



Helene Nüesch

# SELBST IN FÜHRUNG

BEITRAG DES COACHINGS ZU EINER  
WIRKSAMEN SELBSTFÜHRUNG

Concentria 

Helene Nüesch  
Selbst in Führung – Beitrag des Coachings zu einer wirksamen Selbstführung  
ISBN: 978-3-033-11316-9

1. Auflage 2025

© 2025, Helene Nüesch, Concentria GmbH, St. Gallen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Das Werk oder Teile daraus dürfen ohne schriftliche Zustimmung der Autorin nicht reproduziert,  
digitalisiert, übersetzt oder verbreitet werden.

Illustrationen und Layoutentwurf: Regula Haas, [www.regulahaas.ch](http://www.regulahaas.ch)  
Lektorat: Selma Junele, [www.textplanet.ch](http://www.textplanet.ch)  
Realisation Layout, Satz und Druck: Weibel Druck & Design AG, [www.weibel-druck.ch](http://www.weibel-druck.ch)

Eigenverlag  
Concentria GmbH, Helene Nüesch  
Waisenhausstrasse 17, 9000 St. Gallen

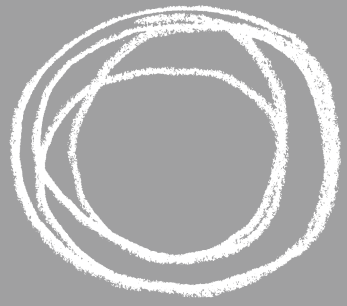
Das Buch kann direkt über die Website der Autorin bezogen werden:  
[www.concentria.ch/shop](http://www.concentria.ch/shop)

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>9</b>
1.1	Anliegen von Klientinnen und Klienten	9
1.2	Eigener Bezug zum Thema	10
1.3	Wozu dieses Buch und für wen?	11
1.4	Wie das Buch aufgebaut ist	11
<b>2</b>	<b>WAS IST MIT SELBSTFÜHRUNG GEMEINT?</b>	<b>15</b>
2.1	Führungskompetenz nutzen	16
2.2	Selbstführung meint nicht Selbstoptimierung	18
2.3	Selbstführung hat nichts mit Egoismus zu tun	19
2.4	Das Steuer wieder selbst in die Hand nehmen	20
<b>3</b>	<b>VON WEGEN SELBST IN FÜHRUNG</b>	<b>23</b>
3.1	Dauerstress und seine Auswirkungen	24
3.2	Einflussfaktoren auf das Stresserleben	26
3.3	Im Autopilot-Modus durch den (Arbeits-)Alltag	29
3.4	Ich kenne meine Grenzen, ich überschreite sie ja jeden Tag ...	32
3.5	Zusammenhang zwischen Gedankenkreisen und Erschöpfung	34
3.6	Die Macht der inneren Stimmen	36
3.7	Zuwachs an innerer Freiheit durch Bewusstheit	39
<b>4</b>	<b>DAS KONZEPT DER ACHTSAMEN PRÄSENZ</b>	<b>41</b>
4.1	Was ist mit achtsamer Präsenz gemeint?	42
4.2	Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	43
4.3	Positive Effekte achtsamer Präsenz	44
4.4	Achtsamkeit ist kein Wundermittel	48
4.5	Bedeutung für die Selbstführung	50
<b>5</b>	<b>BEITRAG DES COACHINGS</b>	<b>55</b>
5.1	Anlässe für ein Selbstführungscoaching	55
5.2	Grenzen des Selbstführungscoachings	56
5.3	Innen oder aussen ansetzen?	58
<b>6</b>	<b>WIRKPRINZIPIEN</b>	<b>61</b>
6.1	Ressourcen aktivieren	63
6.2	Auf Unterschiede achten	65
6.3	Somatisches Feedback nutzen	68
6.4	Gestaltungsspielraum handelnd erkunden	70
6.5	Wahlfreiheit erweitern	72
6.6	Selbstanteile integrieren	75
6.7	Achtsamkeit kultivieren	83
6.8	Fazit	85

<b>7</b>	<b>FALLBEISPIELE</b>	<b>87</b>
7.1	Innehalten und Kraft schöpfen	87
7.2	Die Wunscherfüllerin	111
7.3	Nachklang	125
<b>8</b>	<b>DANK</b>	<b>127</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>128</b>



# 1 EINLEITUNG

---

Die Idee zu diesem Buch ist in den letzten Jahren langsam gereift. Lange Zeit war ich der Auffassung, dass zum Thema Selbstführung schon genug geschrieben wurde. Gleichzeitig hat sich in mir der Wunsch hartnäckig gehalten, mich mit dem Thema schreibend nochmals vertieft auseinanderzusetzen und meine Erfahrungen zum Thema Selbstführung in verdichteter Form zur Verfügung zu stellen. Das Buch ist aus unterschiedlichen Quellen gespiesen. Zum einen arbeite ich seit über 20 Jahren als Coach und begleite Menschen in anspruchsvollen Positionen entlang ihrer Anliegen. Parallel dazu war ich immer auch als Dozentin und Seminarleiterin tätig. In beiden Rollen hat das Thema Selbstführung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und ist mit der Zeit zu einem Schwerpunkt meiner Arbeit geworden. In diesem Zusammenhang habe ich mich durch einen beachtlichen Berg an Literatur zum Thema Selbstführung gelesen. Immer auf der Suche nach einem Verständnis und nach Hinweisen, die für die Arbeit mit Klientinnen und Seminarteilnehmern hilfreich und praktikabel sein könnten. Und als dritte Quelle will auch mein eigener Bezug zum Thema nicht unerwähnt bleiben. Wenn mich das Thema nicht auch ganz persönlich interessieren und immer wieder herausfordern würde, hätte ich mich in den letzten Jahren sicher nicht so intensiv damit beschäftigt.

## 1.1 Anliegen von Klientinnen und Klienten

---

Im Coaching geht es nicht nur, aber häufig auch um Fragen der Selbstführung:

- Wie kann ich haushälterisch mit meiner Energie umgehen?
- Wie gelingt es mir, trotz vielfältigen Anforderungen das Steuer in der Hand zu behalten?
- Was kann ich tun, damit ich mich nicht in der Arbeit verliere?
- Wie kann ich mich gegenüber überzogenen Erwartungen besser abgrenzen?
- Wie kann ich mich in der Arbeit wirksam einbringen, statt nur Pendenzen abzuarbeiten?
- Wie komme ich wieder zu mehr Leichtigkeit in meinem Alltag?

Das ist nur ein kleiner Ausschnitt von Fragen, die Führungs- und Fachpersonen sowie Unternehmerinnen im Coaching beschäftigen. Wie könnte es auch anders sein. Diese Fragen beschäftigen alle von uns, die über lange Zeit in anspruchsvollen Feldern tätig sind. Die einen stellen sich diese Fragen laufend und justieren in der Auseinandersetzung damit ihre Selbstführung quasi kontinuierlich. Während andere heftig und meist ungebeten mit diesen Fragen konfrontiert werden, wenn sie merken, dass die Kraft nachlässt oder die Motivation zunehmend abhandenkommt. In beiden Fällen gibt es keine rezepthaften Antworten. Obwohl ein Grossteil der Ratgeberliteratur etwas anderes vermittelt, bin ich überzeugt, dass es «die gute Selbstführung» ebenso wenig gibt wie «die gute Führung». Es geht sowohl in den Coachings als auch in den Seminaren vielmehr darum, innezuhalten, die Selbstführung aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren und Impulse für grössere oder kleinere Anpassungen zu vermitteln. Als Coach oder Seminarleiterin verstehe ich mich dabei nie als Expertin, sondern immer als Wegbegleiterin.

## 1.2 Eigener Bezug zum Thema

---

Gerade das Schreiben dieses Buches hat mich in meiner Selbstführung enorm gefordert. Ich war bass erstaunt, welche inneren Stimmen sich zu Wort gemeldet haben, als ich mich entschieden habe, das Buch zu schreiben.

Da gab es die Zweiflerin in mir, die sich lauthals vernehmen liess:

- Es gibt schon so viele Beratungsbücher. Was willst du da noch wirklich Neues beitragen?
- Für dich Antworten zu finden, ist ja die eine Sache. Aber musst du damit auch gleich an die Öffentlichkeit?
- Und was, wenn sich niemand dafür interessiert, was du da herausgefunden hast?

Die Pragmatikerin in mir blies in ein ähnliches Horn, wenn auch mit moderateren Argumenten:

- Du hast eine erfolgreiche Beratungspraxis. Was willst du denn noch? Gebe dich doch einfach mit dem Erreichten zufrieden.
- Dieser ganze Aufwand wird sich doch nie und nimmer lohnen.
- Draussen scheint die Sonne und du sitzt freiwillig am Schreibtisch. Im Garten hättest du schneller ein Erfolgserlebnis.

Da gab es aber auch die Stimme der Forscherin und Entwicklerin, die sich zwar viel leiser, aber doch beharrlich meldete:

- Wenn es nun mal das ist, was mich interessiert. Ich habe Fragen, auf die ich in meinem Buch Antworten finden will. Wenn es dann auch anderen als Anregung dient, umso besser.
- Ich weiss, dass mir das Schreiben dabei hilft, meine Gedanken zu ordnen und mir Klarheit über mein Handeln zu verschaffen. Das wird auch hier so sein.
- Ich sehe in meiner Praxis, wie viele Menschen das Thema umtreibt und ich will sie besser unterstützen können.

Es brauchte etliche Verhandlungen mit meinem inneren Team, um die Blockaden zu überwinden und an meinem Vorhaben dranzubleiben. Irgendwann ist mir dann aufgefallen, dass die meisten Menschen, die sich ans Schreiben wagen, von inneren Kämpfen berichten. Offenbar mögen es die auf Sicherheit bedachten Selbstanteile nicht, wenn wir uns auf neues Terrain begeben und uns dabei exponieren. Auch im Hinblick auf meine zeitlichen Ressourcen war es kein einfaches Vorhaben und ich musste mich immer wieder entscheiden, wie ich meine Prioritäten setzen wollte.

Auf der anderen Seite bin ich es als Unternehmerin gewohnt, mich selber an der Hand zu nehmen und mich durch unwegsames Gelände zu führen. Wer sollte das sonst tun? Da gibt es keine Vorgesetzten, die im jährlichen Personalgespräch die Jahresziele überprüfen und helfen, die berufliche Perspektive zu justieren. Als Unternehmerin ist man in höchstem Mass auf Selbstführung angewiesen, was Fluch und Segen gleichzeitig bedeuten kann. Aber letztlich habe ich mir über all die Jahre eine Expertise angeeignet, mit allem, was ich an mir selber ausprobiert habe. Die eigene Selbstführung ist für mich auch ein Experimentierfeld, eine Art Labor, in dem Ansätze erprobt und weiterentwickelt werden, bevor ich sie meinen Klientinnen zumute.

## 1.3 Wozu dieses Buch und für wen?

---

Am Anfang meines Buchprojektes standen drei Fragen, auf die ich im Rahmen meiner Beratungs- und Lehrtätigkeit Antworten suchte:

- Wie können wir in unserem anspruchsvollen Alltag zu einer verlässlichen Selbstführung gelangen?
- Welchen Beitrag kann das Coaching dazu leisten?
- Was hilft Klientinnen und Klienten, ihre Selbstführung nachhaltig zu verändern?

Je klarer und konkreter die Antworten wurden, desto grösser wurde der Wunsch, meine Erkenntnisse in Buchform zugänglich zu machen.

Das Buch ist bewusst nicht als klassischer Ratgeber geschrieben. Es beinhaltet deshalb auch keine Ratschläge und Anleitungen. Der Grund dafür liegt in meiner Überzeugung, dass es für die eigene Selbstführung keine allgemeingültige Anleitung gibt.

Hingegen soll es Coaches und Beraterinnen zur Weiterentwicklung ihrer Praxis dienen. Darüber hinaus können Führungspersonen in diesem Buch Anregungen für die Reflexion ihrer eigenen Selbstführungspraxis finden und sich ein erweitertes Verständnis erarbeiten, das ihnen in der Personalführung dienlich ist.

## 1.4 Wie das Buch aufgebaut ist

---

Der erste Teil des Buches geht Fragen der eigenen Selbstführungspraxis auf den Grund, während sich der zweite Teil explizit dem Beitrag des Coachings widmet.

Im 2. Kapitel werde ich mein Verständnis von Selbstführung darlegen und gegenüber Formen der Selbstoptimierung abgrenzen. Es geht mir darum, die Selbstführung zu verorten und gleich zu Beginn ein paar Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

Der Alltag von vielen meiner Klientinnen und Klienten fühlt sich mindestens zeitweise gar nicht so an, als ob sie darin viel zu melden hätten. Deshalb heisst das 3. Kapitel «Von wegen selbst in Führung ...». Es soll das Verständnis für die Herausforderungen erweitern, mit denen wir es zu tun haben, wenn wir zu einer verlässlicheren Selbstführung gelangen wollen. Das ist wichtig, um die Selbstführung nicht als Schönwettervorhaben zu verstehen, das beim ersten Sturm wieder aufgegeben wird, weil sich das Leben einmal mehr nicht an unsere Vorstellungen hält.

Das 4. Kapitel ist dem Konzept der achtsamen Präsenz gewidmet, auf das ich ausführlich eingehen werde. Achtsamkeit ist in den letzten Jahren zu einem regelrechten Hype geworden. Damit verbunden sind – wie bei jedem Hype – übersteigerte Erwartungen, die dem Kern des Konzeptes zuwiderlaufen. Ich erachte die Achtsamkeitspraxis tatsächlich als Basis einer wirksamen Selbstführung. Aber ich weiss auch, wie schwer es vielen fällt, sie verlässlich in den Alltag zu integrieren. Meiner Erfahrung nach hat das zu einem rechten Teil mit unrealistischen Erwartungen zu

tun, die dann zwangsläufig enttäuscht werden: «Jetzt habe ich doch heute Morgen zehn Minuten lang meditiert und bin trotzdem so genervt nach dem Gespräch mit meiner Chefin!» Ich werde aufzeigen, welche Bedeutung die Achtsamkeitspraxis für die Selbstführung hat, aber auch, dass sie kein Wundermittel ist.

Im 5. Kapitel werde ich die Frage beantworten, welchen Beitrag das Coaching für eine gelingende Selbstführung leisten kann und wo die Grenzen des Coachings liegen.

Das 6. Kapitel ist ganz der Frage gewidmet, wie das Selbstführungscoaching wirkungsvoll gestaltet werden kann. Ich habe im Rahmen dieses Buches sieben Wirkprinzipien herausgearbeitet, die ich aufzeigen und anhand von Praxisbeispielen illustrieren werde.

Und zum Schluss werde ich im 7. Kapitel anhand von zwei ausführlichen Fallbeispielen Einblick in meine Coachingpraxis geben. Damit soll das Selbstführungscoaching als Prozess erfahrbar werden. Die fallbezogenen Interventionen sollen vor allem Coaches und Beraterinnen als Veranschaulichung der vorangehenden Kapitel dienen. Sie können aber auch interessierten Klienten oder Seminarteilnehmerinnen einen Einblick in die Praxis des Selbstführungscoachings gewähren.

Sprachlich habe ich mich dafür entschieden, die weibliche und die männliche Form alternierend zu verwenden. Damit möchte ich sicherstellen, dass sich beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen, ohne dass der Sprachfluss unterbrochen wird.



## 2 WAS IST MIT SELBSTFÜHRUNG GEMEINT?

Es gibt verschiedene Definitionen für den Begriff «Selbstführung», denen je unterschiedliche Konzepte zugrunde liegen.<sup>1</sup> In ihrer Ausrichtung orientieren sich die meisten Konzepte an der Frage, wie Ziele (seien es eigene oder vorgegebene) besser erreicht werden können. Dahinter steht in der Regel ein ökonomisches Verständnis: Wie können wir unsere Zeit und Energie einsetzen, damit wir gute Ergebnisse erzielen und über einen langen Zeitraum leistungsfähig bleiben? Dieser Aspekt der Selbstführung ist sicher als bedeutsam zu betrachten, wenn wir uns die hohe Zahl von erschöpfungsbedingten Erkrankungen vor Augen führen. In meinem Verständnis ist Selbstführung aber weiter gefasst.

**Ich verstehe Selbstführung als die Fähigkeit, das eigene Leben bewusst zu gestalten.**

In den meisten meiner Coachings geht es zwar in erster Linie um Anliegen, die sich auf den Arbeitskontext beziehen. Aber in der Regel wird schnell deutlich, dass andere Lebensbereiche stark davon tangiert sind und entsprechend in die Bearbeitung einbezogen werden sollten. Damit meine ich nicht die gängige Vorstellung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Zum einen verstehe ich Arbeit als wichtigen Bereich unseres Lebens und zum anderen wird die Arbeit definitiv nicht befriedigender, wenn wir sie vom Leben abkoppeln. Wesentlich hilfreicher als mentale Landkarte ist für mich das Modell der Lebensbalance nach Lothar Seiwert<sup>2</sup>:



Abbildung 1  
Lebensbalance nach Seiwert

<sup>1</sup> Müller, F. & Braun, W. (2009).

<sup>2</sup> Seiwert, L. (2001): S. 24.

Das Modell verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen den Lebensbereichen. Wenn der Bereich Arbeit/Leistung über Wochen, Monate oder gar Jahre unsere ganze Zeit und Aufmerksamkeit beansprucht, zeigen sich früher oder später Auswirkungen in anderen Lebensbereichen. Sei es, dass sich der Körper bemerkbar macht oder wichtige Beziehungen in Schieflage geraten. Ich verstehe das Modell der Lebensbalance nicht idealtypisch. Die Vorstellung, dass wir unser Leben in einem stetigen Gleichgewicht verbringen, erachte ich als illusorisch. Selbstverständlich gibt es Phasen im Leben, in denen die Karriere im Vordergrund steht und andere, in denen die Familie viel Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt. Wenn wir krank sind, tun wir gut daran, uns in besonderem Mass unserer Gesundheit zu widmen. In Bezug auf die Selbstführung ist das Modell hilfreich, um die Wechselwirkungen zu verstehen und die eigene Ausrichtung zu justieren:

- Was ist mir in der jetzigen Lebensphase besonders wichtig?
- Wie müsste ich meine Prioritäten verändern, um dem Rechnung zu tragen, was mir besonders wichtig ist?
- Welchen Preis bin ich bereit, dafür zu bezahlen?
- Wo versuche ich Anforderungen zu erfüllen, die mit dem kollidieren, was mir am Herzen liegt?
- Wie geht es mir dabei?
- Inwiefern lasse ich mich von einem kraftvollen Bild einer erwünschten Zukunft leiten?
- Und wo versuche ich einfach nur, es allen recht zu machen?

## 2.1 Führungskompetenz nutzen

---

Die Anfragen für ein Selbstführungscoaching kommen nicht ausschliesslich, aber sehr oft von Klientinnen in einer Führungsposition. Manche führen eine Institution, eine Abteilung, ein Team oder ihr eigenes Unternehmen. Und manche führen eine Gruppe von Lernenden oder ein politisches Gremium. In der Zusammenarbeit mit Klienten in Führungspositionen habe ich mich immer wieder gefragt, wie es gelingen könnte, das vorhandene Know-how zum Thema Führung auch für die Selbstführung nutzbar zu machen.

Den Klientinnen in Führungspositionen ist in der Regel klar, dass sie ihr Führungshandeln den individuellen und situativen Voraussetzungen ihrer Mitarbeitenden anpassen müssen, um erfolgreich zu sein. Sie haben in ihren Teams hoch motivierte Mitarbeitende, denen sie genügend Freiraum gewähren müssen, wenn sie ihr Engagement erhalten wollen. Sie haben aber auch Teammitglieder, die aufgrund ihrer Disposition oder ihrer aktuellen Lebenssituation auf eine engere Führung angewiesen sind. Im einen Fall machen Führungspersonen ihre Mitarbeitenden ab und an darauf aufmerksam, dass gut auch wirklich gut genug ist und im anderen müssen sie ihre Erwartungen freundlich, aber bestimmt immer wieder zum Ausdruck bringen. Für die meisten Führungspersonen ist es selbstverständlich, dass jede und jeder im Team etwas anderes braucht, um sich langfristig produktiv für die Ziele der Organisation einsetzen zu können.

Die meisten Führungspersonen versuchen, in ihrem Führungshandeln eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Anforderungen der Organisation zu finden. Sie wissen in der Regel, dass sie mit einem verwöhnenden Führungsstil ebenso wenig Aussicht auf Erfolg haben wie mit einem Führungsstil, der den Mitarbeitenden das Allerletzte abverlangt und sie auch dann noch antreibt, wenn sie schon längst nicht mehr können.

Vor diesem Erfahrungshintergrund ist es meist sehr einleuchtend, Selbstführung als Führung der eigenen Person unter Berücksichtigung der situativen Anforderungen einerseits und den eigenen Bedürfnissen andererseits zu definieren. In Anlehnung an das Führungsgitter von Blake & Mouton<sup>3</sup> kann sogar von einem eigentlichen Selbstführungsstil gesprochen werden:

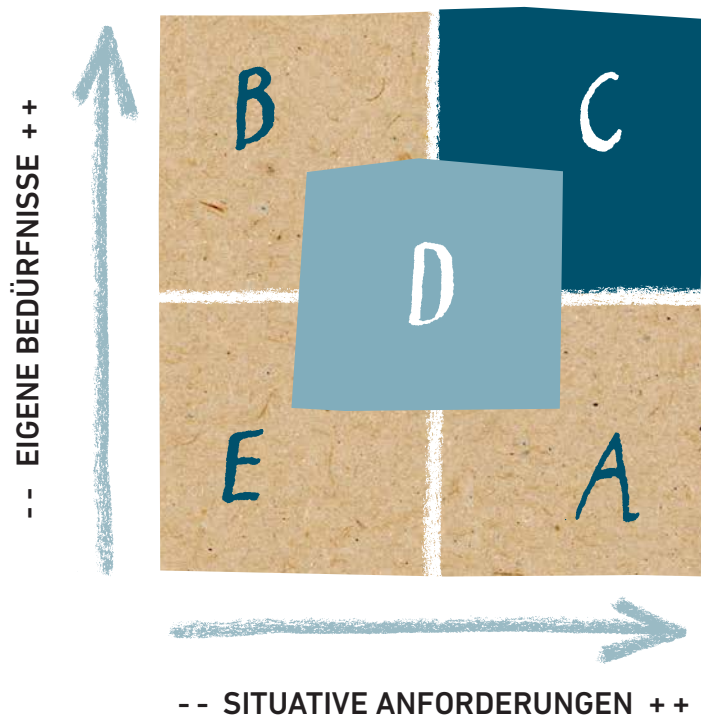


Abbildung 2  
Selbstführungsstil in Anlehnung  
an das Führungsgitter von  
Blake & Mouton

Wenn Führungspersonen nun mit einem Anliegen im Bereich Selbstführung in die Beratung kommen, bietet sich eine Reflexion des eigenen Selbstführungsstils an:

- Wie führen Sie sich selbst im Normalbetrieb?  
Woran erkennen Sie das?
- Wie führen Sie sich selbst, wenn es stressig wird?  
Woran erkennen Sie das?
- Inwiefern unterscheidet sich Ihr Führungsstil sich selbst gegenüber vom Führungsstil gegenüber Ihren Mitarbeitenden?

<sup>3</sup> Blake & Mouton (1964) zitiert nach Steiger, T. (2013): S. 53–54.

- Wenn Sie Ihre Selbstführung aus einer gewissen Distanz betrachten: Inwiefern finden Sie Ihren Führungsstil sich selbst gegenüber zielführend?
- Was müssten Sie aus der Perspektive Ihres Know-hows über Führung anpassen? In welchen Situationen vor allem? Mit welchem Ziel?

Die Antworten der Klienten fallen häufig so aus, dass sie den Führungsstil sich selbst gegenüber ihren Mitarbeitenden auf keinen Fall zumuten würden. Nicht nur aus Menschlichkeit, sondern auch, weil sie wissen, dass es auf Dauer nicht zielführend wäre und die Gefahr bestünde, die besten ihrer Mitarbeitenden zu verlieren. Jetzt kann natürlich ins Feld geführt werden, dass an Führungspersonen als Kadermitarbeitende andere Leistungsanforderungen gestellt werden als an ihre Mitarbeitenden. Das ist zwar richtig, aber auch nur die halbe Wahrheit. Das Ziel einer guten Führung ist ja nicht die Verweichlichung, sondern das langfristige Sicherstellen von Produktivität. Selbst Spitzensportler und ihre Trainerinnen wissen, dass ausserordentliche Leistungen auf Dauer nur möglich sind, wenn der Trainingsplan auf die tatsächlichen Voraussetzungen der Athleten abgestimmt ist.

Und es gibt noch einen anderen Aspekt zu bedenken. Führungspersonen sind immer auch Rollenmodell für ihre Mitarbeitenden. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass das, was wir an Selbstführung vorleben, mehr Wirkung zeigt als gut gemeinte Workshops und Tagungen zu Themen wie «gesund bleiben im Beruf».

## 2.2 Selbstführung meint nicht Selbstoptimierung

---

Wenn ich in diesem Buch von Selbstführung spreche, ist es mir wichtig, diese deutlich von Formen der Selbstoptimierung abzugrenzen. Selbstoptimierung hat Hochkonjunktur. Die Ratgeber zu verschiedenen Formen der Selbstoptimierung füllen ganze Abteilungen in den Buchhandlungen: «Wie Sie Ihre Zeit optimaler nutzen», «In 10 Schritten zu innerer Gelassenheit», «Verbessern Sie Ihre Performance dank Superfood» etc. Die sozialen Medien fördern diesen Trend, in dem vermeintliche Ergebnisse fortlaufend veröffentlicht werden können. Selbstoptimierungsansätze gehen davon aus, dass wir in verschiedenen Bereichen mehr oder weniger defizitär sind, und sie halten uns dazu an, diese Defizite zu eliminieren, um im Wettbewerb mithalten zu können. Das Motto dahinter ist in der Regel: «Mehr, schneller, höher, erfolgreicher, ...» Letztlich ist die Selbstoptimierung ein ökonomisches Prinzip, das unhinterfragt auf unsere Lebensführung übertragen wird.

Die Selbstführung im hier gemeinten Sinn geht davon aus, dass wir grundsätzlich sind, wie wir sind – mit allen unseren Stärken und Schwächen – und dass das in Ordnung ist. Dahinter steht eine Haltung von Akzeptanz. Trotzdem sind wir auf innere Führung angewiesen, wenn wir die Verantwortung für uns und unser Leben übernehmen wollen, statt uns einfach im Strom der Anforderungen und (Selbst-)Ansprüche treiben zu lassen und uns dann zu wundern, dass sich unser Leben nicht mehr so anfühlt, als hätten wir darin noch etwas Wesentliches zu melden. Die Ratgeber zur

Selbstoptimierung mögen im Einzelfall durchaus hilfreich sein. Sie bewirken aber nicht selten, dass unser Gefühl des Ungenügens und damit unser Stresspegel steigt: «Noch eine Anforderung, die ich erfüllen muss!» Selbstführung hingegen wird als Aufgabe verstanden, die sich situativ im Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen unserer Rollen bewegt (siehe Abschnitt 2.1). Dass zu Führung auch Entwicklung gehört, dürfte für die meisten von uns selbstverständlich sein. Folglich hat auch die Selbstentwicklung ihren Platz innerhalb der Selbstführung. Aber genauso, wie wir in der Personalentwicklung dosiert und besonnen vorgehen, sollten wir es auch bei der Selbstentwicklung angehen: alles zu seiner Zeit und im richtigen Mass.

### 2.3 Selbstführung hat nichts mit Egoismus zu tun

In meinen Seminaren zum Thema Selbstführung gehen Teilnehmer immer wieder davon aus, Selbstführung sei mit Egoismus gleichzusetzen. Um diesem Missverständnis entgegenzuwirken, beziehe ich mich gerne auf das Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun<sup>4</sup>:

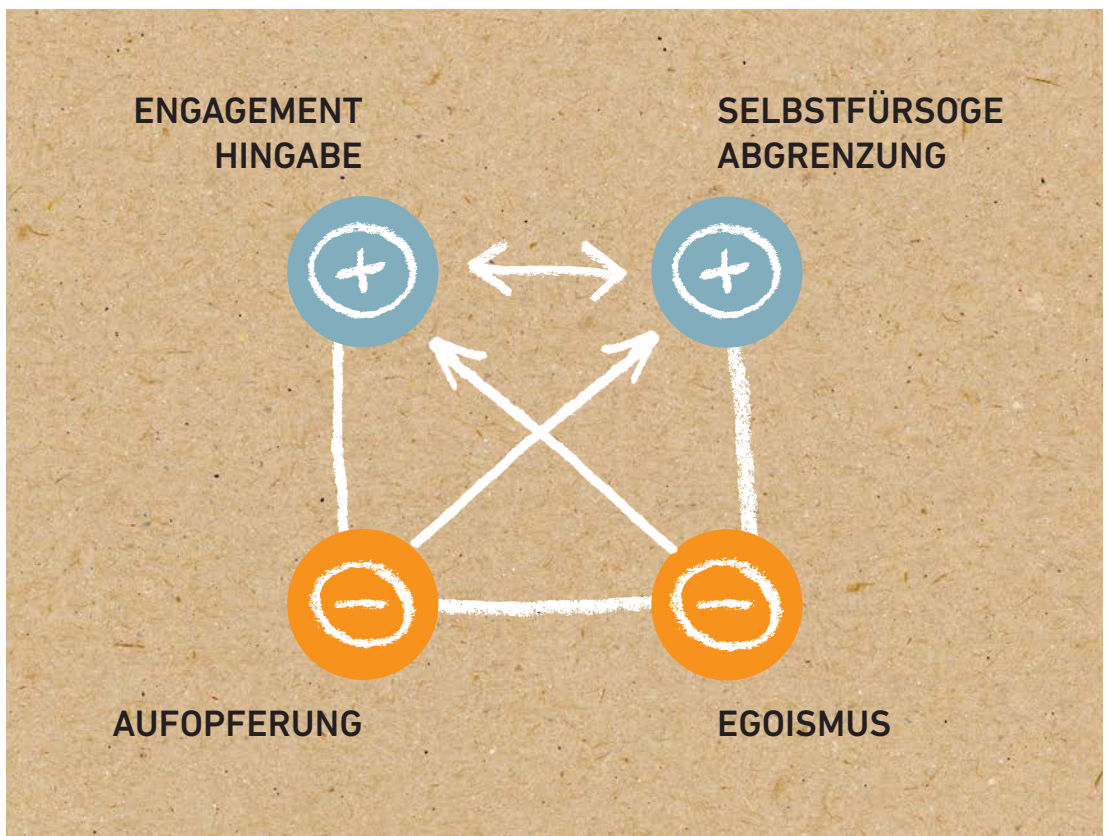


Abbildung 3  
Wertequadrat nach  
Schulz von Thun

4 Schulz von Thun, F. (2003): S. 52–59.

Das Wertequadrat verdeutlicht, dass es in der Selbstführung um eine Balance zwischen Engagement und Selbstfürsorge geht. Erst wenn die Selbstfürsorge übertrieben und quasi über das Wohl von anderen gestellt wird, kann sie in Egoismus kippen. Genauso kann aber eben auch das Engagement in seiner übertriebenen Form zur Aufopferung verkommen.

Meiner Erfahrung nach hilft die Darstellung den Klientinnen und Seminarteilnehmern, die Selbstführung so zu verorten, dass sie mit ihren Wertvorstellungen und Prinzipien besser vereinbar ist. Die meisten Klienten im Selbstführungscoaching haben eher die Tendenz zur Aufopferung oder gar Selbstausbeutung und interpretieren Massnahmen zur Selbstfürsorge entsprechend rasch als Zeichen von Egoismus. Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, immer wieder auf das Wertequadrat Bezug zu nehmen.

## 2.4 Das Steuer wieder selbst in die Hand nehmen

---

Zusammenfassend geht es bei der Selbstführung im Wesentlichen darum, sich selbst eine gut abgestimmte Führung zukommen zu lassen, um das eigene Leben bewusst gestalten zu können. Ja, wir leben in einer komplexen Welt, die hohe Anforderungen an uns stellt und es ist zentral, dass wir dabei die Verantwortung für uns selbst nicht aus der Hand geben, auch wenn die diesbezüglichen Versuchungen gross sind. Auf den Nenner gebracht geht es darum, wieder mehr Herrin im eigenen Haus zu werden, statt sich von Anforderungen, Zwängen und Stressmustern bestimmen zu lassen. «Das Steuer wieder selbst in die Hand nehmen, statt sich vom Autopiloten steuern zu lassen» – so hat es eine Seminarteilnehmerin treffend formuliert. Das ist allerdings schneller gesagt als getan. Im Alltag fühlen wir uns den immensen Anforderungen oft ausgeliefert und sind gefangen in unseren Stressmustern. Im nächsten Kapitel werde ich aufzeigen, was damit gemeint ist.

## Helene Nüesch, Autorin

---



Helene Nüesch ist seit rund 25 Jahren als Coach, Supervisorin und Mediatorin in eigener Praxis tätig. Sie begleitet Führungs- und Fachpersonen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Ausserdem unterstützt sie Teams in der Gestaltung von Veränderungsprozessen und bei der Bewältigung von Konflikten. Das Thema Selbstführung bildet einen Schwerpunkt in ihrer Arbeit.

Helene Nüesch arbeitet seit vielen Jahren als Dozentin im Masterstudiengang Supervision, Coaching und Organisationsberatung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen.

## Regula Haas, Grafikerin und Illustratorin

---



Regula Haas entwickelt grafische Arbeiten und Illustrationen. Sowohl das Erfassen und Umsetzen von Aufträgen ihrer Kundinnen und Kunden als auch das freie Zeichnen und Illustrieren interessieren sie.

In diesem Fachbuch wurden die Vorstellungen und Vorgaben der Autorin in eine einheitliche Bildsprache übersetzt, um die Inhalte verständlich und ansprechend zu präsentieren.

Regula Haas veröffentlicht ihre Illustrationen unter anderem auf Instagram: [regulahaas\\_onpaper](#)

Helene Nüesch

# SELBST IN FÜHRUNG

Der Alltag stellt hohe Anforderungen an uns alle. Das Bemühen, immer mehr und möglichst viel gleichzeitig zu bewältigen, setzt uns permanent unter Druck und bringt uns auf Dauer an die Grenze unserer Kräfte. In der Folge lassen die Leistungsfähigkeit und die Motivation nach, was in der Regel zu noch mehr Anstrengung führt.

Das Buch geht Fragen der eigenen Selbstführungspraxis auf den Grund. Es zeigt auf, wie die Verbindung zu sich selbst gestärkt und eine verlässliche Selbstführung kultiviert werden kann.

Darüber hinaus widmet es sich der Frage, wie Klientinnen und Klienten im Rahmen eines Coachings in ihrer Selbstführung unterstützt werden können. Es werden sieben Wirkprinzipien aufgezeigt und anhand von zahlreichen Praxisbeispielen veranschaulicht. Zwei ausführliche Fallbeispiele geben einen konkreten Einblick in die Coachingpraxis.

Concentria 

ISBN 978-3-033-11316-9



9 783033 113169 >