

Ewald Kugler

# WECKE, WAS IN DIR STECKT!



Chili-Impulse zur  
Persönlichkeitsentwicklung

**BELTZ**

Leseprobe aus: Kugler, Wecke, was in dir steckt!, ISBN 978-3-407-85958-7

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-85958-7>

# GANZ SCHÖN CHILI

Chili ist die einzige Frucht, die zurückbeißt, sagt ein indisches Sprichwort – und da ist schon was Wahres dran, wie wir wahrscheinlich alle aus eigener Erfahrung wissen. Sämtliche Versuche, Tieren anzutrainieren, das höllische Gewächs zu fressen, scheiterten. Tiere probieren es und spucken es gleich wieder aus. Anders bei uns Menschen – wir sind *lernfähig*.<sup>1</sup> Unser Gehirn lernt mit dem alles durchdringenden Schmerz im Rachen umzugehen und nach etlichen Versuchen finden wir sogar Gefallen daran. Wir *lernen, Chili zu mögen*.

---

Hier geht es um Lernen.

Hier geht es um *Ihre* Weiterentwicklung.

---

Davon handelt dieses Buch. Es ist ein Buch über Persönlichkeitsentwicklung – *Ihre* persönliche Entwicklung. Sie wollen lernen, sich weiterentwickeln? Ihr Potenzial voll ausschöpfen? Gut. Sie sind hier richtig.

Entfaltung, Entwicklung und Lernen sind unsere Bestimmung, unser Urzustand, sind unsere ureigenste Aufgabe. Es ist der Urtrieb des Universums, schreibt der Philosoph Ken Wilber. In einem dauerhaften Prozess entfaltet sich das Leben auf immer höherer Stufe – und da wollen wir doch keine Ausnahme bilden, oder?

## Was es ist – und was nicht

Ich verstehe Persönlichkeitsentwicklung nicht als bloßes An-eignen von guten, vielleicht sogar exzellenten Tools, um das eigene Ego noch weiter aufzublasen. Im Gegenteil: Es sollte im-

mer mehr um das Zurücknehmen des Egos gehen, damit das *Selbst*, unserer innerster Kern, stärker zum Vorschein kommen kann.

In der realen, äußeren Welt braucht dieses Selbst ein stabiles, gut entwickeltes und mit seiner Umwelt abgestimmtes *Ich*, um in einer sozial komplexen Welt erfolgreich agieren zu können und gut mit anderen auszukommen.

---

Persönlichkeitsentwicklung heißt Wege finden,  
um mit sich selbst und anderen besser umzugehen.

---

Dazu bedient sich das Ich einer Reihe von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ressourcen oder – wie ich sie am liebsten nenne – *Qualitäten*; einige sind zentral und können am nachhaltigsten unsere persönliche Entfaltung vorantreiben: die *Schlüsselqualitäten*.

Aus meiner jahrelangen Erfahrung, aus unzähligen Seminaren über Kommunikation, Konflikt, Persönlichkeitsentwicklung, Team und Leadership sowie mithilfe von vielen Menschen, die ich in Coachingprozessen begleiten durfte, habe ich herausgefunden, dass es einige wenige wirklich essenzielle Qualitäten gibt, die die Entwicklung eines Menschen nachhaltig positiv und effektiv vorantreiben können: Ich nenne sie auch Entwicklungsbeschleuniger. Es sind dies:

- 
1. Flexibilität
  2. Mut
  3. Loslassen
  4. Lösungsorientierung
  5. Selbstverantwortung
  6. Kairos
  7. Entscheidungen treffen
  8. Ziele setzen
  9. Konsequenz
- 

Dieses Buch handelt von den 9 Entwicklungsbeschleunigern.

## Mehr als die anderen

Grundsätzlich haben wir zwei große Optionen, unser Leben zu gestalten: *bewusst, nachdenkend, reflektiert und gezielt* oder *unbewusst, gedankenlos, konform und planlos*. Wo möchten Sie sich einordnen?

Die meisten von uns bewegen sich irgendwo *dazwischen*, denken also dann, wenn es nicht anders geht, *ein wenig* über sich selbst, ihr Leben, ihre Gewohnheiten und Ziele nach. Dazwischen, und das ist die überwiegende Zeit, leben sie ziemlich schaumgebremst: Genauso, wie sie erzogen wurden oder wie es ihnen der *Mainstream*, der *Zeitgeist* oder die *Medien* vorgeben.

Wenn Sie etwas mehr wollen, *mehr als der Durchschnitt*, sind Sie hier richtig ...

## Wer von diesem Buch profitiert

Das ist ein Buch für **Rohdiamanten**: Menschen, die ihren Wert kennen, ihre persönlichen Potenziale erahnen und sich dabei bewusst sind, dass sie noch lange nicht alles ausgeschöpft haben. Der Wunsch, sich zu entfalten, ist ihr ständiger Begleiter.

Das ist ein Buch für **Lebenskünstler**: Menschen, die nicht die besten Startbedingungen für die Entwicklung ihres Lebens vorgefunden haben und gerade deswegen unbeugsam und konsequent das Beste aus sich und ihrem Leben machen. Der Wunsch nach mehr innerer Lebensqualität ist ihre Antriebsfeder.

Das ist ein Buch für **»Deserteure«**: Alle jene, die eine tiefe Unzufriedenheit mit der wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Situation verspüren, genug von Finanzkrise, politischem Sumpf und oberflächlichem Glamour haben. Menschen die zukünftig auf ihre eigenen Fähigkeiten und Qualitäten setzen statt auf Aktienkurse, Wertpapierdepot oder *Mainstream-Unterhaltung*: Der Wunsch, einen anderen Weg zu beschreiten und in die innere Entwicklung zu investieren, ist ihr Motiv.

Es ist ein Buch für angehende **Gesamtkunstwerke**: Menschen, die ausgewogen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Kommunikation, ihre Emotionalität, ihre Gewohnheiten, also letztlich das, was wir Persönlichkeit nennen, auf gute, stimmige Weise entwickeln wollen. Der Wunsch, sich voll zu entfalten, ist ihr Leitstern.

Für alle gilt: Sie werden in diesem Buch nichts spektakulär Neues, Noch-nie-Dagewesenes finden. Sie müssen nichts Brandneues lernen, um weiterzukommen, Sie tragen bereits alles (oder das meiste) in sich – Sie müssen es nur konsequent *nutzen, kultivieren, anwenden, in die Welt bringen*. Dabei unterstütze ich Sie. Denn ...

---

Es wäre jammerschade, wenn es eine bessere Ausgabe von Ihnen gäbe, die Sie Ihrer Umwelt vorenthalten.

---

Das hier ist kein Zauberbuch, es wird Sie harte Arbeit kosten. Sie werden erleben, dass Sie manchmal in die alten Muster und Gewohnheiten zurückfallen und sich wieder an den Start zurückversetzt fühlen. So ist das nun einmal. Wichtig ist die *Tendenz*, zu erleben, *dass etwas weitergeht*.

## **Noch drei Gedanken, bevor ...**

### **1. Dieses Buch ist ein Konzentrat.**

Es enthält in konzentrierter Form das, worauf es ankommt. Detaillierte theoretische Hintergründe und Erörterungen habe ich bewusst kurz gehalten. Stattdessen biete ich Ihnen in kompakter, schlanker Form das Basiswissen für effektive Veränderung und Entwicklung – alles andere finden Sie an anderer Stelle.

Das heißt aber auch, dass es wenig Sinn macht, das Buch binnen kürzester Zeit zu überfliegen. Nehmen Sie sich Zeit und arbeiten Sie die für Sie relevanten Kapitel fundiert durch – denn:

## 2. Das hier ist kein Ratgeber, sondern ein Tatgeber.

Sie werden sich nicht damit begnügen können, einfach faul auf der Couch oder in der Hängematte schaukelnd im Buch zu schmökern – stellen Sie sich darauf ein, dass Sie etwas *tun müssen*, wenn Sie weiterkommen wollen!

Dazu finden Sie an jedem Kapitelende Impulse und Trainingsanleitungen – die **Chili-Impulse und Übungen**. Sie funktionieren!

## 3. Ich habe hier nichts dem Zufall überlassen.

Der Aufbau, die Anordnung der Kapitel, die ausgewählten Trainingssequenzen: Alles folgt einem durchdachten Aufbau. Ein klarer Faden zieht sich von hier bis zu Ihrem ganz persönlichen Umsetzungsplan am Ende des Buches: The Big Five + 2.

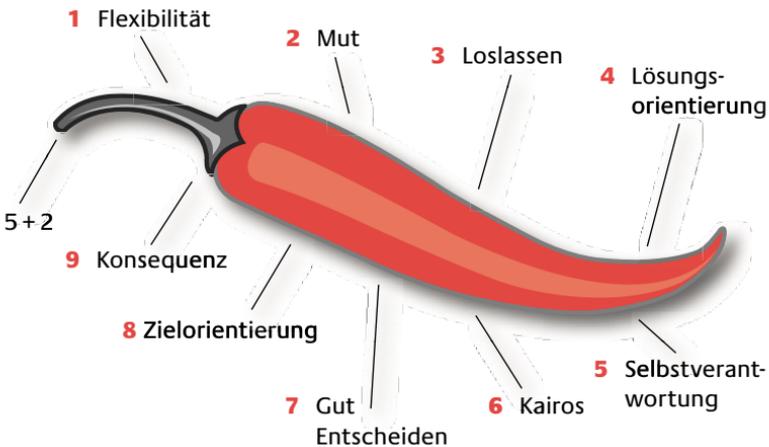
Am Ende steht der Transfer, das Üben, Umsetzen und Anwenden. Das wir *Ihr Part*, der schwierigste Teil – aber es hat ja keiner gesagt, dass es ein Sonntagspaziergang wird, oder?

Sind Sie bereit?

Dann kann es losgehen.

Chili wird uns begleiten.

## Worauf es bei einer Chili ankommt ...





# 1 FLEXIBILITÄT

## Müssen, Wollen, Können

*Wer ständig glücklich sein möchte,  
muss sich oft verändern*

KONFUZIUS

Flexibilität kann zukünftig der vielleicht einflussreichste Schlüssel an Ihrem Schlüsselbund sein: Er öffnet Optionen, Chancen und Räume und lässt Sie Wege fortsetzen, wo andere stehen bleiben. Als Katalysator ist Flexibilität unverzichtbar, wenn es um *Loslassen*, *Lösungsorientierung*, das Wahrnehmen günstiger Momente (*Kairos*) oder das *Treffen von Entscheidungen* geht:

Flexibilität ist die *beste* Antwort auf eine sich rasch wandelnde, dynamische Welt.

### IN DIESEM KAPITEL ERFAHREN SIE ...

- welche zentrale Bedeutung Flexibilität für Ihre persönliche Entwicklung hat;
- Flexibilität – zwischen Müssen, Wollen, Können;
- das Konzept der permanenten Veränderung und drei weitere Zugänge, um flexibler zu werden;
- wie Flexibilität gut abgestimmt mit ihrem Gegenspieler Konsequenz zu *Flexiquenz* führt;
- Übungsansätze, wie Sie Flexibilität praktisch im Alltag trainieren können.

## Jeder ist flexibel – oder?

Egal, wen man fragt, so gut wie jeder behauptet von sich, flexibel zu sein. Sehr oft aber haben wir nicht gerade diesen Eindruck.

Wie oft wünschen wir uns, dass sich Menschen in unserem Umfeld *flexibler* verhalten (und sich damit unseren Erwartungen anpassen). Geht es aber um die Erwartungen der anderen an *unsere* Flexibilität, fühlen wir uns häufig vereinnahmt und genötigt. Hand aufs Herz: Sind Sie flexibel genug, sich Neuem zuzuwenden, wenn das Alte nicht mehr funktioniert?

Wir haben ein Labyrinth mit einem Eingang und fünf Ausgängen: Hinter Ausgang Nr. 4 verstecken wir etwas Käse für die Mäuse. Alles ist fertig, die Tiere werden hineingelassen. Sie finden sich rasch zurecht und erreichen nach einigem Suchen den Ausgang Nr. 4, wo das Futter als Belohnung wartet. Bei den nächsten Durchgängen geht es noch schneller, sie laufen rasch und ohne Umwege zu Ausgang Nr. 4.

Nun verändern wir die Anordnung: Wir platzieren den Käse hinter Ausgang Nr. 2 und beobachten, was passiert!

Die Mäuse laufen wie gewohnt zum Ausgang Nr. 4 und erkennen, dass sich die Situation verändert hat: Kein Käse mehr da! Kurz halten sie inne, dann machen sie sich sofort auf die Suche nach dem Ausgang, wo jetzt der Käse auf sie wartet. Wie beim ersten Mal erforschen sie das Labyrinth und werden bei Ausgang Nr.2 fündig, um sich den verdienten Schweizer Emmentaler zu holen.

Das Experiment geht weiter mit der gleichen Versuchsanordnung, doch nun sind Menschen die »Versuchskaninchen«. Auch sie finden sich im Labyrinth rasch zurecht, finden Ausgang Nr. 4 und die zehn Euro, die dort als Belohnung für sie bereitliegen.

Bei den kommenden Wiederholungen ist es für die Menschen eine Kleinigkeit, Ausgang Nr. 4 zu finden, und sie freuen sich wegen des leicht verdienten Geldes. Wieder greifen wir ein und verschieben die Belohnung zu Ausgang Nr. 2 ...

Jetzt passiert etwas Interessantes: Die erste Reaktion der Versuchsteilnehmer ist Verständnislosigkeit, manche reagieren sogar empört. Einige kehren zum Ausgangspunkt zurück und gehen *von Neuem* den Weg zum Ausgang Nr. 4 – vielleicht wurde

irrtümlich ein falscher Weg eingeschlagen? Andere beschuldigen die Versuchsleitung: »Wo ist unser Geld! Bisher gab's immer 10 Euro, warum jetzt nicht mehr – Frechheit!« Andere vertreten die Meinung, dass es nur eine Frage der Zeit sei und man etwas Geduld aufbringen müsse; auch ein Sitzstreik bei Ausgang 4 wird erwogen ...

## Was Flexibilität ist – und was nicht

---

*Flexibilität* (von lat. *flectere*, biegen, beugen) bezeichnet die Fähigkeit, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten der Umwelt einstellen zu können, gewohntes Denken und Verhalten zu hinterfragen, und die generelle Bereitschaft, Neues auszuprobieren.

---

Flexibilität darf nicht herhalten für austauschbare Beliebigkeit, planloses Ändern von Zielen und sprunghafte Launenhaftigkeit. Auch geht es weder darum, sich zu verbiegen, noch sich verbiegen zu lassen. Sie ist vielmehr die Fähigkeit, eine veränderte Situation mit eigenen Mitteln zu meistern – also ein *aktiver* Gestaltungsprozess.

Im Seminar mache ich gerne folgende Übung: Ich bitte die Teilnehmer, ihre Armbanduhr abzunehmen und sie einen Tag lang am anderen Handgelenk zu tragen – machen Sie es gleich einmal selbst! Wie fühlt sich das an?

Für viele ist das tatsächlich schwieriger als erwartet: Die Erklärungen gehen alle in die gleiche Richtung, wie: »Das stört beim Arbeiten, es fühlt sich ungewohnt an und lenkt ab, die Weite des Armbands stimmt nicht ...« usw.

Was aber ist, wenn eine so *einfache* Aufgabe schon so viel Widerstände auslösen kann, erst mit den Anforderungen, die uns in Beruf und Alltag »serviert« werden?

---

Flexibilität besteht zu einem Großteil aus einem *grundsätzlichen Ja zu Veränderungen*.

---

Damit ist nicht gemeint, dass wir mit allen Veränderungen einverstanden sein müssen, sondern dass wir sie als fixen Bestandteil des Lebens *akzeptieren*.

## Will ich – oder muss ich?

Sicher ist Ihnen schon aufgefallen: Jede Veränderung ist zunächst unbequem. Das liegt einfach darin, dass jede Veränderung einen erhöhten Verarbeitungsaufwand im Gehirn nach sich zieht.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Sie fahren schon seit langer Zeit den gleichen, gewohnten Weg zum Arbeitsplatz. Doch heute ist plötzlich alles anders: Man hat eine Einbahnstraße umgedreht, ab jetzt heißt es, einen anderen Weg nehmen. Was ist Ihre erste Reaktion: Ärger? Unmut? ... oder *freuen Sie sich etwa, dass etwas anders, neu ist in Ihrem Leben?*

Der springende Punkt liegt im Unterschied zwischen *Müssen* und *Wollen*. So wird der neue Fahrweg als von außen auferlegt und abverlangt erlebt – und nicht als selbst gewählte und herbeigeführte Veränderung, d. h., Sie *müssen* flexibel reagieren. Während das Tragen der Uhr am »falschen« Handgelenk noch als verspielte, aber selbst gewollte Geste empfunden wird, nehmen wir die geänderte Einbahnstraße als eine von außen aufoktroyierte Veränderung wahr – gegen die man sich nicht wirklich wehren kann. Daraus ergibt sich eine wesentliche Frage:

---

*Will ich – oder muss ich flexibel sein?*

---

Damit lässt sich Flexibilität prinzipiell von zwei Seiten sehen:

- (a) Flexibilität als *Anforderung der Umwelt* (= *Müssen*): Insbesondere die Arbeitswelt verlangt von uns zunehmend, dass wir mehr Anpassungsfähigkeit, Lernwilligkeit, Kompromissbereitschaft und Reaktionsfähigkeit zeigen. Dieser externe Druck (wie Arbeitszeitflexibilität, Überstunden, Mehrar-

- beit, Dienstreisen, Ortswechsel usw.), wird überwiegend als negativ empfunden, was die Ambivalenz gegenüber der Forderung nach mehr Flexibilität erklärt.
- (b) Dem gegenüber steht Flexibilität als *persönliches, inneres Streben* (= *Wollen*) nach Entfaltung und Abwechslung, also der Wunsch, Neugier und Variationstrieb auszuleben (vor allem in Urlaub und Freizeit, bei Sport und Hobby). Aus diesem Blickwinkel wird Flexibilität mit Spontaneität, Offenheit, Abenteuerlust, Selbstständigkeit und Abwechslungsreichtum assoziiert. Flexibilität als inneres Streben ist individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt und hängt ab von der Disposition, den Prägungen aus der persönlichen Entwicklungsgeschichte sowie der aktuellen Lebenssituation. Wir bezeichnen das Vermögen, Situationen mit Flexibilität begegnen zu können, auch als *Flexibilitätpotenzial* (= Können).

Stellen wir jetzt das Flexibilitätpotenzial eines Menschen seinen Anforderungen aus der Umwelt gegenüber:

---

Wie flexibel *will/kann* ich sein  $\leftrightarrow$  wie flexibel *muss* ich sein;

---

dann ergeben sich daraus zwei Möglichkeiten:

1. Das persönliche Flexibilitätpotenzial ist größer als der äußere Druck: Dann wird eine Anforderung als *Herausforderung* gesehen, der mit dem Motto begegnet wird: *Ich will und kann flexibler sein, als ich es muss!*
2. Ist hingegen das Potenzial eines Menschen geringer als der äußere Druck, dann wird die Situation als Belastung und Beeinträchtigung erlebt nach dem Motto: *Ich muss (schon wieder) flexibler sein, als ich es eigentlich will (und kann) ...*

Welcher Gruppe wollen wir angehören? – der ersten vermutlich! Das setzt voraus, dass wir auch über ein *großes* Flexibilitätpotenzial verfügen ... womit wir auch schon bei den Möglichkeiten zur Erweiterung von Flexibilität wären.