

Monika Feichtinger & Miriam Wunder

# Selbstwirksamkeit stärken

Wie Coaches ihre Klient:innen  
befähigen und beflügeln



Monika Feichtinger & Miriam Wunder  
**Selbstwirksamkeit stärken**  
Wie Coaches ihre Klient:innen befähigen und beflügeln



[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)



[planetpsy.de](http://planetpsy.de)



[blogweise.junfermann.de](http://blogweise.junfermann.de)



[www.facebook.com/junfermann](https://www.facebook.com/junfermann)



[www.youtube.com/user/junfermann](https://www.youtube.com/user/junfermann)



[www.instagram.com/junfermannverlag](https://www.instagram.com/junfermannverlag)

MONIKA FEICHTINGER & MIRIAM WUNDER

# SELBSTWIRKSAMKEIT STÄRKEN

WIE COACHES IHRE KLIENT:INNEN BEFÄHIGEN UND BEFLÜGELN

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2024



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2024
Coverfoto	© Man As Thep ( <a href="https://www.istockphoto.com">https://www.istockphoto.com</a> )
Covergestaltung / Reihentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

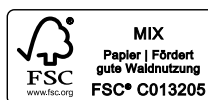
Wir behalten uns eine Benutzung des Werkes für Text und Data Mining i.S.v. § 44b UrhG vor.

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

ISBN 978-3-7495-0595-1

*Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:*

ISBN 978-3-7495-0594-4 (EPUB), 978-3-7495-0593-7 (Print).



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>1. Erfolgsfaktor Selbstwirksamkeit</b> .....	13
1.1 Das Selbstwirksamkeitskonzept nach Albert Bandura .....	13
1.2 Unterschiede im Selbstwirksamkeitserleben der Klient:innen .....	19
1.3 Ist Selbstwirksamkeit Einstellungssache? .....	29
1.4 Unser Coachingmodell zur Stärkung der Selbstwirksamkeit .....	34
<b>2. Selbstreflexion – ein Tool für das persönliche Wachstum deiner Klient:innen</b> .....	37
2.1 Modelle zur Anwendung.....	39
2.1.1 Das Johari-Fenster.....	39
2.1.2 Kolbs Erfahrungslernzyklus .....	40
2.1.3 Das Terry-Borton-Modell .....	42
2.2 Achtsamkeit – der Weg in die Tiefe.....	46
2.3 Automatismen: Wenn’s einfach immer wieder passiert .....	50
2.4 Alles eine Frage des Mindsets!?! .....	53
2.4.1 Kognitive Defusion .....	54
2.4.2 Trennung von Person und Verhalten .....	55
<b>3. Selbstwert – die gefühlsmäßige Wahrnehmung der eigenen Person</b> .....	57
3.1 Schädliche Grundannahmen über sich selbst – und die Folgen .....	57
3.2 Bedeutung des Selbstwerts für die Selbstwirksamkeit .....	60
3.3 Entstehung und Entwicklung des Selbstwerts .....	62
3.3.1 Keine Äpfel mit Birnen vergleichen – die Theorie der sozialen Vergleiche	63
3.3.2 Erfolge und Misserfolge „richtig“ bewerten – die Attributionstheorie .....	64
3.3.3 Säulen des Selbstwerts .....	68
3.3.4 Systemisch betrachtet: Umfeld und Selbstwert.....	79
3.4 In Abhängigkeit von ... Wenn der Selbstwert von außen bestimmt wird.....	84
3.4.1 Sein – Tun – Haben.....	84
3.4.2 Bestätigung und Selbstwert.....	88
3.4.3 Wertvorstellungen und Selbstwert.....	89

<b>4.</b>	<b>Selbstbild – Kognitionen und Gefühle gegenüber der eigenen Person .....</b>	<b>93</b>
4.1	Selbstbild – Fremdbild – Wunschbild .....	94
4.2	Dem Selbstbild der Klient:innen auf die Spur kommen.....	99
4.2.1	Dimensionen / Bereiche des Selbstbildes.....	102
4.2.2	Die Dynamik der inneren Antreiber .....	106
4.3	Glaubenssätze und ihr Einfluss auf das Selbstbild .....	108
4.3.1	Fixed Mindset versus Growth Mindset.....	112
4.3.2	Situative Betrachtung des Selbstbildes .....	117
4.4	Biografie-Arbeit .....	118
<b>5.</b>	<b>Selbstvertrauen – der Glaube an die eigenen Fähigkeiten .....</b>	<b>121</b>
5.1	Die Basis für Selbstvertrauen: Selbstbewusstsein.....	121
5.2	Selbstvertrauen versus Angst? .....	126
5.2.1	Von der Angst zum Mut.....	130
5.2.2	Mehr Selbstvertrauen durch die richtige Körpersprache .....	133
5.3	Selbstvertrauen versus Scham? .....	138
5.4	Raus aus der Opferrolle! .....	143
<b>6.</b>	<b>Selbstmitgefühl – der liebevolle Umgang mit sich selbst .....</b>	<b>153</b>
6.1	Selbstmitgefühl in Theorie und Praxis.....	153
6.2	In Resonanz gehen, ohne zu verschmelzen .....	156
6.2.1	Mitgefühl versus Mitleid .....	156
6.2.2	Mitgefühl und Empathie .....	158
6.3	Zugang finden zum Selbstmitgefühl .....	159
6.4	Selbstmitgefühl in Stresszeiten.....	165
6.4.1	Was sagt die Neurowissenschaft dazu? .....	165
6.4.2	Prägende Erfahrungen und ihre Auswirkung auf das Selbstmitgefühl....	168
6.5	Achtsamkeit als Grundlage des Selbstmitgefühls .....	172
6.6	Allgemeine Interventionen zur Stärkung des Selbstmitgefühls.....	173
<b>7.</b>	<b>Selbstfürsorge – sich um das eigene Wohlbefinden kümmern .....</b>	<b>179</b>
7.1	Ursachen für fehlende oder mangelnde Selbstfürsorge.....	181
7.1.1	„Ich habe keine Zeit!“ .....	182
7.1.2	„So wichtig bin ich doch gar nicht ...“ .....	185
7.1.3	„Wenn ich mich um mich selbst kümmere, bin ich egoistisch.“ .....	186
7.1.4	„Das kann ich doch nicht machen, was denken die anderen über mich?!“ .....	187
7.1.5	„Ich weiß gar nicht, was mir guttut.“ .....	189

7.2	Allgemeine Interventionen zur Stärkung der Selbstfürsorge .....	193
7.2.1	Energiehaushalt: weniger Energieräuber und mehr Energielieferanten ...	193
7.2.2	Wie Klient:innen Selbstfürsorge im eigenen Leben kultivieren können .....	197
	<b>Ein Wort zum Schluss</b> .....	207
	<b>Danke</b> .....	209
	<b>Literatur</b> .....	211
	<b>Index</b> .....	217





# Vorwort

Liebe Trainer:innen, Coaches und Berater:innen,

mit großer Freude darf ich euch das vorliegende Fachbuch *Selbstwirksamkeit stärken: Wie Coaches ihre Klient:innen befähigen und beflügeln* präsentieren.

Da ich die beiden Autorinnen seit über 30 Jahren kenne und ihr berufliches Wirken seitdem begleite und sehr schätze, freut es mich von Herzen, dass sie sich die Zeit genommen haben, dieses Buch zu schreiben und ihr vielfältiges Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben.

Als ehemaliger Rektor der Fachhochschule Aachen mit einer Professur für Personalmanagement, Schwerpunkt Verhaltensmanagement, ist es mir eine besondere Ehre, dieses Werk einzuleiten und einige Gedanken dazu zu teilen.

Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, dass man in der Lage ist, Herausforderungen zu bewältigen und selbst gesteckte Ziele zu erreichen, ist eine zentrale Kompetenz, die nicht nur im persönlichen Leben, sondern auch im beruflichen Kontext von unschätzbarem Wert ist. In einer Welt, die von ständigem Wandel und steigenden Anforderungen geprägt ist, gewinnt die Fähigkeit, selbstwirksam zu agieren, immer mehr an Bedeutung. Auch in meinen Wirkungsfeldern an der Hochschule, in Organisationen und dem privaten Erleben stelle ich immer wieder fest, dass Menschen ihr vorhandenes Potenzial nicht erkennen und sich dadurch im Leben oftmals Chancen entgehen lassen. Die Folge: Frustration nimmt zu und auch auf der körperlichen Ebene zeigen sich Symptome.

Die beiden Trainerinnen Miriam Wunder und Monika Feichtinger sind nicht nur Expertinnen auf dem Gebiet der Selbstwirksamkeit, sondern bringen zugleich eine große Expertise im Feld der Persönlichkeitsentwicklung mit. Auf Grundlage ihres Fachwissens und ihrer langjährigen Praxiserfahrung haben sie einen Leitfaden entwickelt, der Trainer:innen und Coaches dabei unterstützt, ihren eigenen Trainings- und Coachingsansatz zu optimieren und ihren Klient:innen eine konkrete Anleitung und diverse Werkzeuge zur Stärkung der Selbstwirksamkeit zu vermitteln.

Dieses Buch ist nicht nur eine wertvolle Ressource für Trainer:innen und Coaches, sondern auch ein Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Bildungssektors. Es trägt dazu bei, die Qualität sowie die Wirksamkeit von Coachingsessions zu verbessern und somit die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen der Klient:innen zu fördern. Darüber hinaus nimmt das Buch auch Einfluss auf unsere gesellschaft-

liche Entwicklung. Gerade in einer sehr volatilen Welt braucht es Menschen, die die Dinge mit Zuversicht in die Hand nehmen und Gestalter:innen ihres Lebens sind.

In den folgenden Kapiteln werdet ihr auf eine Reise durch die Welt der Selbstwirksamkeit geführt. Ihr werdet auf fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse stoßen, praxiserprobte Methoden kennenlernen und wertvolle Einblicke in die Arbeit der beiden Autorinnen erhalten. Dieses Buch bietet euch nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch konkrete Anleitungen und Übungen, die ihr in eurer Praxis unmittelbar anwenden könnt.

Ich möchte den Autorinnen für ihre herausragende Arbeit danken und hoffe, dass ihr als Leser:innen genauso von diesem Buch profitieren werdet, wie ich es mir vorstelle.

Mit herzlichen Grüßen

*Professor Dr. Bernd P. Pietschmann*

Ehem. Rektor der Fachhochschule Aachen – Hochschule für angewandte Wissenschaften

# Einleitung

Selbstwirksamkeit ist ein Konzept, das aus unserer Sicht das Fundament für persönliches Wachstum und Erfolg bildet. In der Welt der Coaches ist es von entscheidender Bedeutung, da es die Fähigkeit eines Einzelnen beschreibt, Herausforderungen anzugehen, Probleme zu überwinden und gesteckte Ziele zu erreichen. – Und genau das ist es, was Klient:innen erreichen wollen. Unser Fachbuch richtet sich an Trainer:innen und Coaches, die ihr Verständnis von Selbstwirksamkeit vertiefen und praktische Werkzeuge erlernen möchten, um Klient:innen dabei zu unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Ebenso dürfen sich Psychotherapeut:innen und alle anderen Berufsgruppen angesprochen fühlen, die andere Menschen beim Wachsen und Entfalten begleiten. Unser Buch soll dir<sup>1</sup> eine tiefgehende und fundierte Durchdringung des Konzepts der Selbstwirksamkeit ermöglichen und eine Vielzahl von praktischen Übungen, Anleitungen und Tools zur Verfügung stellen, die du unmittelbar anwenden kannst. Aus der Praxis für die Praxis.

Wir stellen dir daher nicht nur theoretische Konzepte vor, sondern liefern auch gut umsetzbare Techniken, mit denen du deine Klient:innen auf ihrem Weg zur Selbstwirksamkeit begleiten und stärken kannst. Von bewährten Coachingtechniken bis hin zu neueren kreativen Übungen haben wir eine Vielzahl von Interventionen gebündelt und durch Fallbeispiele noch greifbarer gemacht. Wir möchten dich dabei unterstützen, deinen Klient:innen die innere Überzeugung zu vermitteln, dass sie schwierige Situationen gut meistern können, und sie zudem zum aktiven Handeln zu motivieren.

Es ist eine große Aufgabe, aber auch ein großer Gewinn, andere dazu zu befähigen, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und es nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten.

Unser Ziel ist es, dir mit Spaß und Leichtigkeit nicht nur das „Warum“ der Selbstwirksamkeit nahezubringen, sondern auch das „Wie“.

Wir wünschen dir viel Erfolg und zahlreiche selbstwirksame Klient:innen!

---

1 Wir haben uns in diesem Buch für das Du als Anrede entschieden, weil es unter Coaches meistens so gehandhabt wird und eine persönlichere Ebene schafft.

### Wegweiser durch das Buch

Im Folgenden wirst du neben den Praxistipps, die konkrete Anregungen für die Arbeit mit deinen Klient:innen bieten sollen, auf folgende Icons stoßen, die dich bestmöglich durch den Text navigieren sollen:



Beispiele aus unserer eigenen Coachingpraxis sollen die Theorie greifbarer und anschaulicher machen.



Verschiedene Arbeitsvorlagen für die Praxis (darunter auch eine Audiodatei) kannst du dir über die Website des Verlags kostenlos herunterladen. Gehe dazu auf die Produktseite zu diesem Buch: ↗ <https://www.junfermann.de/titel/selbstwirksamkeit-staerken/1791> Scrolle runter zur Mediathek: Dort findest du die Zusatzmaterialien zu diesem Titel.

# 1. | Erfolgsfaktor Selbstwirksamkeit

Zahlreiche Studien konnten belegen, dass eine optimistische Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitserwartung die Voraussetzung dafür darstellt, sowohl kleinere Alltagsprobleme als auch (und vor allem) die Krisen des Lebens gut zu meistern und Ziele mit Kreativität und Ausdauer zu verfolgen (z. B. Weber, 2002). Menschen, die sich als selbstwirksam erleben, sind sogar weniger anfällig für Angststörungen und Depressionen (Ruholl, 2007) und verzeichnen insgesamt mehr Erfolge im Berufsleben. Wir würden sogar so weit gehen, die Selbstwirksamkeitserwartung eines Menschen als *den* zentralen Hebel für die Initiierung eines bestimmten Verhaltens und für Verhaltensänderungen zu bezeichnen. Grund genug also, sich für ein erfolgreiches Coaching näher mit ihr vertraut zu machen.

Du stellst dir vielleicht die Frage, was Selbstwirksamkeit eigentlich konkret bedeutet und ob bzw. wie du die Arbeit an der Selbstwirksamkeit (stärker) in dein Coaching integrieren kannst. Dazu betrachten wir zunächst den Ursprung des Konzepts und den Begriff der Selbstwirksamkeit (*self-efficacy beliefs*).

## 1.1 Das Selbstwirksamkeitskonzept nach Albert Bandura

„Perceived self-efficacy is concerned not with the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances.“

(Bandura, 1997, S. 3)

Das Konzept der Selbstwirksamkeit geht zurück auf den kanadischen Psychologen Albert Bandura (1977). Er definierte Selbstwirksamkeit als das persönliche Zutrauen einer Person in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen. Im Rahmen der Entwicklung von Selbstwirksamkeit benannte Bandura vier Faktoren (vgl. auch Abb. 1.1), die von Bedeutung sind:

1. Bewältigungserfahrungen / Erfolgserlebnisse
2. Nachahmung erfolgreicher Modelle / Vorbilder
3. Unterstützende Begleitung / Ermutigung durch andere
4. Emotionale Aufladung



**Abbildung 1.1:** Die vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura (1977)

Auf diese wichtigen Eckpfeiler der Selbstwirksamkeit möchten wir im Folgenden näher eingehen und sie auch gleich mit ersten Impulsen aus der Praxis anreichern:

### **Bewältigungserfahrungen/ Erfolgserlebnisse**

Das kennst du bestimmt aus deiner Coachingpraxis: Dein:e Klient:in will etwas Bestimmtes erreichen und setzt sich ein Ziel. Das ist gut und schafft einen positiven Anreiz. Nur ist dieses Ziel deutlich zu ambitioniert. Der Rückschlag oder ein Misserfolg sind vorprogrammiert. Das kann dazu führen, dass dein:e Klient:in demotiviert von seinem/ ihrem Vorhaben ablässt und aufgibt.

Um dies zu vermeiden, ist es im Coachingprozess wichtig, zügig erste Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Das Gefühl der positiven Entwicklung schafft eine hohe Motivation, um ein Ziel oder ein Vorhaben weiter zu verfolgen. Erlebt dein:e Klient:in sein/ ihr Tun als (selbst-)wirksam, ist das an sich schon ein Erfolg. Daher:

## PRAXISTIPP

---

Achte bereits bei der Auftragsklärung auf machbare, realistische Ziele. Vereinbare überschaubare Zwischenziele und würdige auch die kleinen Schritte/Erfolge. Sie stärken die Selbstwirksamkeit. Du kannst deine Klient:innen zum Beispiel durch folgende Fragen führen:

### Rapport-Schema

1. Was hast du dir vorgenommen? (Teilziel)
2. Was hast du bereits erreicht? (Damit lenkst du den Fokus deiner Klient:innen auf das bereits Geschaffte und nicht auf das, was noch nicht gelungen ist.)
3. Wie bist du vorgegangen? Was war dabei hilfreich? Was hat dich unterstützt?
4. Und wie geht es weiter – mit welchen Problemen rechnest du? Wie kannst du diesen gut begegnen? Wer oder was kann dir dabei helfen?

Dieses Prinzip lässt sich auf alle Lebensbereiche übertragen. Die Kunst besteht darin, deine Klient:innen zu fordern, ohne sie zu überfordern. Bleiben Erfolge aus, erwächst kein Vertrauen auf die eigene Selbstwirksamkeit, aber ohne Herausforderung gibt es ebenfalls kein Wachstum und keine Entwicklung!

### Nachahmung erfolgreicher Modelle/Vorbilder

Ein weiterer Aspekt für die Förderung der Selbstwirksamkeit nach Bandura sind gute Modelle. Wir Menschen orientieren uns an anderen, suchen Vorbilder und lernen von ihnen. Gerade Kinder lernen auf diese Weise sehr viel in den ersten prägenden Lebensjahren. Aber auch Erwachsene und ganze Organisationen entwickeln sich ständig weiter, indem sie sich erfolgreiche Modelle zum Vorbild nehmen.

Nutzt man Modelllernen im Coaching, geht es im Kern darum, zu verstehen, was das Vorbild anders macht, um „erfolgreich“ zu sein, und sich daran in der eigenen Weiterentwicklung zu orientieren.

Grundsätzlich gilt: Nichts und niemand ist unwirksam. Alles, was wir tun (oder nicht tun) und sagen (oder nicht sagen), hat Auswirkungen. Menschen und Situationen können daher immer auch als schlechtes Beispiel dienen und verdeutlichen, wie man es auf keinen Fall machen sollte. Egal ob Sportler:in, Politiker:in, Kind, Erwachsene:r, Unternehmer:in ... – überall wird verglichen, um besser zu werden, Fehler zu vermeiden und neue Maßstäbe zu setzen. Wichtig ist nur, dass die Orientierung an anderen der eigenen Verbesserung dient.



## PRAXISTIPP

---

Suche mit deinen Klient:innen nach passenden Vorbildern zur Orientierung. Lade sie dazu ein, die Fantasie spielen zu lassen. Vorbilder können auch fiktive Figuren, Avatare, Märchenfiguren etc. sein. Kläre im Detail, was genau dein:e Klient:in von diesem Vorbild / den Vorbildern lernen und auf sich übertragen will (welche Verhaltensweisen / Eigenschaften / Charakterzüge etc.)? Bei fiktiven Figuren könnte das z. B. die Zuversicht und der Optimismus von Pipi Langstrumpf sein ... Woran würde dein:e Klient:in die Veränderung merken? Auch kleine Dinge sind es wert, betrachtet zu werden.

### Unterstützende Begleitung / Ermutigung durch andere

Auf dem Weg, die Selbstwirksamkeit zu steigern, bedarf es auch der Ermutigung durch andere. Diesen Faktor hat dein:e Klient:in bereits berücksichtigt, indem sie oder er sich dich als Begleitung, als Coach oder Mentor:in, an die Seite holt. Eine Begleitung in diesem Sinn soll auf dem Weg zum Ziel unterstützen, Kraft und Zuversicht spenden. Natürlich soll sie auch kritische und reflektierende Fragen stellen und neue Möglichkeiten skizzieren.

Ermütigung sollte aber im Idealfall nicht nur von außen erfolgen. Wichtig ist, dass der oder die Klient:in hier internalisiert, die Kompetenz der Selbstermutigung ausbaut oder entwickelt; dass er weniger auf kritische Stimmen in sich und viel mehr auf die zuversichtlichen, positiv verstärkenden inneren Stimmen hört.

## PRAXISTIPP

---

Unterstütze deine Klient:innen dabei, sich auch selbst zu ermutigen, sich zu loben und sich zu stärken. Hierzu könnte beispielsweise eine „Tagesbetrachtung“ hilfreich sein:

- „Was ist mir heute gut gelungen?“
- „Womit habe ich mich heute gut gefühlt?“
- „Was war konkret mein Anteil daran?“

### Emotionale Aufladung

Der letzte, aber zugleich sehr wichtige Bestandteil gelingender Selbstwirksamkeit nach Bandura ist die emotionale Aufladung oder Aktivierung der Vorhaben. Veränderung benötigt Emotionen. Dabei können es funktionale wie Freude und Stolz oder dysfunktionale Emotionen wie Ärger, Wut und Angst sein. (Unter dysfunktionalen Emotionen wird eine Unterregulation verstanden, die schwer oder nicht

kontrollierbar ist und zu unpassenden Handlungen führen kann.) Meist ist ein Mix aus beiden erfolgversprechend. Die Wut zum Beispiel beinhaltet häufig ein großes Maß an Energie, die als Antriebsenergie gesehen und genutzt werden kann, etwa, um gegen ein Unrecht vorzugehen. Die Vorfreude auf einen besseren Zustand bzw. Beendigung des Unrechts hilft dabei, in eine zielgerichtete Handlung zu kommen. Global betrachtet, verändern Menschen sich entweder aus Freude (das Neue scheint besser) oder die Motivation zur Veränderung resultiert aus einem gewissen Leid (die aktuelle Situation ist nicht mehr zu ertragen). Emotionen sind die Triebfeder für die Veränderung.

Bei allem, was im Leben passiert, ist auch der Körper beteiligt. Er „korrespondiert“ ständig mit dem Außen und Innen, geht unaufgefordert und ungefragt in Resonanz. Er zeigt spürbar auf, ob noch Kraft und Energie vorhanden sind, ob ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen oder eine Auszeit benötigt wird. Zugleich reagiert er in Form von physischen Signalen auf unsere Gedanken.

Freude z. B. stellt positive Energie zur Verfügung. Diese ermöglicht es uns, Vorhaben fokussiert und zielgerichtet anzugehen. Steht hingegen etwas Unangenehmes auf der To-do-Liste, breitet sich häufig Unwohlsein aus. Das zeigt sich beispielsweise an Kopf- oder Bauchschmerzen, Schlaflosigkeit oder anderen Symptomen.

Einige Menschen reagieren bei unangenehmen Tätigkeiten mit Prokrastination (Aufschieberitis). Dies wiederum verstärkt Glaubenssätze wie zum Beispiel „Das schaffe ich eh nicht!“ oder „Das kann ich nicht!“. Diese erzeugen wiederum unguete Gefühle.

Um eine positive emotionale Aufladung zu erzeugen, ist ein klares und attraktives Zielbild sehr hilfreich.

Es ist hilfreich, die Körpersignale und Gefühle der Klient:innen sowie deren Bedeutung bewusst wahrzunehmen und in den Kontext zu stellen.

## PRAXISTIPP

---

Lade deine Klient:innen ein, sich ihr Ziel so konkret wie möglich und in bunten Farben vorzustellen. Lass dir Details beschreiben. Eventuell malt der oder die Klient:in auch ein Zielbild oder findet ein stimmiges Symbol für den Zielzustand.

Stelle dann die Gefühle und den Körper deiner Klient:innen in den Fokus. Was genau fühlt er oder sie bei der Vorstellung, das Ziel erreicht zu haben? Wo im Körper ist dieses Gefühl spürbar? Wer ist noch anwesend? Was hört, riecht, schmeckt er oder sie?

Lade deine Klient:innen ein, sich mit allen Sinnen auf den Zielzustand einzulassen. Die Sinne geben Orientierung und schaffen eine Anziehungskraft, die uns zum Weitermachen motiviert. Lasse die Klient:innen in diesem Zustand etwas verweilen und das Gefühl „inhalieren“.

Diese vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura bedingen sich gegenseitig. Abbildung 1.2 zeigt auf, wie ein starkes Selbstwirksamkeitserleben die eigenen Ansprüche an sich selbst beeinflusst und welche Wechselwirkung daraus entsteht.

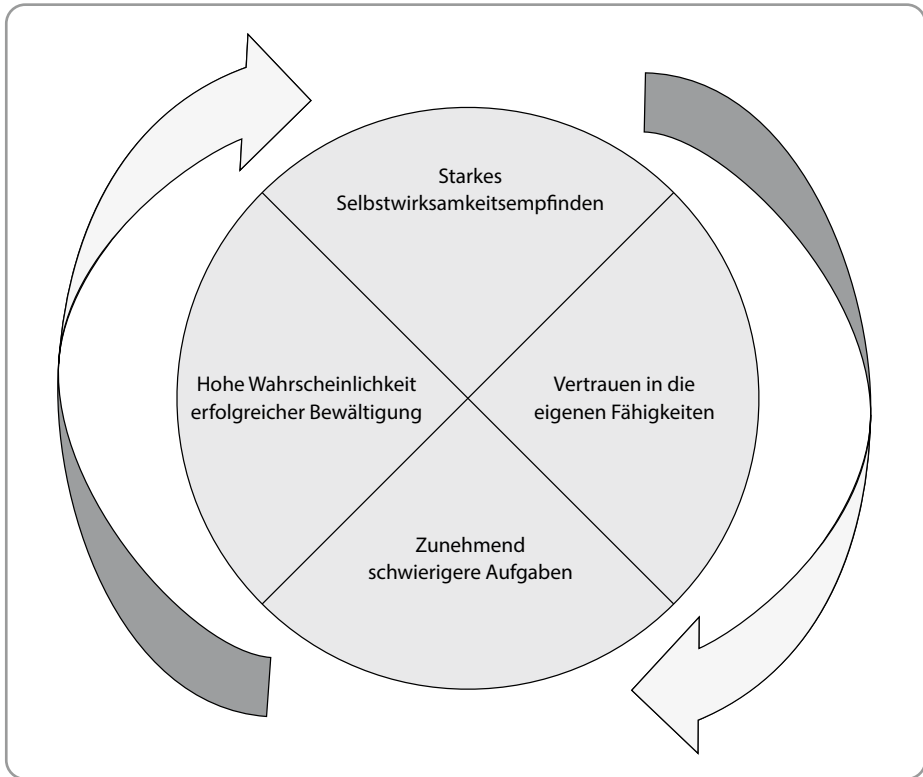


Abbildung 1.2: Selbstwirksamkeit und Handlungsergebnisse wirken oft zirkulär

Je höher die Annahme der eigenen Selbstwirksamkeit, desto größer die Bereitschaft, sich schwierigere Aufgaben zu suchen bzw. sich derer anzunehmen.

Durch ein stärkeres Selbstwirksamkeitsempfinden geht der oder die Klient:in zunehmend schwierigere Aufgaben an. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten fördert Konzentration, Fokus, Kreativität – kurz: ermöglicht den vollen Zugriff auf die eigenen Ressourcen. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Bewältigung. Stellt sich der Erfolg dann tatsächlich ein, steigert sich die Selbstwirksamkeit automatisch bzw. bestätigt sich die Erwartung des Klienten bzw. der Klientin, die Aufgaben meistern zu können.

Bewusste und gelebte Selbstwirksamkeit ist ein Schlüssel für ein gelingendes Leben!

## 1.2 Unterschiede im Selbstwirksamkeitserleben der Klient:innen

Das Gefühl der Selbstwirksamkeit ist in jedem Menschen verankert, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeit gehen gelassener und zuversichtlicher mit Herausforderungen und schwierigen Situationen um. Sie sind und fühlen sich als Gestalter:innen des Geschehens und ihres Lebens.

Menschen, die eine schwache Selbstwirksamkeit haben, bleiben hingegen oft im „Jammertal“ hängen und fühlen sich als Opfer der Umstände. Sie haben den Eindruck, dem Geschehen wenig oder nichts entgegensetzen zu können. Wie kommt es zu diesen Unterschieden?

„An efficacious personality disposition is a dynamic, multifaceted belief system that operates selectively across different activity domains and under different situational demands.“

(Bandura, 1997, S. 42)

Jeder Mensch bringt eine gewisse Grunddisposition mit. Diese ist geprägt durch unsere Genetik, durch Erfahrungen im Kindesalter, Vorbilder, eigene Erfolgs- oder Misserfolgserlebnisse, Er- oder Entmutigung von außen ... Darüber hinaus variiert das Gefühl der Selbstwirksamkeit situativ, abhängig vom Schweregrad der Aufgabe, der eigenen „Betroffenheit“ und dem aktuellen Kontext. Auch Menschen mit einer grundsätzlich hohen Selbstwirksamkeitserwartung werden Situationen kennen, in denen sie sich (zunächst) hilflos und ausgeliefert gefühlt haben. Dann stellt sich die Frage, wie schnell und wodurch sich das gute – oder zumindest ein besseres – Gefühl wieder einstellt und welche Hebel, und seien sie noch so klein, aus eigener Kraft bewegt werden können, um die Dinge konstruktiv angehen und positiv beeinflussen zu können.

Untersuchungen zeigen, dass der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit nichts mit der tatsächlichen – und objektiv messbaren – Expertise zu tun hat. Vielmehr ist es die subjektive Überzeugung, einer Aufgabe gewachsen zu sein, die zum Erfolg führt (Lent, Brown & Larkin, 1984). Sie sorgt dafür, dass Menschen Herausforderungen angehen und Ziele erreichen. Weil sie an ihre Selbstwirksamkeit glauben. Somit sollte auch im Coaching weniger um Fakten gerungen, sondern vielmehr an positiven Gefühlen und Grundüberzeugungen gearbeitet werden. Getreu dem Motto von Marie von Ebner-Eschenbach: „Wenn es einen Glauben gibt, der Berge versetzen kann, so ist es der Glaube an die eigene Kraft.“

Auch im Sport ist das Auflösen mentaler Barrieren entscheidend. Denke z. B. an das Beispiel von Roger Bannister. Der Mittelstreckenläufer visualisierte immer wieder,

dass (bis dahin) Unmögliche möglich zu machen und die englische Meile unter 4 Minuten zu laufen. Im Mai 1954 gelang es ihm in 3:59,4 Minuten. Im gleichen Jahr schafften dies 37 weitere Läufer und im nächsten Jahr weit mehr als 300. Dieses Beispiel verdeutlicht auch, was für ein Strahlungseffekt entstehen kann, wenn die Glaubensbarriere einmal „gebrochen“ ist.

Durch Coaching kann der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit positiv verändert werden. Die Gedanken steuern im Wesentlichen die Gefühle. Und unsere Gefühle beeinflussen unser Handeln. Eine herausfordernde Situation ist besser zu bewältigen, wenn Zuversicht und der Glaube an die eigene Stärke spürbar sind. Die Situation als solche bleibt, wie sie ist. Lediglich die Annahme, dass die Ereignisse in irgendeiner Form beeinflussbar sind, erzeugt ein positiveres Grundgefühl, aus dem wiederum Stärke erwächst.

## PRAXISTIPP

---

Reflektiere mit deinen Klient:innen folgende Fragen:

- Wo in deinem Leben hast du schwierige Situationen bewältigt oder Krisen überstanden?
- Was oder wer war dabei hilfreich?
- Was war dein Anteil an der positiven Entwicklung?
- Was ist dir dabei gut gelungen? Worauf bist du stolz?
- Wie ist es dir gelungen, die Situation zu bewerkstelligen?

Der bewusste Blick auf Ressourcen und Fähigkeiten erhöht das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit. Sich bereits erzielte Erfolge zu vergegenwärtigen und darüber zu reflektieren wirkt bestärkend auf das gegenwärtige Erleben und Bewältigen der aktuellen Herausforderungen. (Mehr über die Wirkkraft der Reflexion findest du im Kapitel 2.)

Die Biografien bekannter Menschen können den Wert der Selbstwirksamkeit deutlich aufzeigen. Barack Obama beispielsweise stellten sich zahlreiche Schwierigkeiten und Probleme in den Weg (Hautfarbe, Alter, Werdegang ...). Doch er war beharrlich und trug tief in sich die Überzeugung, dass er Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika werden kann. Das gab ihm die Kraft, diesen schwierigen Weg zu gehen. Und das Leben gab ihm recht. Natürlich (oder höchstwahrscheinlich) streben deine Klient:innen nicht das Amt des Präsidenten an. Doch auch bei anderen großen und kleinen Zielen, die sie mithilfe des Coachings realisieren wollen, ist eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung extrem hilfreich. Je geringer der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit, desto schneller geben Menschen auf, wenn es schwierig wird.

## PRAXISTIPP

---

Wenn du dich nicht nur auf deine Wahrnehmung und Interpretation verlassen möchtest, um herauszufinden, wie es um das Selbstwirksamkeitserleben deiner Klient:innen steht, kann der folgende Test wertvolle Hinweise bieten.

Bitte deine Klient:innen zu bewerten, wie stark die folgenden Aussagen auf sie zutreffen. Leite sie dazu an, intuitiv vorzugehen (ohne lange darüber nachzudenken).



1 = trifft voll und ganz zu

2 = eher ja

3 = mal so, mal so

4 = eher nicht

5 = trifft nicht zu

		1	2	3	4	5
1.	Krisen gehören zum Leben. Ich komme immer durch.					
2.	Aus jeder Krise kann ich lernen.					
3.	Ich weiß um meine Stärken und vertraue darauf.					
4.	Ich kann im Leben immer etwas tun, habe eine Wahl.					
5.	Auch wenn es „eng“ wird, kann ich mich auf mich selbst verlassen.					
6.	Bei Problemen finde ich immer Wege, Ideen und Lösungen.					
7.	Ich weiß, dass Probleme vorübergehen und wieder bessere Zeiten kommen.					
8.	Ich habe immer eine Idee, was ich tun kann, oder weiß, wo ich mir Hilfe und Unterstützung holen kann.					
9.	Ich habe Ziele und setze mich für sie ein.					
10.	Die Sinnhaftigkeit des Lebens sehe ich auch, wenn ich Probleme habe.					