Optimismus und Gesundheit: Überblick, Kritik und Forschungsperspektiven.* *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, Heft 3, S. 111–122.
- Traue, Harald** (1998): *Emotion und Gesundheit.* Heidelberg/Berlin.

www.softm.com

SoftM Suite –

die neue ERP-Lösung
für KMU's.



SoftM
The future starts now

SoftM (Schweiz) AG
Flughofstrasse 57
8152 Glattbrugg
Telefon (01) 811 02 10
Telefax (01) 811 01 00
contact@softm.ch