

COACHING

Christopher Rauen - Coaching

Die Gründe dafür, dass Manager gecoacht werden möchten liegen darin, dass in den oberen Etagen ein Mangel an kompetenten und unvoreingenommenen Gesprächspartnern existiert. An der Spitze ist man einsam. Feedback fehlt.

Überdurchschnittlich viele Freiberufler suchen Coachs aufgrund ihrer beruflichen Einsamkeit und der Problematik der Betriebsblindheit.

Der Coach muss beachten, dass er nicht die Probleme des Kunden direkt löst, sondern ihm hilft seine Probleme selber lösen zu können. Der Coach agiert als Prozessberater und nicht als Problemlöser. Er überprüft Lebens- und Karriereplanung, er gibt Feedback, er reflektiert kritisch, er bereitet vor, unterstützt und entwickelt.

Der Coach drängt seinem Klienten weder seine Ideen noch seine Meinungen auf. Beim Coaching geht es nicht um Ursachenforschung, sondern um das Erreichen möglichst genau bestimmter Ziele.

Zum Coaching –Prozess:

Konkrete Ziele festlegen + Analyse momentaner Situation.

Was haben Sie bisher in dieser Sache unternommen? Was ist dabei herausgekommen?

Was wäre wenn? Was werden Sie tun? Wann werden Sie es tun? Wie wird die Handlung zum gewünschten Ziel führen? – Passen die Handlungen? Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen? Wer muss es wissen? Welche Unterstützung benötigen Sie? Wie und wann werden Sie diese Unterstützung erhalten? Welche anderen Überlegungen haben Sie? Fehlt etwas? Bewerten Sie auf einer Skala von 1-10 wie sicher Sie sind, dass Sie die vereinbarten Handlungen auch ausführen werden.

Risiken für den Coach:

Genügend Erfahrung? Subjektive Urteile. Verallgemeinerung . Befangenheit. Persönliche Eitelkeit. Erfüllung eigener Wünsche. Schmeicheleien – nicht zum „Jasager“ werden, Coach nicht als Drahtzieher im Hintergrund. Besserwisser – die Grenzen des Coaching und die Fähigkeiten des Coachs müssen eindeutig dargestellt werden.

Coaching – Konzept:

Wie werden Methoden und Techniken verwendet (Ablauf)?

Welche Methoden und Techniken werden verwendet?

Welche Absichten werden mit diesen Methoden verfolgt?

Welches Menschenbild liegt dem Konzept zugrunde?

Wolfgang Looss – Unter vier Augen

Beraten ist die Suche nach einer Antwort auf eine Frage in einer problematischen und unbekanntem Lebenssituation. Beim Coaching muss sich der Manager aus seinem schablonenhaften Denken lösen und auf schnelle Lösungen verzichten. Er muss sich auf unsichere Situationen einlassen, Unwägbarkeiten aushalten, die Situation des „noch-nicht-Wissens“ schätzen lernen und darauf vertrauen, dass aus dem Chaos die passende Lösung entstehen wird.

Wer nicht nur die Ratschläge von Experten einholt, sondern sich wirklich beraten lässt, sich also auf die Suche nach Lösung begibt, die nicht sofort sichtbar sind, wird also zum „Klienten“ wird, der gefährdet sich freiwillig in seiner gewohnten Rolle und gewachsenen Identität. Diese Selbstgefährdung ist eine notwendige Vorbedingung für den Erfolg jeder Beratung. Und sie wird erst möglich, wenn für die Beratungssituation ein deutlich geschützter Raum geschaffen wird, indem vom Klienten konsequenzfrei alles gedacht und gesagt werden darf.

Wenn wir vor einer mit vielen Details ausformulierten Problemlandschaft stehen, kann es sinnvoll sein ihm einen Titel zu geben: „Wenn das alles ein Bühnenstück wäre, wie könnte es heißen?“

Führungskräfte und Manager sind nicht mehr in der Lage ihre Gefühle zu äußern und Gefühle zu beschreiben, da sie es gewohnt sind sachlich zu arbeiten.

Der Klient bestimmt Tempo und Schrittfolge des Coachings. Intensives und rasches Eingreifen durch den Berater, vorschnelle Ratschläge werden dieser komplexen, wenn auch anstrengenden Realität des Klienten nicht gerecht.

Rückmeldungen sind wichtiges Instrumentarium für den Berater, denn wer über Auswirkungen seiner Entscheidungen im Unklaren gelassen wird, kann sein Entscheidungsverhalten nur noch nach Vermutungen ausrichten. Er weiß nicht mehr ob es stimmt.

Rückmeldungen erhalten einen Wahrnehmungsteil und einen Selbstoffenbarungsteil. Es wird also immer an eine überprüfbare Wahrnehmung gekoppelt und mit einer Aussage darüber verbunden, was das wahrgenommene Verhalten beim Berater ausgelöst hat. Dieser persönliche Informationsaustausch schafft Nähe und Intimität.

Ein Manager fängt nichts damit an, vom Berater zu wissen, nach welchen psychoanalytischen Modellen er arbeitet. Ihm ist wichtig, an einen Menschen zu geraten, mit dem er die schwierige Arbeit des Klärens, Aufräumens und Lernens tun kann und der ihm dabei ein wirksamer und hilfreicher Begleiter ist. So wird aus einem Klienten zentriert arbeitenden Berater in der Sprache des Klienten ein „sanfter Mensch mit großer Geduld und wenig ausgeprägten eigenen Überzeugungen“.

Zuhören ist das Rohmaterial aller Beratung. Der Berater versucht auch auf das zu hören, was nicht gesagt wird.

Er erfasst ohne das Gehörte mit eigenem Material anzureichern, ohne es zu verändern, umzuinterpretieren oder gleich einzusortieren in sein vielleicht schon vorhandenes Konzept über den Klienten.

Offene Fragen:

Wie, was, wann, wo, warum, wozu, wer?

Dies sind Fragewörter die zur Hergabe weiterer Details anregen und dem Klienten überlassen, wieviel er auf die Frage antworten will.

In der Konfrontation herrscht zwischen dem Klienten und dem Berater Unterschiedlichkeit. Diese trifft voll auf den Klienten und wird sichtbar. Der Berater stellt dem Klienten eine deutliche und klare Aussage gegenüber, die sich durch eine erhebliche Unterschiedlichkeit zur Wahrnehmung, zum Denken und zum Wollen des Klienten auszeichnet (Ich konfrontiere Sie mit Ihrer Passivität. Sie weichen mir immer wieder aus.)

Konfrontationen sind starke, manchmal massive, Interventionen. Mit Hilfe der Konfrontation, die ein deutliches Informationsangebot darstellt, lernt der Klient schlagartig etwas über sich selbst kennen und der Arbeitsprozess kann auf einer intensiveren Beziehungsstufe weitergehen.

Persönliche Probleme:

Der Berater wird immer wieder dazu missbraucht, um über unangenehme Dinge mit anderen zu sprechen. Das, was der Chef selbst nicht seinem Mitarbeiter sagen möchte, soll der Berater sagen. Dies ist aus strukturellen Gründen nicht möglich. Der Berater hat als Externer keinen Einfluss auf den Betroffenen. Er kann aus der externen Position heraus nicht motivieren, weil es keine Arbeitsbeziehung zwischen den beiden gibt.

Beratung arbeitet mit einer eindeutigen „Komm-Struktur“; nur dann ist sie als Arbeitsform möglich. Wenn ein Berater als Missionar oder Hilfsmanager sich einsetzen lässt und ungerufen zu einer Führungskraft, wegen deren persönlichen Schwierigkeiten „hingeh“t, um sie – womöglich im Auftrag der Personalabteilung, oder des Vorgesetzten – davon zu überzeugen, dass ihre persönliche Problematik der Beratung bedürfe, ein solcher Berater hat seine eigene Arbeitsmöglichkeit bereits zerstört, bevor er überhaupt beginnen konnte.

Der Mensch ist nicht beliebig instruierbar, formbar, manipulierbar, sondern besitzt zum Glück eine Autonomie des Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns. Die Autonomie der Menschen ist gestiegen, der formende Zugriff auf Mitarbeiter und Führungskräfte ist nur noch eingeschränkt möglich.

Der Coach wird, je mehr er versucht in seiner Arbeit von Anfang an unabhängig und klar zu bleiben, für das beauftragende Unternehmen zu einem latent schwierigen, weil unbequemen Kooperationspartner.

Beraterische Fähigkeiten erwirbt man nicht durch ein Studium. Sie müssen, da es sich um eine höchst komplexe Verhaltensweise im Umgang mit anderen Menschen handelt eingeübt werden. Nie gibt es den Zeitpunkt wo ein Coach sagen könnte: „Jetzt kann ich es.“ So wie man sagen kann „Jetzt kann ich schwimmen.“

Der Coach wird immer die Menschen zu bedauern haben mit denen er vor fünf Jahren gearbeitet hat, weil er zwischenzeitlich wieder etwas mehr erlebt und verstanden hat von den unendlich vielen Möglichkeiten menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens.

Der Coach muss neugierig sein und Interesse an Menschen haben. Die Frustrationstoleranz muss sehr hoch sein und sie muss als Herausforderung empfunden werden.

Berater müssen sich als Person möglichst intensiv selbst durchgearbeitet haben: sie müssen mit ihren eigenen Verwundungen und Verletzungen, Ihren eigenen verschütteten Gefühlen von Ohnmacht, Zorn, Verzweiflung, Trauer und Schmerz in Kontakt gekommen sein. Das Gefühl von damals darf den Blick für heute nicht verstellen.

Man kann sich vor allem – und das ist wohl das wichtigste – vertraut machen mit der Tatsache, dass alles Überlegen und Überdenken, alles nachträgliche Verstehen den Coach nicht davor bewahrt in der nächsten Begegnung mit seinem Klienten wieder „nicht zu wissen“ was geschehen wird und was zu tun ist.

Der Klient ist autonom, und die beraterische Situation ist nun einmal nicht planbar. Es bleibt nur sich an diesen lebendigen Zustand zu gewöhnen; zu lernen immer darauf vorbereitet zu sein, dass wir nicht vorbereitet sein können.

Wenn das geschieht dann ist der Berater nicht mehr so sehr auf seine Verhaltensmuster und Maschen angewiesen. Dann kann er anfangen den Augenblick mit dem anderen ganz wahrzunehmen, ohne das Geschehen sofort in irgendein Sicherheit stiftendes Gerüst von Interpretationen und Konzepten einzubauen.

Horst Rückle – Coaching

Gruppen- und Teamcoaching:

Ein wichtiger Schwerpunkt im Teamcoaching ist die Entwicklung und Beibehaltung von Offenheit im Sinne von richtig verstandener Rücksichtslosigkeit. Ziele auf der gemeinsamen Grundlage von Werten sind dann zu erreichen wenn jedes Teammitglied jedes andere Teammitglied immer wieder an die Kriterien der gestellten Aufgabe erinnert und von jedem einzelnen Teammitglied im Rahmen der Teamarbeit Höchstleistung gefordert werden.

Wir erleben häufig, dass gestellte Gruppen- und Teamcoachingaufgaben deshalb schwer oder gar nicht zu erfüllen sind, weil die gewollten Verhaltensweisen mit der Unternehmenskultur innerhalb deren sie produziert werden nicht harmonieren sollen.

Teamcoachingprozesse sind zwar beobachtbar. Sie machen sich aber später in der Praxis nicht bemerkbar.

Hier hilft nur, die Unternehmenskultur durch die Entwicklung klarer Wertesysteme und Visionen weiterzuentwickeln, damit qualifizierte Teams in der jeweiligen Organisation das Umfeld vorfinden, in dem sie ihre Möglichkeiten voll entfalten können.

„Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“, scheint in vielen Unternehmen zur Maxime geworden zu sein. Statt durch die Brille der Unternehmenswerte und -ziele das Verhalten der Mitarbeiter zu beobachten, wird „menschlich“ vieles übersehen oder Wahrnehmungen durch Schablonen, Wegsehen oder Verdrängen be- oder verhindert.

Führungskräfte müssen ihr Verhalten und ihre Beobachtung des Verhaltens anderer an den Unternehmenszielen orientieren und durch die Brille der Unternehmenswerte beurteilen – dafür werden sie bezahlt. Sie motivieren sich selbst aus den Zielen, den Werten und dem Nutzen, den sie den Zielgruppen (Mitarbeiter, Kunden) bieten. Sie nutzen Probleme und Konflikte zum Lernen und zur Veränderungen des eigenen Verhaltens, zu entsprechend anderen Maßnahmen oder zur Fortschreibung der Ziele und Werte.

Der Coach muss beim Klienten folgende Bereiche klären, will er dessen Einstellung überprüfen:

Welche Werte und Eigenschaften hält der Klient für wichtig/ notwendig/ gut/ schlecht?
Wie sind die Einstellungen, Werte und Normen zustande gekommen? Wie drücken sie sich in Handlungsweisen und Gefühlen aus? Wie ist Veränderung durch Selbststeuerung möglich? Wie können Entscheidungen für die eigene Lebensgestaltung bewusster getroffen werden? Wie und womit können das Kommunikations- und Kooperationsverhalten und/oder andere Verhaltensbereiche verbessert werden?

Während der zu Beratende redet, beantwortet sich der Coach folgende Fragen:

Welches Gefühl begleitet welche Aussage? Was sagt der Gesprächspartner mir sprachlich, und was sagt seine Körpersprache? Was meint er mit dem was er sagt? Welche Bedürfnisse bzw. Motive sind erkennbar? Versteckt sich im Gesagten ein anderes, für ihn wichtigeres Thema?

Fragen

Offene Fragen: Wer, was, wo, warum? Oder mit einem Verb: haben, sind, ist, legen, bringen, wollen.

Bestätigungsfragen: Sie dienen zur Absicherung der eigenen Wahrnehmung: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...“, „Meinen Sie, dass...“

Unterscheidungsfragen: Sie dienen dem Herausfinden von Unterschieden: „Wer hat die Unzufriedenheit als erster geäußert“, „Wer hat den grössten Einfluss...“, „Worin unterscheidet sich ihre Arbeit von denen der anderen....“.

Fragen nach Gerüchten: „Was sagt man über Sie?“, „Gibt es Gerüchte?“

Hypothetische Fragen: Überprüfe die Möglichkeit und Denkansätze: „Was würde passieren, wenn ...?“, „Wie würden Ihre Kollegen reagieren, wenn...?“

Zirkuläre Fragen: Beispiele auf Metaebene: „Wer weiss ausser Ihnen von dieser Situation?“, „Wie beurteilt Ihr Vorgesetzter Ihre Ansicht?“

Zukunftsrelevante Fragen: Sie führen vom Problem weg hin zur Lösung: „Wie könnte sich Ihre Tätigkeit in 5 Jahren darstellen?“, „Was wird Ihr zukünftiges Handeln am meisten beeinflussen?“

Kontextfragen: „Von wem in Ihrer Umgebung hängt es ab, ob Sie Erfolg oder Misserfolg haben werden?“, „Was sagt Ihre Frau / Ihr Mann zu dieser Idee?“

Fragen zur Glaubenssätzen und Verhaltensmustern: führen von Vorabdiagnosen des Klienten hin zu Verhaltensbeschreibungen: „Was machen Sie ganz konkret, wenn...?“, „Welche Sach- und Hilfsmittel wenden Sie an, um...?“, „Wer hat dies als erster von Ihnen verlangt?“, „Welche Erfahrungen haben Sie mit...?“

Indirekte Fragen: „Was meint Ihr Partner zu diesem Vorgehen?“, „Worauf legen Sie Wert?“

Die jeweiligen Informationen können wie folgt abgesichert werden:

Interpretieren:

Verstehend auslegen: „Sie wollen also damit ausdrücken...“, „Habe ich Sie richtig verstanden wenn ich annehme, dass...“

Verbalisieren:

In Worte fassen welche Gefühle der Partner ausgedrückt hat: „Das muss sehr schmerzlich für Sie gewesen sein“, „Sie lassen damit erkennen wie viel Schweres Sie durchgemacht haben.“

Non-direktiven Technik:

Ein Wort wird wiederholt und dabei fragend betont.

Ich-Aussagen:

„Ich höre aus Ihren Worten, dass...“, „Ich würde dieses Thema gerne vertiefen...“.

Motivation:

Niemand kann einen anderen motivieren. Sie können Anreize bieten, die den aktuellen Motiven des Partners entsprechen und mit denen er die von ihm gewünschten Handlungen begründen kann; er sich demzufolge motivieren kann.

Ein Angler motiviert nicht Fische damit sie anbeissen. Er hält nur einen Köder ins Wasser. Nur wenn dieser Köder für den Fisch erstrebenswert ist lässt er sich ködern.

Zufriedenmacher sind: Erfahrung von Anerkennung - Erlebnis von Erfolg - Verantwortung übernehmen dürfen - Interessante Tätigkeiten

Das ist der Idealfall, doch die meisten verhindern ihre Chance zur Zufriedenheit, indem sie erstreben, was nicht möglich ist. Einige verhindern ihre Zufriedenheit, indem Sie zu viel wollen oder zu wenig leisten.

Unzufriedenmacher sind: Informationsdefizit - Fehlendes Fachwissen - Unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen - Inkompetentes Management - Unstimmigkeiten zwischen Anspruch der formulierten Unternehmensphilosophie und beobachtbarer Unternehmenskultur - Private Probleme

Für den Erfolg ist von Bedeutung, dass es gelingt, den Nutzen für den Klienten herauszuarbeiten (ich kaufe nicht das Medikament, sondern das erhoffte Wohlbefinden).

Ohne Unzufriedenheit mit der jetzigen Situation und ohne Wunsch, die Situation zu verändern, geschieht kein neues Verhalten!

Wenn es um die Entwicklung von Menschen geht, ist eine einmal getroffene Maßnahme, ein einmal entschiedener Weg, nicht automatisch richtig. Gerade hier gilt: Jede Entscheidung darf zu jedem Zeitpunkt neu besprochen und revidiert werden.

Konflikte:

Hintergründe von Konflikten:

Erfahrungen - Befürchtungen - Ängste - Zwänge - Glaubenssätze - Unsicherheiten

Konflikte werden erkennbar an: Wortwahl, Betonung, Körpersprache. Verneinende Aussagen bei gleichzeitig bejahender Körpersprache. Der umschreibenden Ablehnung eines Angebotes. Der Nichteinhaltung von Gesprächsterminen. Ablehnende Körpersprache, auch bei zustimmender verbaler Aussage. Häufige Negativaussagen. Dramatisieren und Herumdrucksen. Verzerrte Informationen. Allgemeine und unverbindliche Formulierungen Ausreden. Schutzbehauptungen. Rechtfertigungen

Während Probleme auf der Sachebene bearbeitbar sind, ist bei Konflikten die Beziehung betroffen. Im Konflikt ist die Beziehung zu sich selbst oder zu anderen Menschen gestört. Häufig werden Konflikte bearbeitet durch fliehen, kämpfen, unterwerfen, rechtfertigen, umdeuten, verdrängen, bagatellisieren, verleugnen und resignieren.

Alle Mechanismen verhindern persönliche Entwicklung. Mit ihnen wird die Wirklichkeit verfälscht. Sie sind darauf ausgelegt, die eigene Person, das aufgebaute Selbstbild unverändert zu lassen.

Erfolgsfördernde Konfliktbearbeitung meint, sich auch mit den unangenehmen Wahrheiten auseinander zu setzen, daraus persönliche Folgerungen zu ziehen und das eigene Schicksal aktiv zu gestalten.

Der Vorteil der meisten Menschen, ihre Erfahrung, kann sich bei der Konfliktbearbeitung häufig als Nachteil erweisen, denn „Erfahrene“ hören meist die Aussage, für die sie eine Antwort haben. Es gibt vorschnelle, unpassende Lösungen.

Rezepte verhindern Individualität!

Wer Konflikte ernst nimmt, fragt, analysiert Hintergründe, verbalisiert und interpretiert, bevor er neue Konflikte auslöst.

Beispiele für klärende Fragen:

- „Wie meinen Sie das genau?“ „Woher haben Sie diese Information?“ „Würden Sie mir das bitte etwas näher erläutern?“ „Interessant, erzählen Sie das bitte genauer...“
- „Habe ich das richtig verstanden, wenn ich annehme, dass...“ „Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden?“ „Wie stellen Sie sich eine Lösung vor?“

Die Person muss von der Sache getrennt werden und der Blick muss auf die Interessen gerichtet werden und nicht auf die Positionen oder Prinzipien:

- herausfinden, um welche Schlüsselfragen und –belange es geht
- das Problem aus einer anderen Sicht betrachten
- bestimmen, welche Ergebnisse eine annehmbare Lösung ausmachen würden
- identifizieren neuer möglicher Optionen, um diese Ergebnis zu erreichen

Falsch ist:

- zu werten, zuzustimmen oder anderer Ansicht zu sein
- aus eigenem Bezugsrahmen heraus Fragen zu stellen
- Rat zu geben, der auf den eigenen Erfahrungen beruht
- Motive und Verhalten anderer aus dem eigenen Verhalten zu erklären

Bei emotionalisierten Partnern:

Zuerst deren Emotion verbalisieren und erst dann Hintergründe und weitere Informationen erfragen! Es ist wichtig Konfliktpotentiale ins Bewusstsein zu heben.

Nachbearbeitung des Gesprächs:

Wer tut was in welcher Art und Weise mit wem bis wann? Ist alles Wichtige erfasst? Was muss veranlasst werden? Wer muss informiert werden? Wann benötige ich von wem welche Rückmeldung?

Hemmende Faktoren:

Wahrnehmungshemmungen entstehen durch die Wirkung alter Gewohnheiten. Dabei bringen wir in der Regel neue Probleme mit alten Methoden und Erfahrungen in Verbindung. Somit wird das Problem erst gar nicht erkannt!

Kulturelle Hemmungen sind oft auf Einseitigkeit und Misstrauen gegenüber neuen Ideen zurückzuführen.

Emotionale Hemmungen bestehen in der Furcht davor, einen Fehler zu machen und bei anderen als dumm zu gelten.

Feedback:

- formuliert das Fremdbild und erweitert die Selbstwahrnehmung
- besteht aus Anerkennung und Kritik oder Lob und Tadel,
- klärt die Beziehung,
- ermöglicht Veränderungen.

Je mehr Bereiche seines Verhaltens der Einzelne selbst wahrnimmt und sich seiner Wirkung bewusst ist, desto mehr kann er bewusst verändern und verbessern.

Feedback erfolgt im hier und jetzt – direkt im Anschluss an bestimmte Handlungen. Direkt, das heisst nicht über Dritte.

Ich statt man oder du. Sachlich. Gefühlvoll. Positiv und negativ. Sinnvoll, das heisst Veränderbares wird thematisiert. Feedback sollte sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger verändern kann, nur dann ist es sinnvoll.

Zur Körpersprache:

Weit über 50 Prozent aller Informationen werden körpersprachlich vermittelt.

Die Körpersprache vermittelt etwas über die Glaubwürdigkeit, den Ernst, die Überzeugung, das Engagement, die innere Einstellung des Sprechers.

Sachinhalte werden überwiegend durch Worte und Beziehungsinhalte über Körpersprache ausgetauscht.

Wenn gesprochen Sprache und Körpersprache nicht übereinstimmen, hat in den meisten Fällen die Bedeutung der körpersprachlichen Begleitsignale den Vorrang.

Informationen der Inhaltsebene werden von Körpersprache begleitet und erst durch diese zusätzliche Information kann der Beobachter erkennen, wie der Sprecher etwas meint.

D.h.: Worte der Inhaltsebene liefern Informationen. Signale der Beziehungsebene, Betonung und Körpersprache, bewerten diese Informationen, wie sie aufgefasst werden sollen.

Veränderung beginnt immer jetzt! Wenn das, was du gerade tust nicht funktioniert, dann mache etwas anderes.

Wer sich ändern will, muss zu dem Glauben gelangen, das er sich hier und jetzt ändern kann. Aber es kann nur derjenige langfristige Veränderungen erreichen, der selbst die Verantwortung für sein Verhalten übernimmt und nicht anderen die Verantwortung dafür aufbürdet. Der Glaube, dass sich etwas ändern muss, muss stark sein.

Stehe zu Deinen Fehlern – wiederhole sie nicht.

Stehe zu Deinen Schwächen, Du kannst nie perfekt sein und alles können.

Verbiege Dich nicht - allen Menschen kannst Du es nicht recht machen.

Sei ehrlich, auch wenn Du andere mit Deiner Ehrlichkeit vielleicht vor den Kopf stößt.

Tue es, riskiere etwas, verlass den sicheren Pfad.

Konfrontiere Dich direkt mit den Problemen und unangenehmen Situationen, gehe ihnen nicht aus dem Weg. Sie verschwinden nicht von allein.

Jeder ungelöste Konflikt von heute ist das Schicksal von morgen!

Entwicklung durch Leid widerfährt dem, der sich eigentlich nicht verändern will und darauf beharrt, so zu bleiben, wie er ist. Er ist durch den Druck des Schicksals „gebeugt“.

Der Veränderung steht die eigene Charakterfestigkeit im Weg.

Entwicklung durch Einsicht und Aktivität ist die einzige Alternative, um das Lernen durch Leid abzulösen. Dies erfordert den Willen ständig an der eigenen Entwicklung zu arbeiten.

Führungsverhalten, Einstellungen und Glaubenssätze ständig zu überdenken – neu zu bewerten. Innere Programme, Automatismen und Muster bewusst neu zu konfigurieren. Dann erkennen wir vieles als nicht mehr sinnvoll an, weil es unproduktiv ist und es nicht mehr passt.

Die Fähigkeit zur Selbstveränderung erfordert auch die Fähigkeit zu Selbstreflexion.

Entwicklung ist immer auch „Aufgabe von Bisherigem“.