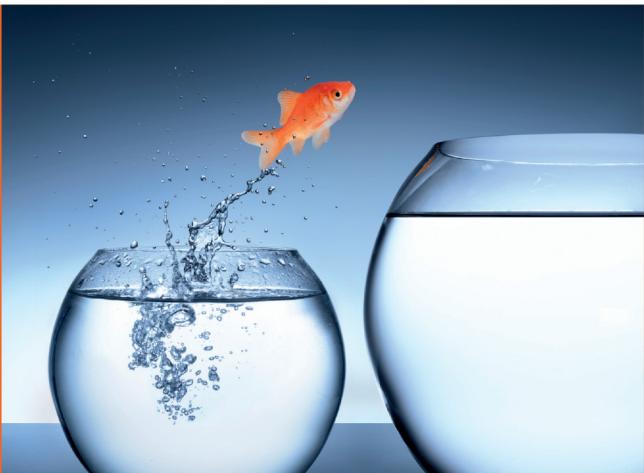


Stefanie Demann

# Selbst-coaching für Führungskräfte



Standard oder Spitze?  
Selbstcoaching macht  
den Unterschied

GABAL

Stefanie Demann

# **Selbstcoaching für Führungskräfte**

Für Tim, Kian, Tom und Jannis –  
alle auf ihre Art einzigartige Führungskräfte

Stefanie Demann

# Selbstcoaching für Führungs- kräfte

Standard oder Spitze?  
Selbstcoaching macht  
den Unterschied

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.

ISBN 978-3-86936-603-6

E-Book ISBN 978-3-95623-122-3

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: © RFsole/Fotolia

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort** 7

**Einleitung:  
Übermensch Führungskraft** 9

**Kapitel 1:  
Die eigene Führungskraft  
mit Selbstcoaching entwickeln** 16

- 1.1 Was bringt Ihnen Selbstcoaching? 16
- 1.2 Wie steht es um Ihre Führungskraft? 26
- 1.3 Wo wollen Sie mit Ihrer Führungskraft hin? 43
- 1.4 Welche Veränderungen kommen auf Sie zu? 54

**Kapitel 2:  
Berufliche und private Führungsanforderungen  
koordinieren** 66

- 2.1 Von Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending 67
- 2.2 Komplexität und Multitasking managen 78
- 2.3 Fehler und Veränderungen aushalten 86
- 2.4 Ihr Potenzial zielsicher einsetzen 94

## **Kapitel 3: Mit vielfältigen Stakeholdern kooperieren 102**

- 3.1 Innere und äußere Akteure unter einen Hut bringen 102**
- 3.2 Was tun, wenn sich Positionen und Rollen ändern? 114**
- 3.3 Beziehungen quer durch Kulturen und Generationen 122**
- 3.4 Modell Feelgood: Müssen Führungskräfte Softies werden? 136**

## **Kapitel 4: Kontinuierlich überzeugend kommunizieren 144**

- 4.1 Die Führungskraft als Vorbild 144**
- 4.2 So setzen Sie Kommunikation  
als Führungsinstrument richtig ein 160**
- 4.3 Mit Selbstdarstellung den Marktwert steigern 177**
- 4.4 Hervorragen und einen Unterschied machen 189**

## **Ausblick: Abschied von der Führungskraft? 198**

**Quellenverzeichnis 201**

**Literaturverzeichnis 205**

**Stichwortverzeichnis 209**

**Die Autorin 211**

**Danke! 212**

# Vorwort

„Selbstcoaching? Klingt anstrengend ...“ So lautete die Reaktion einer Stirn runzelnden Branchenkennerin auf meine Buchidee. Message: „Das wird nichts.“ Das war 2008. Inzwischen ist dieses Buch bereits mein drittes über Selbstcoaching. Und die beiden ersten finden nach wie vor großen Anklang. Offenbar sind meine Leser nicht der Meinung, dass Selbstcoaching anstrengend klingt – oder was meinen Sie? Vielleicht fürchten Sie sich auch einfach nicht davor, ins Schwitzen zu kommen. Wenn Sie Führungskraft sind oder werden wollen, haben Sie vermutlich die Erfahrung gemacht, dass Anstrengung auch sehr bereichernd sein kann. Das Gute an Selbstcoaching ist, dass Sie selbst bestimmen, wofür und wie sehr Sie sich anstrengen wollen.

Dank meiner Tätigkeit an der Henley Business School halten Sie das aktuellste Fachwissen über Führung in den Händen. Vorwissen brauchen Sie für die Lektüre keines. Sie finden hier ausschließlich erprobte und direkt umsetzbare Tipps und Anregungen, die es Ihnen ersparen, zwei Wochen schweigend in einem Kloster zu verbringen oder den ganzen Tag mit komplizierten Checklisten herumzulaufen. Selbstcoaching ist alltagstauglich. Das ist mir als Mutter von drei Kindern, als Selbstständige und Unternehmerfrau wichtig. Als Führungskraft werden Sie nicht gerade herumlungern und überlegen, was Sie mit Ihrer Zeit anfangen sollen. Die Zeit und Energie, die Sie investieren, um Selbstcoach zu werden, sind auf jeden Fall gut angelegt.

Erprobte  
und direkt  
umsetzbare  
Tipps

Selbstcoacher machen den Unterschied zwischen gewöhnlichen und außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten.

Viel Erfolg wünscht Ihnen Ihre

*Stefanie Demann*

# Einleitung: Übermensch Führungskraft

Waren das nicht herrliche Zeiten, als sich noch durch einen beherzten Faustschlag entschied, wer künftig Führungskraft wurde? Früher, sehr viel früher, als Rangfolgen noch durch Krafteinsatz entschieden wurden. Als physische Überlegenheit von Vorteil war. Den Anführer bestimmte einfach das Faustrecht. So lange, bis die Führungskraft zu alt und zu klapprig wurde. Dann kam ein Jüngerer daher, zack, gab's was auf die Rübe und es war geklärt, wer künftig die Ansagen machte. Die Gruppe folgte wie selbstverständlich demjenigen mit den härtesten Fäusten. Zugegeben, die meisten von Ihnen werden sich diese Zeiten wohl nicht zurück wünschen. Aber wie schön einfach war doch früher die Sache mit dem Führen, oder? Einer sagt, wo es langgeht und alle machen brav mit.

## Die Eier legende Wollmilchsau

Wie viel komplizierter ist das Thema Führung heute! Was wird nicht alles von einer Führungskraft erwartet:

- Sie muss wie Supermann sein: Der Held, der sich nie unterkriegen lässt, immer eine zündende Idee hat und auch aus misslichsten Lagen noch einen Ausweg weiß, der letztlich souverän zum Erfolg führt.
- Sie muss sein wie Barack Obama: visionär, charismatisch, dabei sympathisch, humorvoll, kurz: authentisch, immer die richtigen Worte zur richtigen Zeit auf den Lippen.
- Und künftig muss sie auch noch sein wie Jesus und der Dalai Lama zusammen: voller Einfühlungsvermögen und Wertschätzung, der seine

Erwartungen  
an die  
Führungskraft

Schäfchen aus dem tiefsten Tal führt, jeden anerkennt, wie er ist, und für alle ein offenes Ohr hat.

Natürlich schadet auch einzigartiges Fachwissen nicht, strategisches Denken, unternehmerisches Handeln, die Fähigkeit widersprüchliche Anforderungen unter permanentem Zeitdruck in Ordnung zu bringen. Ganz zu schweigen davon, während all dieser Herausforderungen gesund und fit zu bleiben, ja: ein Privatleben und sogar Spaß zu haben! Eine Eier legende Wollmilchsau ist nichts dagegen!

## Was Führung bedeutet

*There is no contradiction between behaving well and doing good business.*

PROFESSOR JOHN BOARD,  
DER DEKAN DER HENLEY BUSINESS SCHOOL  
IN SEINER REDE AUF DER ABSCHLUSSFEIER  
IM OKTOBER 2013

- |  |   |
|--|---|
| <b>Eloquenz ja,</b><br><b>Machtworte</b><br><b>nein!</b> | Führungskräften wird heute viel abverlangt. Menschenführung, was wir darunter verstehen, wie wir mit ihr umgehen und was sie idealerweise ausmacht, hat sich über viele Jahrzehnte entwickelt und wird sich künftig weiter verändern. Längst gilt es als überholt, wenn die Führungskraft den Patriarchen raushängen lässt oder gar autoritär auftritt. Eloquenz ja, Machtworte nein.   |
| <b>Empathie</b><br><b>statt Druck</b>                    | Druck funktioniert nur in einer Umgebung der Angst. Aber eine solche Unternehmenskultur kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Nur: Müssen Führungskräfte deshalb gleich Softies mit ganz viel Gefühl werden? Wo doch jetzt Empathie das Schlüsselwort ist? Das ist die Fähigkeit, andere zu verstehen, überzeugend auf sie einzugehen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Kurz: Die Herzen anderer Menschen zu erreichen, sie mit einer Vision zu begeistern und mit Charisma zu Höchstleistungen zu motivieren. Darauf legen gut ausgebildete Mitarbeiter sehr viel mehr Wert als früher. Die begehrten Fachkräfte lassen sich nicht mehr allein mit guter Bezahlung, Benefits und Incentives locken. Sie schauen sich den War for Talents gemütlich von außen an |

und suchen sich in aller Ruhe den Platz, an dem sie ihre Arbeitskraft am liebsten einsetzen möchten.

Wie gehen Sie als Führungskraft damit um? Schließlich erfordert es der Markt, dass Sie die besten Mitarbeiter ergattern – und halten. Und das wird künftig offenbar ein hartes Brot. Was bedeutet für Sie Führung und welche Kraft steckt in Ihnen? Wie führen Sie jetzt und wie wollen Sie künftig führen? Wohin wollen Sie selbst und wohin sollen andere Ihnen folgen?

## Selbstcoaching zum Entwirren

Wer sich mit Führung beschäftigt, kommt schnell vom Hundertsten ins Tausendste. Das Thema ist hoch komplex und lässt sich nicht sauber auslösen und weiterverarbeiten wie das Filet eines Fisches. Dieses Buch ist deshalb auch kein Fachbuch über Führung im Wandel der Zeit. Ich betrachte Führung nicht als isolierten Bereich, den man nur verstehen muss und dann klappt das schon mit den Mitarbeitern. Wenn Sie Führungskraft sind oder dabei sind, eine zu werden, dann wissen Sie: Eine Führungsposition wirkt sich auf Ihr ganzes Leben aus. Sie werden plötzlich mit Erwartungen, Anforderungen, Veränderungen und Fragen konfrontiert, die sich nicht durch Googeln oder kurzes Querlesen bei Wikipedia lösen lassen. Fragen, die niemand für Sie beantworten kann. Fragen, deren Antworten irgendwo in Ihnen schlummern – und die sich nicht so einfach wecken lassen.

Ganzheitlich  
Führen

Vielleicht haben Sie bereits ein Assessment hinter sich oder Sie durchlaufen eine ganze Prozedur von Führungschecks samt Seminaren zu Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement, Selbst- und Zeitmanagement, Führung, mit oder ohne Einzelcoaching, Audits und Selbstpräsentationen. In jedem Fall tritt früher oder später Verwirrung ein: Was soll das Ganze? Kann ich das überhaupt? Will ich das überhaupt? Warum ich? Bin ich der Richtige? Was kommt noch? Ist es mir das wert? Zum Entwirren hilft Selbstcoaching. Selbstcoacher wissen, wie sie die Dinge – sei es eine Entwicklung, ein Problem oder eine Situation – methodisch reflektieren und damit entwirren können.

## **Was ist Selbstcoaching?**

Was Coaching ist, wissen Sie vermutlich. Ein Coach unterstützt durch eine spezielle Art der Gesprächsführung den Coachee, also denjenigen, der mit einem Anliegen zum Coach geht, dabei, Antworten und Lösungsmöglichkeiten zu finden, Entscheidungen zu treffen und sie in die Tat umzusetzen. Das Besondere am Tandem Coach/Coachee ist, dass nicht der Coach sagt, wo es langgeht, sondern der Coachee. Denn er ist alleiniger Experte für sein Anliegen.

<b>Der Coach bereitet dem Coachee den Weg</b>	Der Coach hat eine viel wichtigere Funktion als nur zu lenken: Er entwirrt das Wegenetz und sorgt für klare Sicht. Anstatt dem Coachee Ratschläge zu geben, lässt er ihn selbst erkennen, was das Beste für ihn ist. Der Coach sorgt für Klarheit, der Coachee erkennt, entscheidet und handelt.
---	--

Wenn Sie Selbstcoaching betreiben, sind Sie Coach und Coachee in einem. Das geht. Ein gutes Coaching macht Sie ja auch nicht vom Coach abhängig, sondern dient dazu, Sie in die Lage zu versetzen, sich selbst weiterzubringen. Selbstcoaching und Coaching lassen sich natürlich auch miteinander verbinden.

<b>Was Selbst-coaching leistet</b>	Selbstcoaching versetzt Sie in die Lage, <ul style="list-style-type: none"><li>■ sich, Ihr Denken, Ihre Gefühle und Ihr Handeln methodisch zu reflektieren.</li><li>■ zu erkennen, dass Sie es sind, der sich für eine Art zu denken, zu fühlen und zu handeln entschieden hat.</li><li>■ herauszufinden, warum Sie so denken, fühlen und handeln, wie Sie es tun.</li><li>■ sich darüber klar zu werden, dass es Alternativen gibt.</li><li>■ sich von Umständen und dem Einfluss anderer Menschen frei zu machen.</li><li>■ selbst Einfluss zu nehmen auf Gedanken, Gefühle und Verhalten.</li><li>■ umzudenken.</li><li>■ sich zu verändern.</li><li>■ sich weiterzuentwickeln.</li><li>■ das Beste aus sich herauszuholen.</li></ul>
------------------------------------	--

Eine allgemeine Definition für Selbstcoaching gibt es nicht. Das Verständnis reicht von eng gefasst „eine Methode des Selbstmanagements“ bis zum universalen „die Kunst, sich selbst zu helfen“. In diesem Buch wird Selbstcoaching als Anleitung verstanden, den eigenen inneren Coach zu aktivieren mit dem Ziel, sich persönlich weiterzuentwickeln. Selbstcoaching kann nicht bloß eine Methode sein. Sonst würde es ausreichen, diese hier zu erläutern. Sie würden sie anwenden und fertig.

Selbstcoaching ist hoch idiosynkratisch: idios = eigen/selbst und synkrasis = Mischung/Zusammenmengung. Das heißt, beim Selbstcoaching kommt es auf Sie selbst, auf Ihre Eigenheit und die Mischung der Selbstcoaching-Tools an. Es gibt nicht die eine Methode, um sich persönlich weiterzuentwickeln. Jeder Mensch ist verschieden (haben Sie gerade „Ich nicht!“ gedacht?) und jeder hat seine ganz persönlichen Baustellen. Deshalb benötigt auch jeder Mensch eine individuelle Betrachtung und Herangehensweise – und welche das ist, können nur Sie selbst entscheiden. Keine Angst, das ist nicht schwer. Sie werden bei der Lektüre dieses Buches merken, was Sie brauchen. Das ist der Grund, warum auch dieses Buch (nach *Selbstcoaching: Die 86 besten Tools und 30 Minuten Selbstcoaching*) viele verschiedene Möglichkeiten zur Anleitung vorstellt. Dabei werden einige Angebote Ihren Nerv treffen, andere werden Sie weniger tangieren oder Ihnen momentan egal sein. Im Verlauf Ihrer Entwicklung kann sich das ändern. Alle Selbstcoaching-Angebote in diesem Buch sind eingebettet in ausgewählte Themen und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Führung. Denn so unterschiedlich Leser und Selbstcoacher sind: als Führungskräfte sind Sie alle ähnlichen Herausforderungen ausgesetzt.

**Sie entscheiden,  
was zu Ihnen passt**

---

Selbstcoaching ist ein idiosynkratisches System von Methoden, das jeder nutzen kann, um mithilfe seines inneren Coachs die eigene Persönlichkeit zu entwickeln.

---

## Sich selbst und andere führen

Vermutlich hatten Sie auch schon einmal so einen Chef, von dem sich alle gewünscht haben, er möge einfach tot umfallen. Vielleicht war es einer von der Sorte, die mit sich selbst nicht klar kommt und ihre Unsicherheit mit übertriebener Kontrollwut kompensiert. Oder der jähzornige Typ, der meint, er müsste öfter mal ordentlich auf den Putz hauen. Eigentlich ein ganz armes Hemd. Oder der Profilneurotiker, der sich gern Erfolge ans Revers heftet, aber schnell jemand anderen ins Rampenlicht schubst, wenn es mal nicht so gut läuft. Der Verkrampfte, der seine Mitarbeiter klein hält, damit sie ihn nicht überholen. Der Laute, der sich gern reden hört, den es aber nicht interessiert, was seine Mitarbeiter zu sagen haben. Der Bürokrat, der jede neue Idee für Teufelszeug hält. Der Ängstliche, der Druck von oben direkt nach unten weiterreicht ...

- Was ist gute Führung?** Sie haben bestimmt auch noch eigene Beispiele beizusteuern. Was schlechte Führung ist, darin ist man sich schnell einig. Doch woher gute Führung kommt, diese Suche füllt immer noch Bücher, Fachzeitschriften, Diplom- und Doktorarbeiten. Ich persönlich glaube, dass gute Führung bei der Führungskraft beginnt. Wer mit sich selbst nicht klarkommt und nicht weiß, wohin er will, der kann andere zwar führen, aber im besten Falle nur ins Mittelmaß. „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine Person führen müssen, nämlich sich selbst.“ Peter Drucker, der 2005 verstorbene US-amerikanische Pionier der Managementlehre, soll das gesagt haben. Zu diesen Führungskräften gehören Sie offenbar nicht, sonst würden Sie jetzt nicht dieses Buch in Ihren Händen halten.

Mit Selbstcoaching können Führungskräfte sich und ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen bringen. Sie liefern Ergebnisse, die über der Norm liegen und alle anderen im Mittelmaß hinter sich lassen. Sie geben ihr Bestes, ohne sich zu verausgaben.

Empirische Studien belegen inzwischen eindeutig, dass uns Führungsqualitäten nur zum Teil in die Wiege gelegt wurden. Vielmehr können sie erlernt werden.<sup>1</sup> Die Autoren der Studie Born to lead? haben ermittelt, dass nur 24 Prozent der typischen Führungseigenschaften genetisch vererbt sind.<sup>2</sup> Auf etwa 30 Prozent schätzen die Forscher um den US-amerikanischen Psychologie-Professor Richard D. Arvey das genetische Führungs-erbe.<sup>3</sup> 70 bis 75 Prozent Ihrer Persönlichkeit können Sie also so gestalten, wie Sie möchten. Eine gute Nachricht für Selbstcoacher!

# 1 Die eigene Führungskraft mit Selbstcoaching entwickeln

Wie traurig wäre es, wenn wir erst am Ende unseres Lebens erkennen würden, was wir alles hätten bewirken können. Was alles möglich gewesen wäre. Wozu man fähig gewesen wäre, wenn man es doch nur gewusst hätte. Zu spät zu entdecken, was man eigentlich gewollt hatte, statt dem, was man tatsächlich getan hat – eine Tragödie.

- Wohin wollen Sie und wie kommen Sie dorthin?** Zum Glück wird Ihnen dieses Schicksal erspart bleiben. Denn in diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Selbstcoaching einsetzen, um das Beste für sich herauszuholen. Sie können sich anschließend besser einschätzen und wissen, wohin Sie selbst eigentlich wollen und wie Sie am besten dorthin kommen. Außerdem erfahren Sie mehr darüber, was Führungskräfte künftig auszeichnet und welche Veränderungen auf Sie warten.

## 1.1 Was bringt Ihnen Selbstcoaching?

Dass Sie als Selbstcoacher – wie Sie aus der Einleitung wissen – zwei Drittel Gestaltungsspielraum haben, heißt nicht, dass Selbstcoaching anstrengend ist. Als anstrengend werden Sie es nur dann empfinden, wenn Sie es eigentlich gar nicht wollen. Selbstcoaching ist kein Kurs, durch den Sie „durchmüssen“. Niemand zwingt Sie, dieses Buch von vorn bis hinten durchzulesen und alle Tipps zu beherzigen. Selbstcoaching passt sich perfekt an Ihre Bedürfnisse an. Wenn Sie etwas interessiert, lesen Sie es nach. Wollen Sie etwas ändern, gibt Ihnen Selbstcoaching einfache, sofort anwendbare Tipps, wie Sie es tun können.

## Selbstreflexion

Selbstcoaching regt zur Reflexion an. Zunächst über sich selbst und mit steigendem Erkenntnisgewinn auch über andere. Sie werden sich selbst und andere besser verstehen. Denn niemand tut etwas ohne Grund. Doch oft liegen diese Gründe im Dunkeln. Auch wenn Sie die Gründe der anderen weder nachvollziehen noch gutheißen noch ändern können: Selbstcoaching hilft Ihnen dabei, andere besser zu verstehen und sie leichter so annehmen zu können, wie sie sind.

**Selbstcoaching beginnt beim Selbst**

Aber wäre es nicht zumindest bei sich selbst schön zu wissen, warum man bestimmte Entscheidungen getroffen hat? Chancen ausgelassen hat? Verhaltensweisen an den Tag legt? Gedanken und Gefühle bevorzugt? Warum man so ist, wie man ist? Und dann – das Selbstcoaching-Tüpfelchen auf dem i – merkt, dass es auch anders geht? Dass Sie sich vieles erleichtern können, wenn Sie nur wissen, was eigentlich los ist?

Das können Führungskräfte mit Selbstcoaching bewirken:

**Ziele des  
Selbst-  
coachings**

- **mehr Selbstbewusstsein:** sich seiner selbst bewusst sein, wissen, was in einem steckt.
- **mehr Sicherheit:** wissen, dass man auf das bauen kann, was in einem steckt.
- **mehr Charisma:** die Fähigkeit, seine Stärken im richtigen Augenblick zu zeigen.
- **mehr Authentizität:** die künstliche Fassade fallen lassen können.
- **mehr Überzeugungskraft:** andere verstehen und richtig auf sie eingehen können.
- **ein besseres Standing:** stark für etwas einstehen und andere begeistern können.
- **eine bessere Performance:** mehr Wirkung mit weniger Krafteinsatz erreichen.
- **Menschenkenntnis:** mit anderen müheloser umgehen können.
- **mehr Entscheidungsmöglichkeiten:** Chancen erkennen und neue Wege eröffnen.
- **größerer Handlungsspielraum:** die eigenen Stärken vielfältiger einsetzen können.

- **Vielseitigkeit:** das gesamte Potenzial entdecken und entwickeln.
- **Ruhe und Ausgeglichenheit:** mit Unzulänglichkeiten umgehen können.
- **Gelassenheit:** richtig auf Druck reagieren können.
- **Erleichterung und Entspannung:** auch mal Fünfe grade sein lassen.
- **Resilienz:** die „inneren Muskeln“ trainieren.
- **Lebensqualität:** das Beste für sich und andere herausholen.
- **Weisheit und Reife:** lieben und vergeben können – sich selbst und anderen.

Selbstcoaching bleibt nie ohne Effekt. Auch wenn Sie Selbstcoaching nur für sich betreiben, werden die Menschen um Sie herum früher oder später merken, dass etwas anders ist. Dass Sie anders sind, anders auftreten, anders aussehen, anders sprechen, sich anders bewegen, ja, sogar, dass Sie anders denken und fühlen.

<b>Chancen für die Führung</b>	Sobald Sie sich verändern, verändert sich auch Ihr Umgang mit anderen. Und Ihr Selbstcoaching als Führungskraft wirkt sich auch auf Ihre Mitarbeiter aus – zum Glück! Ihre Mitarbeiter können sich glücklich schätzen, denn eine Führungskraft, die
--------------------------------	---

- ihre Stärken kennt, wird auch die ihrer Mitarbeiter besser einschätzen können. Sie kann sie unterstützen und hat Interesse daran, sie zu entwickeln.
- selbst stark ist, sucht sich auch starke Mitarbeiter.
- ihr Potenzial kennt, setzt ihre Mitarbeiter da ein, wo sie ihr ganzes Repertoire entfalten können.
- über Selbstsicherheit und Überzeugungskraft verfügt, führt müheloser, weil Mitarbeiter ihr lieber folgen.
- Charisma hat und dabei authentisch bleibt, findet leichter die richtigen Mitarbeiter.
- ein gutes Standing hat, respektieren Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte.
- die selbst eine herausragende Performance ab liefert, geht als gutes Beispiel voran und ist zielorientierten Mitarbeitern ein Vorbild.
- eine solide Resilienz vorweisen kann, legt auch Wert auf eine gesunde Belegschaft und fördert nachhaltig Leistungsbereitschaft.

## Vier Grenzen des Selbstcoaching

**Grenze Nummer 1: Die Angst sich lächerlich zu machen.** An dem Punkt, an dem andere merken, dass Sie Selbstcoaching betreiben, kommt bei Ihnen vielleicht ein wenig Unbehagen auf. „Dann gucken ja alle!“, denken Sie womöglich. Einige werden wahrscheinlich tatsächlich gucken und sich wundern. Ein paar sich lustig machen. Denn als Führungskraft haben Sie vermutlich nicht nur wohlwollende Gönner um sich herum. Einige Neider und Stühlesäger werden hinter vorgehaltener Hand über Sie lachen: „Jetzt macht der einen auf Gefüls-Öko hier! Das ist doch bloß wieder irgend so ein amerikanischer Quatsch, nach dem in drei Monaten kein Hahn mehr kräht! Hält der sich für was Besseres oder was?!”

Was denken die anderen?

Menschen, die sich entwickeln und auf einmal Dinge tun, die sie vorher nicht getan haben, oder Dinge unterlassen, für die sie vorher bekannt waren, fallen auf. Ich nenne das den gesunden Abrieb. Am Anfang ist es vielleicht unangenehm, aber wenn Sie durchhalten, werden Sie merken, dass es immer weniger reibt, so lange, bis es ganz glatt geht. Wenn Sie durchhalten, wundert sich auch irgendwann keiner mehr. Einige werden Sie möglicherweise sogar be-wundern. Die zentralen Fragen hier lauten: Tue ich es für mich? Oder tue ich es, um anderen zu gefallen? Was ist mir wichtiger?

Die Sorge, sich lächerlich zu machen oder von anderen nicht mehr gemocht zu werden, ist eine starke Grenze des Selbstcoaching. Die Angst, etwas zu verändern und sich dabei zu blamieren, hindert uns oft daran, etwas zu versuchen. Hier endet Selbstcoaching. Es sei denn, Sie packen die Angst bei den Hörnern. Denn diese Grenze des Selbstcoaching ist eine selbst geschaffene Grenze. Sie existiert nicht wirklich. Sie ist nur da, solange Sie sie fürchten. Vielleicht kennen Sie die Installation mit dem Wasservorhang: Mitten über den Weg ergießt sich das Wasser aus einem künstlichen Wasserfall. Nur wer schnellen Schrittes weitergeht, erlebt, wie sich der Vorhang im letzten Moment teilt und man trockenen Fußes auf die andere Seite kommt. Wer zögert, wird nass. Genau wie beim Selbstcoaching genügt es nicht, anderen dabei zuzusehen, wie sie diese Erfahrungen machen. Sie müssen es selbst ausprobieren. Das erfordert Mut. Aber mit etwas Mumm lässt sich diese Grenze überwinden. Übri-

Mut gehört dazu

gens: Diejenigen, die über andere lachen, sind in der Regel diejenigen, die diesen Mut niemals aufbringen würden!

**Grenze Nummer 2: die Angst vor Entdeckungen.** Eine andere Grenze des Selbstcoachings, die Sie ebenfalls überwinden können, ist die Sorge davor, Dinge zu entdecken, die Sie lieber im Dunkeln gelassen hätten. Jeder Mensch hat Geheimnisse und ich bin absolut nicht dafür, alles ans Licht zu zerren. Nichtsdestotrotz kann Selbstcoaching bewirken, dass Sie die Erkenntnis trifft: „Hier habe ich Mist gebaut.“ Oder: „Warum nur habe ich damals nicht erkannt, dass es das Richtige gewesen wäre?“ Oder: „So kann es nicht weitergehen! Ich muss etwas ändern!“ Nicht-wahr-haben-Wollen, Abwehr, Depression, Trauer – das alles können Reaktionen während eines Selbstcoachings sein. Schock darüber, dass man so blöd war. Wie furchtbar man über andere gedacht, sich ihnen gegenüber verhalten hat. Wie man mit anderen umgegangen ist. Verpasste Chancen. Wie blind man gewesen ist, wie naiv, wie unreif, wie (hier können Sie einsetzen, was Ihnen gerade durch den Kopf geht) ...!

**Den Finger  
in die  
Wunde  
legen** Wer etwas verändern möchte, hat vorher immer die Erkenntnis gehabt: Das ist noch nicht gut genug. Hier bin ich noch nicht gut genug. Ich will besser werden. Ich will etwas verbessern. Die Tatsache, dass in der Vergangenheit nicht alles in Butter war, dass man selbst unvollkommen ist und immer bleiben wird, erleichtert es Ihnen vielleicht, diese Grenze zu bezwingen. Selbstcoaching legt den Finger in die Wunde – aber nur, um sie zu heilen. Zuerst ist es unangenehm, vielleicht tut es sogar weh. Und auch hier gehören Mut und Veränderungswillen dazu, das auszuhalten. Es wird zunächst schlimmer, bevor es besser wird. Aber besser wird es!

### **Grenze Nummer 3: Aufschieberitis.**

Ebenso mache ich es, wenn ich etwas essen muss, was ich überhaupt nicht ausstehen kann. Ich stelle den Teller vor mich und bilde mir ein, es sei etwas sehr Leckeres, schaue möglichst wenig hin, und ehe ich mich versehe, ist es aufgegessen. Morgens beim Aufstehen – auch etwas, was nicht angenehm ist – springe ich aus dem Bett, denke mir „du legst dich gleich wieder gemütlich rein“, laufe zum Fenster, mache die Verdunklung weg, schnüffle so lange an dem Spalt, bis ich ein bisschen frische Luft spüre, und bin hellwach. Das Bett wird so schnell wie möglich ausein-

*anderegelegt, dann ist die Verführung weg. Weißt Du, wie Mutter so etwas nennt?  
Eine Lebenskünstlerin. Findest du das Wort nicht auch witzig?*

DAS TAGEBUCH DER ANNE FRANK,  
EINTRAG VOM 10. AUGUST 1943<sup>4</sup>

Jetzt seufzen Sie vielleicht und denken sich: „Wie schafft jemand es nur, so diszipliniert zu sein?“ Man selbst kennt eher das Gegenteil: Aufschieberitis, der innere Schweinehund, Stress, Müdigkeit, zu viel Arbeit, keine Zeit, überhaupt – die Zeit, die viel zu schnell vergeht ... Es gibt tausend Gründe, kein Selbstcoaching zu betreiben. Aber: Es ist nicht die Aufschieberitis, die uns davon abhält, etwas zu tun. Der Grund, warum wir etwas immer wieder vor uns herschieben, liegt woanders und ist – wie Selbstcoaching – hoch idiosynkratisch, also von Mensch zu Mensch verschieden und so individuell, dass man ihn nicht einfach einer Kategorie zuordnen kann. In diesem Buch bekommen Sie viele Anregungen, über Ihre Motive und Blockaden nachzudenken und herauszufinden, welche Dinge Sie mit Vorliebe tun und warum Sie andere lieber verschieben. Sehen Sie es nicht zu verbissen. Selbstcoaching ist keine Schweiß treibende Angelegenheit. Sie sind nicht gezwungen wie im Fitness-Studio montags, mittwochs und freitags hinzugehen. Niemand kontrolliert, ob Sie weitermachen oder nicht. Ach? Das ist ja das Problem?

Wenn Sie gern Selbstcoaching betreiben wollen, sich aber genauso gern ablenken lassen, dann holen Sie sich doch einen Sparringspartner, mit dem Sie zusammen arbeiten. Vereinbaren Sie einen festen Termin. Bereiten Sie eine bestimmte Fragestellung vor, ein Thema, das Sie interessiert und an dem Sie etwas verändern möchten. Treffen Sie sich mit ihm. Einmal im Monat. Alle acht Wochen. Viermal im Jahr. Zweimal im Jahr. Ja, das geht. Die Aufschieberitis-Grenze können Sie knacken, indem Sie Selbstcoaching so betreiben, dass es Ihnen leichtfällt und Spaß macht. Sie spielen gern an Ihrem Smartphone rum? Dann nutzen Sie es fürs Selbstcoaching. Laden Sie sich eine Coaching-App runter. Wenn Sie einen Sparringspartner haben, tauschen Sie sich aus, schicken Sie Mini-berichte, Bilder und Filme Ihrer Bemühungen und Erfolge. Führen Sie ein digitales Journal in Form eines Tagesbuchs. Wie macht Ihnen Lernen Spaß? Was tun Sie dabei am liebsten?

Sparrings-  
partner  
suchen