



Fabian Grolimund

Erfolgreich selbstständig als Coach

Wie Sie mit Herzblut, Ausdauer und cleverem Marketing Ihre Leidenschaft zum Beruf machen

2., aktualisierte Auflage

Erfolgreich selbstständig als Coach

Erfolgreich selbstständig als Coach

Fabian Grolimund

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Psychologie:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich; Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich;

Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg; Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.;

Prof. Dr. Martina Zemp, Wien

Fabian Grolimund

Erfolgreich selbstständig als Coach

Wie Sie mit Herzblut, Ausdauer und cleverem
Marketing Ihre Leidenschaft zum Beruf machen

2., aktualisierte Auflage



Fabian Grolimund

Akademie für Lerncoaching
Albulastrasse 57
8048 Zürich
Schweiz
fabian.grolimund@gmail.com

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt. Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
3012 Bern
Schweiz
Tel. +41 31 300 45 00
info@hogrefe.ch
www.hogrefe.ch

Lektorat: Dr. Susanne Lauri
Bearbeitung: Friederike Moldenhauser, Hamburg
Herstellung: Daniel Berger
Umschlagabbildung: Marcus Wilke, Berlin
Umschlag: Claude Borer, Riehen
Satz: punktgenau GmbH, Bühl
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín
Printed in Czech Republic
Auf säurefreiem Papier gedruckt

2., überarbeitete Auflage 2023

© 2018/2023 Hogrefe Verlag, Bern
(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-96295-5)
(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-76295-1)
ISBN 978-3-456-86295-8
<https://doi.org/10.1024/86295-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

Gute Miene vor leeren Stühlen	7
Wie werde ich als Coach, Trainer oder Expertin erfolgreich?	9
Soll ich mich wirklich selbstständig machen?	17
Was will ich erreichen?	29
Warum bucht mich keiner?	41
Für wen möchte ich morgens aufstehen?	45
Soll ich mich spezialisieren?	51
Was biete ich an?	89
Wie beschreibe ich mein Angebot?	107
Wie trete ich auf?	121
Wie erreiche ich meine Kunden?	129
Marketing: Was muss ich beachten?	131
Networking: Muss ich jetzt Visitenkarten verteilen?	145
Vorträge: Ich soll auf die Bühne?	159
Webseite, soziale Medien & Co. – Wie nutze ich das Internet? . . .	171
So viel Arbeit! Wie werde ich produktiver?	193
Wie überwinde ich innere Blockaden?	221

Zusammenfassung: Was will ich als Nächstes angehen? 235

**Rechtsform, Steuern, Versicherungen, Altersvorsorge,
Buchhaltung & Co. – Wo finde ich Antworten?** 245

Alles Gute auf Ihrer Reise! 247

Literatur 249

Sachwortverzeichnis 253

Gute Miene vor leeren Stühlen

Es ist Abend, 19.30 Uhr. Meine Kollegin Nora Völker und ich stehen in einer Schulaula in Fribourg, neben uns die sehr sympathische Schulleiterin. Nach einem Gespräch mit ihr und einem Referat vor den Lehrkräften hatten wir grünes Licht erhalten, den Eltern der Schule unseren Elternkurs „Mit Kindern lernen“ vorzustellen. Wir blicken auf achtzig Stühle. Sie sind leer. Die Schulleiterin bricht das betretene Schweigen: „Ich glaube, wir warten noch fünf Minuten ... vielleicht kommt noch jemand ...“

„Hoffentlich nicht“, denken Nora und ich. Wir hatten in der Woche davor an einer anderen Schule den gleichen Vortrag für eine einzige Person gehalten. Wir möchten weg – in die Kneipe, um ein Frustbier zu trinken. Das war in den letzten Wochen zu einem Ritual geworden, um mit den vielen bitteren Niederlagen umzugehen.

Eine halbe Stunde später nippen wir an unserem Bier. Wir hatten vereinbart, dass wir jammern dürfen, bis das Glas ausgetrunken ist. Es tut gut, sich die Enttäuschung von der Seele zu reden und jemanden zu haben, der im gleichen Boot sitzt: „Der ganze Aufwand für nichts – und die Schulleiterin tut mir auch leid!“ „Das kann doch nicht sein, dass das niemanden interessiert!“ „Wir sind solche Versager! Was machen wir nur falsch?“ Nach einer Weile ist das Bier leer. Wir zahlen, nehmen uns in die Arme und muntern uns mit dem Satz „Und ich finde dich trotzdem gut!“ wieder auf. Wir lächeln beide.

Im Herbst 2010 bin ich bereits drei Jahre teilselbstständig. Die Bilanz: viel Aufwand, viel Stress, wenig Ertrag. Meinen Lebensunterhalt verdiene ich als Assistent und Lehrbeauftragter an der Uni. Ich arbeite in einer 70-Prozent-Anstellung als Angestellter und nochmals ebenso viel im Rahmen meiner Selbstständigkeit. In den nächsten Jahren gelingt es uns,

Stefanie Rietzler, Nora Völker und mir, ein erfolgreiches, kleines Unternehmen aufzubauen und uns als Experten für die Themen „Mit Kindern lernen“ und „Lerncoaching“ zu positionieren.

In diesem Buch erzähle ich Ihnen, wie wir die Wende geschafft und durch einige gute Entscheidungen, clevere Strategien und viel Fleiß Fuß fassen und wachsen konnten – und wie Ihnen dies ebenfalls gelingen kann.

Konfuzius sagte einst:

Der Mensch hat dreierlei Wege klug zu handeln ...

... durch Nachdenken, das ist der edelste.

... durch Nachahmen, das ist der leichteste.

... durch Erfahrung, das ist der bitterste.

Schaue ich zurück, muss ich feststellen, dass ich zu oft den dritten und zu selten den zweiten Weg gegangen bin. Sich als Trainer, Coach oder Beraterin selbstständig zu machen oder als Expertin¹ positionieren zu wollen, ist eine schwierige Aufgabe. Wenn Sie davon leben möchten, benötigen Sie alle Hilfe, die Sie bekommen können. Selbstständig zu sein bedeutet nicht, sich alles selbst beibringen und jede bittere Erfahrung selbst machen zu müssen. Lernen Sie so viel Sie können von Menschen, die diesen Weg bereits beschritten haben. Machen Sie nicht die gleichen Fehler. Fragen Sie sie nach ihren Erfolgsrezepten und adaptieren Sie diese, damit sie zu Ihnen und Ihrem Angebot passen. Sie werden auch dann nicht darum herumkommen, mehr Frustriere trinken zu müssen, als Ihnen lieb ist. Ich hoffe, Ihnen mit diesem Buch die eine oder andere Enttäuschung zu ersparen.

Bei Ihrem Projekt wünsche ich Ihnen viel Erfolg und drei Dinge, die Sie unbedingt benötigen, um sich erfolgreich selbstständig zu machen:

- ▶ den Mut, mit etwas anzufangen, obwohl Sie glauben, noch nicht bereit zu sein
- ▶ die Hartnäckigkeit, dort weiterzumachen, wo andere aufgeben
- ▶ die Offenheit und Bescheidenheit, die nötig ist, um sich mit der Realität auseinanderzusetzen, eigene Fehler und Irrwege zu erkennen und von anderen lernen zu können.

1 Damit sich beide Geschlechter angesprochen fühlen, die Lesbarkeit des Textes jedoch gewahrt bleibt, verwende ich die männliche und weibliche Form alternierend.

Wie werde ich als Coach, Trainer oder Expertin erfolgreich?

Dieses Buch soll Ihnen vermitteln, wie Sie als Trainerin, Berater oder Coach erfolgreich in die Selbständigkeit starten. Sie erfahren, dass ein kleines Set an Fragen für Ihren Erfolg wesentlich ist und es von der Qualität Ihrer Antworten abhängt, wie viel Sie erreichen werden. Jedes Kapitel behandelt eine dieser Fragen und gibt Ihnen detaillierte Hilfestellungen, die Sie dabei unterstützen, Ihre persönlichen Antworten zu finden.

Gespannt? Dann legen Sie gleich los! Der folgende Überblick gibt Ihnen Orientierung, denn Sie müssen das Buch nicht von vorne nach hinten lesen. Steigen Sie einfach bei der Frage ein, die Ihnen momentan am meisten unter den Nägeln brennt.

Soll ich mich selbstständig machen?

Sind Sie unsicher, ob Sie sich selbstständig machen sollen? Wägen Sie die Vor- und Nachteile ab? Dann starten Sie am besten gleich hier. Lesen Sie, was Sie mitbringen müssen, damit Ihnen die Selbstständigkeit Spaß macht, welche Hoffnungen, Wünsche und Träume mit dieser Arbeitsform verbunden und welche davon realistisch sind.

Bevor Sie sich selbstständig machen, sollten Sie

- ▶ wissen, worauf Sie sich einlassen und ob Ihnen diese Arbeitsform entspricht
- ▶ sich überlegt haben, wie viel Sicherheit Sie benötigen und welche Art von Selbstständigkeit dazu passt.

Was will ich erreichen?

Erfolg wird in unserer Branche meist gleichgesetzt mit:

- ▶ vielen Klienten oder Seminarteilnehmern
- ▶ hohen Besucherzahlen auf der Webseite oder vielen Followern auf den sozialen Medien
- ▶ hohen Beraterhonoraren
- ▶ einem vollen Terminkalender
- ▶ einem Buch, das sich gut verkauft
- ▶ ...

Das mag schön und gut sein. Aber wer sagt, dass dies Ihre Vorstellung von Erfolg ist? Es wird Ihnen leichter fallen, als Selbstständige/r glücklich zu werden, wenn Sie

- für sich definiert haben, was Erfolg für Sie persönlich bedeutet
- darauf aufbauend klare Ziele und Pläne entwickeln
- sich bei den Tipps und Methoden in den weiteren Kapiteln immer wieder fragen, inwiefern diese zu Ihnen und Ihren Wünschen und Träumen passen.

Wer sind meine Klienten?

Wir können nicht jeden mit unserem Angebot oder unserer Dienstleistung beglücken und müssen daher eine Auswahl treffen. Wer soll zu Ihren Kundinnen oder Klienten gehören? Wen möchten Sie mit Ihrem Angebot erreichen? Für wen würden Sie morgens gerne aufstehen? Sie werden umso erfolgreicher sein:

- ▶ je mehr Ihnen Ihre Klienten und deren Anliegen am Herzen liegen
- ▶ je klarer Sie Ihre Zielgruppe definiert haben
- ▶ je besser Sie Ihre Zielgruppe und deren Probleme, Bedürfnisse und Wünsche kennen
- ▶ je mehr Sie sich auf Ihre Zielgruppe einlassen und deren Sprache sprechen.

Ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, ob eine bestimmte Gruppe von Klientinnen oder Kunden denkt: „Hey, das ist doch genau mein

Problem und genau die Lösung, die ich suche!“ Damit Sie gerne arbeiten, sollte die Zielgruppe zu Ihnen passen. Sie müssen sich mit den Schwierigkeiten und Wünschen Ihrer Klienten identifizieren können.

Was biete ich an?

Wenn Sie Ihre Klienten kennen, können Sie Ihr Angebot weiterentwickeln und stärker auf Ihre Zielgruppe ausrichten. Sie werden umso erfolgreicher sein,

- ▶ je mehr Ihr Angebot Ihrer Zielgruppe nützt
- ▶ je klarer Sie diesen Nutzen beschreiben können
- ▶ je besser das Preis-Leistungs-Verhältnis für Ihre Klienten ist
- ▶ je mehr sich der Auftrag für Sie rentiert.

Ihre Klienten sollten denken: „Wow! Das ist ein tolles Angebot. Wahnsinn, was der bietet!“ Bieten Sie mehr als erwartet – begeistern Sie Ihre Zielgruppe! Achten Sie aber darauf, dass Sie selbst nicht auf der Strecke bleiben. Sie können nur weiter wachsen und einen echten Mehrwert bieten, wenn Sie großzügig sind, ohne sich ausbeuten zu lassen. Hier bietet – wie Sie sehen werden – eine klare Spezialisierung immense Vorteile.

Wie trete ich auf?

Als Beraterin, Trainerin oder Coach verkaufen Sie sich selbst. Klienten gehen auf Ihre Webseite, lesen Ihren Flyer oder einen Blog-Artikel und stellen sich mehr oder weniger bewusst fast augenblicklich die Frage, ob sie Sie mögen und Ihnen vertrauen. Kunden sind bei diesen Fragen sehr kritisch. Sie fragen sich:

- Werde ich mich bei dieser Person so wohl fühlen und ihr so sehr vertrauen können, dass ich bereit bin, mit ihr über intime Dinge aus meinem Leben zu sprechen?
- Ist diese Person so kompetent, dass sich die Investition in Form von Zeit und Geld auszahlen wird?

Wie wichtig diese Fragen sind, merken Sie, wenn Sie die Webseiten anderer Coaches besuchen. Sie werden sehen, dass Sie nicht ab und zu, sondern häufig auf diese Fragen mit Nein antworten werden. Sie benötigen aber auf beide Fragen ein klares Ja, um das Angebot in Anspruch zu nehmen.

Sie werden umso erfolgreicher sein,

- ▶ je sympathischer Sie bestimmten Klientengruppen sind
- ▶ je mehr Sie Ihren potenziellen Kunden die Gelegenheit geben, Vertrauen zu Ihnen aufzubauen
- ▶ je kompetenter Sie wirken.

Sie wissen bereits, wie wichtig die Beziehung für den Erfolg eines Coachings oder einer Beratung ist. Damit genügend Klienten den Weg zu Ihnen finden, muss es Ihnen gelingen, diese Beziehung bereits ein Stück weit vor der Beratung, dem Coaching oder dem Training aufzubauen.

*Eine gute Beziehung zu Klienten
ist für den Erfolg des Marketings genauso wichtig
wie für den Erfolg des Coachings!*

Wir werden darauf zurückkommen, denn Klienten wenden sich nur an Coaches und Expertinnen, die sie mögen, denen sie vertrauen und die sie als kompetent erachten. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie auch außerhalb Ihrer Sitzungen und Trainings eine gute Beziehung zu Ihrer Zielgruppe aufbauen.

Wie mache ich mich bekannt und wie spreche ich meine Zielgruppe an?

Es reicht nicht, Ihre Zielgruppe sorgfältig ausgewählt und für sie ein nützliches Angebot konzipiert zu haben – Ihre Klienten müssen auch wissen, dass Sie existieren! Sie werden umso erfolgreicher sein,

- ▶ je bekannter Sie in Ihrer Zielgruppe sind
- ▶ je besser Ihre Beziehung zur Zielgruppe ist
- ▶ je kostengünstiger Sie Ihre Zielgruppe erreichen

- ▶ je häufiger Sie weiterempfohlen werden
- ▶ je besser Sie vernetzt sind.

Sie müssen wissen, was gutes Marketing ausmacht, welche Marketingkanäle Sie für die Kundenansprache verwenden möchten und wie Sie diese professionell nutzen. Gerade bei diesem Faktor sollten Sie Ihre Stärken ausspielen. Wenn Sie gut telefonieren und verkaufen können: Rufen Sie potenzielle Auftraggeber an. Wenn Sie gut schreiben können und dies gerne tun: Bloggen Sie, schreiben Sie Artikel oder ein Buch. Wenn Sie gut reden können: Halten Sie Vorträge, starten Sie einen Podcast oder nehmen Sie sich auf Video auf und stellen Sie kurze Filme ins Netz! Wenn Sie gerne unter Menschen sind: Vernetzen Sie sich und nutzen Sie Plattformen wie LinkedIn, Facebook, Instagram oder Messen für Ihr Networking und mögliche Kooperationen. Lesen Sie in diesem Kapitel, wie Sie zu einem für Sie stimmigen und wirksamen Marketing-Mix gelangen.

Welche Einstellung benötige ich, um Erfolg zu haben?

Viele Selbstständige bleiben deutlich unter ihren Möglichkeiten, weil ungünstige Einstellungen sie daran hindern, Erfolg zu haben. Sehr häufig treffe ich auf etwas, das man als „Ich-bin-nicht-gut-genug-Syndrom“ bezeichnen könnte.

Leiden Sie unter diesem „Syndrom“, haben Sie ständig das Gefühl, dass Sie noch nicht genug wissen oder noch nicht genügend ausgebildet sind, um loszulegen. Sie besuchen eine Weiterbildung nach der anderen – und dennoch will sich das ersehnte Gefühl der Sicherheit nicht einstellen. Vielleicht haben Sie auch ein Problem mit dem Wert Ihrer Dienstleistung und es fällt Ihnen schwer, dafür einen angemessenen Preis zu verrechnen. Diese Unsicherheit spüren Ihre Kunden und drücken Ihren Preis munter weiter nach unten. Sie werden deutlich erfolgreicher, wenn Sie sich diese hinderlichen Einstellungen bewusst machen und sie gezielt verändern. Machen Sie sich in diesem Kapitel die Sicht- und Vorgehensweisen gut gebuchter Coaches und Trainerinnen zu eigen:

- ▶ Experimentieren Sie und legen Sie los, auch wenn noch Unsicherheiten vorhanden sind. Sie werden nur dann schwimmen lernen, wenn

Sie sich nass machen. Sie werden sich nach und nach kompetenter fühlen, wenn Sie genügend Praxiserfahrung sammeln – nicht durch die nächste Weiterbildung.

- ▶ Stehen Sie zu Ihrem Preis und lassen Sie sich nicht herunterhandeln. Lehnen Sie Aufträge von unfreundlichen Kunden ab – sogar wenn Sie glauben, sich dies nicht leisten zu können. Falls Sie jemandem einen Preisnachlass gewähren, tun Sie dies aus eigenem Antrieb und nicht, weil Sie sich haben verunsichern lassen.

Je mehr Sie sich Ihrer hinderlichen Denkmuster oder Glaubenssätze in Bezug auf die Selbstständigkeit und das Marketing bewusst werden, desto weniger stehen Sie sich selbst im Weg.

Wie bewältige ich die zunehmende Arbeit?

Wenn es Ihnen gelingt, für Ihre Zielgruppen attraktive Angebote zu erstellen, diese gut zu vermarkten und zu verkaufen, wird Ihr Unternehmen wachsen. Sie werden immer mehr Anfragen für Seminare, Coachings, Vorträge, Interviews und Kooperationen erhalten. Das ist schön – und gefährlich! Bei vielen Selbstständigen wächst das Geschäft, bis es ihnen über den Kopf wächst. Die Arbeitstage werden länger, der Stress nimmt zu und die Fehler häufen sich. Häufig endet eine Erfolgsspirale in einem Burn-out. Spätestens wenn Ihr Geschäft anfängt zu wachsen, sollten Sie sich darüber Gedanken machen, wie Sie arbeiten. Sie werden deutlich erfolgreicher sein, wenn Sie

- ▶ klar definieren, welche Aufgaben, Kunden und Angebote Priorität haben, und sich vorrangig um diese kümmern
- ▶ Aufgaben, die nicht Ihren Stärken entsprechen oder wenig zum Wert Ihres Unternehmens beitragen, delegieren
- ▶ Aufträge, die Ihr Angebot verwässern und viel Zeit beanspruchen, ablehnen
- ▶ Abläufe standardisieren oder automatisieren
- ▶ ähnliche Aufgaben gruppieren
- ▶ Abläufe und Aufgaben laufend vereinfachen
- ▶ sich regelmäßig von allen Aufgaben, Dienstleistungen etc. befreien, die wenig zum Erfolg beitragen.

Ihr Tag hat nur 24 Stunden, und wenn Sie neben Schlafen und Arbeiten noch für anderes Zeit haben möchten, müssen Sie sich mit zunehmendem Erfolg immer öfter die Frage stellen: „Was will ich (persönlich) nicht mehr tun?“ Sie müssen lernen, Prioritäten zu setzen, Aufgaben zu delegieren und Nein zu sagen. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie in weniger Zeit und mit weniger Aufwand mehr erreichen.

Woran sollte ich aktuell arbeiten?

Wenn Sie noch ganz am Anfang stehen, kann es sein, dass Sie nach der Lektüre dieses Buches den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Vielleicht fühlen Sie sich jetzt von den vielen Möglichkeiten, an Ihrem Geschäft zu arbeiten, überfordert. Das letzte Kapitel dient daher der Orientierung. Es wird Sie dabei unterstützen, Prioritäten zu setzen und die nächsten Schritte zu planen.

Soll ich mich wirklich selbstständig machen?

Ob die Selbstständigkeit für Sie die richtige Arbeitsform ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Je nachdem, aus welchen Gründen Sie diesen Schritt wagen und welche Motive, Stärken und Schwächen Sie aufweisen, können Sie die Selbstständigkeit als große Freiheit oder puren Stress empfinden. Je genauer Sie sich selbst und die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform kennen, desto besser können Sie Ihre Arbeitsweise darauf ausrichten und eine Form der Selbstständigkeit wählen, die Ihnen entspricht – oder sich dazu entscheiden, teilweise oder ganz angestellt zu bleiben.

Bei mir entwickelte sich der Wunsch, mich selbstständig zu machen, durch einen Zufall. Ich war Student und beschäftigte mich mit den Themen Prüfungsstress, Prüfungsvorbereitung und Produktivität. Dazu bot ich während des Studiums Trainings für andere Studierende an, um erste Beratungserfahrungen zu sammeln. Während der Ferien, die ich mit meiner Frau Maya in München verbrachte, stöberte ich in einer großen Buchhandlung nach Titeln zu diesen Themen. Ich kaufte – wie so oft – einen ganzen Stapel. Neben der Kasse lag eine Kiste mit Büchern, die stark reduziert waren. Als ich bereits beim Zahlen war, sah ich, dass eines den Titel *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* trug (Peters & Waterman, 2003). Bevor die Verkäuferin alles eingetippt hatte, griff ich zu und legte es auf meinen Stapel, ohne es mir genauer anzusehen. Auf der Rückfahrt in die Schweiz las ich den Klappentext und war überrascht: „Du, Maya – das hat nichts mit Produktivität oder Effektivität bei der Arbeit zu tun, da gehts um Firmen. Nun, mal sehen, vielleicht steht etwas Spannendes drin. Falls nicht, ist es auch nicht schade um die drei Euro.“

Ich konnte es während der ganzen Fahrt nicht mehr aus der Hand legen! Selten hat mich ein Buch dermaßen gefesselt. Thomas Peters und

Robert Waterman beschreiben darin eine Studie, die sie durchführten, als sie für das bekannte Beratungsunternehmen McKinsey arbeiteten. Sie verglichen einige Spitzenunternehmen mit einer Vergleichsgruppe von ebenfalls großen, aber weniger erfolgreichen Firmen. Die Unterschiede, die sie fanden, inspirierten mich. Die besonders erfolgreichen Unternehmen schienen einfachen Maximen zu folgen. Sie unterschieden sich offenbar insbesondere dadurch von den anderen, dass sie das umsetzten, was bei den anderen Firmen nur ein Lippenbekenntnis blieb. Erfolgreiche Firmen hörten ihren Kunden besser zu und entwickelten dadurch Lösungen, die einen höheren Nutzen versprachen. Sie wiesen eine klare Identität auf, die sie durch ihre Firmenkultur lebten, und achteten darauf, nur solche Mitarbeiter zu beschäftigen, die die Werte des Unternehmens ebenfalls vertraten und lebten. Diese wiederum behandelten sie nicht nur als Angestellte, sondern als Teammitglieder, in die sie investierten, die sie schulten und ernst nahmen. Produktive Firmen waren weniger bürokratisch organisiert, weniger verkopft und experimentierten häufiger – auch auf das Risiko hin, Fehler zu machen.

Ich träumte auf der Zugfahrt davon, wie inspirierend es sein müsste, ein kleines Unternehmen aufzubauen. Fast war ich neidisch auf meine Frau, die sich gleich zu Beginn unserer Beziehung im Alter von zwanzig Jahren als Mal- und Zeichenlehrerin selbstständig gemacht und ein Atelier eröffnet hatte. Ich fand es wunderbar, ihr dabei helfen zu dürfen – aber nun war ich bei der Datenauswertung für meine Abschlussarbeit, brütete über Statistikbüchern und hätte gerne mit ihr getauscht. Der Traum blieb noch ein Traum ...

Ein Jahr darauf – kurz vor Abschluss meines Studiums – reisten Maya und ich nach Rom. Nach einem spannenden Tag setzten wir uns mit müden Beinen und brennenden Fußsohlen in ein Restaurant. Sofort nahm uns das Ambiente gefangen: das warme Kerzenlicht, die dunklen, rustikalsten Tische aus Massivholz, die handgeflochtenen Brotkörbe. Die Karte war schlicht: verschiedene Gerichte mit Mozzarella, Parmaschinken, Oliven und anderen Spezialitäten aus der Umgebung. Wir bestellten den Hauswein, der wunderbar schwer auf der Zunge lag und nach Eichenholz schmeckte – oder zumindest nach dem, was ich mir unter Eichenfassgeschmack vorstellte.

Wir saßen da, genossen den Büffelmozzarella, das warme Bauernbrot, scharfe Oliven und den dick geschnittenen Parmaschinken. Ich dachte an

mein Studium, das sich dem Ende zuneigte. Es war eine wunderbare Zeit gewesen. Aber ich wusste nicht, was ich danach tun wollte. Plötzlich sah ich Maya an: „Wenn ich die Wahl hätte, Professor oder Psychotherapeut zu werden oder ein solches Restaurant in der Schweiz zu eröffnen – ich würde das Restaurant wählen.“ Damit war es entschieden: Ich werde mein eigenes Unternehmen gründen. Natürlich wollte ich es mit den Inhalten meines Studiums verbinden – schließlich war ich fasziniert von der Psychologie.

So fieberte ich dem Ende des Studiums entgegen, um endlich loslegen zu können. Zum Glück wusste ich damals noch nicht, welche Schwierigkeiten auf mich zukommen würden. Ich denke heute, dass ich die schwierigeren Zeiten auch deshalb durchgestanden habe, weil für mich die Vorteile eines eigenen Unternehmens die Nachteile mehr als aufwogen – ja, weil ich sogar das Gefühl hatte, dass eine freie Arbeitsform für mich die einzig richtige ist.

Was sind Ihre Gründe, sich selbstständig zu machen?

Menschen machen sich aus den verschiedensten Gründen selbstständig. Wie Umfragen (z.B. Amway, 2010) zeigen, spielt dabei der Wunsch nach Unabhängigkeit, Eigeninitiative und Selbstverwirklichung die bedeutendste Rolle. Tatsächlich bietet die Selbstständigkeit die Möglichkeit, selbstbestimmt eigene Ziele zu verwirklichen.

Doch gibt es auch Schattenseiten, die eng mit diesen Vorteilen verknüpft sind – es handelt sich somit um die sprichwörtlichen zwei Seiten der Medaille.

Nutzen Sie dieses Kapitel, um in sich hineinzuhorchen. Was spricht Sie an? Wo zieht sich Ihnen der Magen zusammen? Fragen Sie sich, ob die Vorteile, die Sie in der Selbstständigkeit sehen, ausreichen, um Krisen, Stress und Schwierigkeiten zu überstehen. Befassen Sie sich mit Ihren inneren und äußeren Hindernissen, tragen Sie diesen Rechnung und fragen Sie sich, wie Sie damit umgehen können. Als Coach oder Trainer kennen Sie viele Lösungsmöglichkeiten – machen Sie davon Gebrauch.

Willkommen, Freiheit!

Endlich selbstständig: „Freiheit, Flexibilität und Unabhängigkeit, ich komme!“ Die Möglichkeit, sein eigenes kleines Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen, lockt jedes Jahr Tausende in die Selbstständigkeit. Ich selbst genieße diese Vorteile sehr – insbesondere seit ich Vater bin. Jedoch: Die Schattenseiten dieser Freiheit lassen meist nicht lange auf sich warten. Nun sagt Ihnen zwar niemand mehr, was Sie tun müssen – es sagt Ihnen aber auch niemand mehr, was Sie tun sollten oder könnten –, und damit wächst die Unsicherheit. Es ist nicht so, dass Sie nun schalten und walten können, wie Sie möchten. Sie haben einen neuen Chef, der viel brutaler sein kann als jeder Bürotyrann. Ihr neuer Vorgesetzter ist der Markt. Und dem sind Ihre Gefühle gleichgültig.

Als angestellte Trainerin eines Unternehmens sind Sie einer bestimmten Vorgehensweise verpflichtet. Vielleicht müssen Sie sogar vorgefertigte Foliensätze verwenden. Das mag einengend sein. Der Vorteil besteht darin, dass Sie am Morgen kommen können und Ihre Seminarteilnehmerinnen bereits auf Sie warten.

Als selbstständige Trainerin können Sie Ihr Thema selbst wählen und das Seminar nach Ihren Wünschen gestalten. Sie können zudem selbst bestimmen, welche Kunden Sie gewinnen möchten. Eine ganze Ecke mehr Freiheit! Das Problem dabei ist, dass Kunden Sie nur buchen, wenn sie gehört haben, dass Ihre Seminare wertvoll seien. Ihre Kunden können sich jederzeit an einen anderen Anbieter wenden, wenn sie das Gefühl haben, dass er etwas Besseres zu bieten hat. In diesem Fall werden Sie nicht bezahlt. Viel mehr als angestellte Kollegen müssen Sie daher in der Lage sein, auf die Bedürfnisse anderer achtzugeben und auf deren Wünsche einzugehen, um Erfolg zu haben. Größere Freiheit bezahlen wir somit fast automatisch mit größerer Unsicherheit. Als Selbstständige müssen wir uns immer wieder fragen:

- Woran arbeite ich heute?
- Welche Ziele verfolge ich?
- Was kann ich tun, um mehr Klienten zu gewinnen?
- Was will ich anbieten?
- Wie und wo schreibe ich mein Angebot aus?
- Lohnt sich der Aufwand für dieses Projekt?

Das kann ermüdend sein – und zu Frust und Angst führen, wenn Sie keine Antworten finden oder sich diese als falsch erweisen. Geht es Ihnen wie manchen Profi-Coaches, die berichten, dass sie nur den notwendigen Durchhaltewillen hatten, um in diesem Beruf erfolgreich zu werden, weil sie sich gesagt haben: „Nie wieder angestellt! Und wenn ich jeden Tag Pasta essen und in einer Einzimmerwohnung leben muss!“? Oder sind vorsichtige Schritte für Sie das Richtige? Gibt es die Möglichkeit, angestellt zu bleiben und Ihr Pensum zu reduzieren, um ein oder zwei Tage in die Selbstständigkeit investieren zu können?

Meine Frau und ich waren zu Beginn unserer Selbstständigkeit beide noch in Teilzeit angestellt. Es war uns wichtig zu wissen, dass am Monatsende genügend Geld da ist, um die notwendigsten Ausgaben zu decken. Das hat uns einige emotionale Achterbahnfahrten erspart. Irgendwann kam aber der Moment, wo es galt, loszulassen. Wir merkten beide zu unterschiedlichen Zeitpunkten, dass unser jeweiliges Unternehmen stagniert, wenn wir nicht mehr Zeit dafür aufwenden können. Ermutigt durch erste Erfolge und das Wissen, dass das Potenzial da ist, wagten wir den Sprung.

Ich sehe Menschen, die geradezu waghalsig in die Selbstständigkeit starten und dabei Kopf und Kragen riskieren. Ich sehe aber auch Coaches und Trainerinnen, die zu vorsichtig sind, keine Risiken eingehen wollen und dadurch weder genügend Engagement entwickeln noch genug Zeit und Geld investieren, um ihr Geschäft zum Laufen zu bringen. Wie groß ist Ihr Sicherheitsbedürfnis? Wie groß der Wunsch nach Freiheit? Könnte Ihr Mut dazu führen, dass Sie zu viel riskieren? Oder könnte Sie Ihr Wunsch nach Sicherheit so weit blockieren, dass er Sie am Erfolg hindert?

Freiheit erfordert Selbstdisziplin

Sie träumen von freier Zeiteinteilung und Home-Office-Tagen? Die Selbstständigkeit kann Ihnen genau das bieten. Sie entscheiden, wann Sie aufstehen, mit der Arbeit beginnen und wie Sie Ihren Tag gestalten. Die Kehrseite davon ist: Sie müssen sich selbst motivieren und disziplinieren! Viele Coaches, die sich selbstständig machen, haben damit große Probleme. Einige können sich nicht motivieren, überhaupt zu arbeiten, andere – die meisten – schieben Tätigkeiten, für die sie sich nicht gewapp-

net fühlen oder die in ihnen Unsicherheiten und Unwohlsein auslösen, immer wieder vor sich her und erledigen stattdessen Dinge, die ihnen leichter fallen. Diese Coaches und Trainerinnen würden gerne jemanden coachen oder ein Seminar anbieten, aber sie können sich nicht überwinden, potenzielle Kunden anzurufen oder endlich eine Webseite zu erstellen. Sind wir angestellt, erledigen wir einfach unseren Job. Ein Autoverkäufer, der in einem Autohaus arbeitet, verkauft sieben bis acht Stunden täglich Fahrzeuge. Er führt ein Verkaufsgespräch nach dem anderen – ob ihm danach ist oder nicht.

Stellen Sie sich vor, Sie würden an jedem Tag, an dem Sie keine Termine haben, sieben Stunden damit zubringen, potenzielle Klienten anzufragen, Ihre Webseite zu pflegen, interessante Inhalte in Form von Blogposts oder eines Podcasts aufzubereiten und diese über die sozialen Medien zu verbreiten: Sie wären wahrscheinlich innert kürzester Zeit ausgebucht! Den Profis unter den Coaches und Trainerinnen gelingt genau das: Wenn Sie nicht coachen oder Seminare leiten, sorgen sie dafür, dass neue Klienten den Weg zu ihnen finden. Falls Sie nun glauben, es mangle Ihnen an Selbstdisziplin, müssen Sie nicht gleich die Flinte ins Korn werfen! Ich selbst bin alles andere als diszipliniert. Ich kann kleinste Tätigkeiten, die mir unangenehm sind, wochenlang vor mir herschieben – und sei es etwas so Banales, wie einen Brief auszudrucken und zur Post zu bringen. Falls Sie ähnlich ticken, können Sie meinen Weg gehen: Finden Sie Möglichkeiten, unliebsame Aufgaben gerne zu tun. Orientieren Sie sich an Ihren Stärken, delegieren Sie Aufgaben, die Ihnen schwerfallen, und geben Sie sich von Zeit zu Zeit einen Tritt in den Hintern, um eine wichtige Sache abzuschließen. In diesem Buch werden Sie erfahren, dass Marketing und Verkauf als Coach, Trainerin oder Expertin eine spannende und schöne Tätigkeit ist und viele Aufgaben nicht von Ihnen selbst übernommen werden müssen.

Gewinn statt Lohn

Als Selbstständige hängt es alleine von Ihnen ab, wie viel Sie verdienen. Das kann motivierend sein und Sie dazu antreiben, Ihr Bestes zu geben. Ein hohes Einkommen kann Ihnen das Gefühl geben, eine wertvolle Dienstleistung anzubieten, und zu Stolz und Zufriedenheit führen. Auf

der anderen Seite bedeutet ein kümmerliches Einkommen für Selbstständige nicht nur, dass sie sich vieles nicht leisten können – es kann auch Selbstwertkrisen auslösen. „Warum kauft niemand meine Dienstleistung?“ „Was mache ich falsch?“ – Solche Gedanken haben mich jahrelang begleitet.

Als Freiberuflerin werden Sie sich viel öfter als Gewinnerin oder Verliererin fühlen als Angestellte. Sie werden sich über Erfolge stärker freuen können – weil es Ihre Erfolge sind. Auf der anderen Seite treffen Sie Misserfolge mit voller Härte. Hat man – um das Bild nochmals wachzurufen – als angestellter Autoverkäufer den ganzen Tag Verkaufsgespräche geführt und nichts verkauft, ist man ein wenig enttäuscht über das Ausbleiben der Provision. Haben Sie als Selbstständige den ganzen Tag potenziellen Kunden hinterhertelefoniert und keinen einzigen Auftrag erhalten, kann dies niederschmetternd sein und Gefühle der Hilflosigkeit auslösen. Zudem sieht diese leistungsabhängige Bezahlung bei der Mehrzahl der Selbstständigen so aus, dass sie mehr für weniger Geld leisten müssen als Angestellte. Die wenigen Top-Coaches, -Trainer und -Expertinnen, die deutlich mehr verdienen, machen einen geringen Prozentsatz aus. Es ist hilfreich, sich innerlich darauf vorzubereiten, dass Sie Durststrecken werden überwinden müssen. Fragen Sie sich: Bin ich auf Misserfolge vorbereitet? Verfüge ich über finanzielle Reserven oder einen Teilzeitjob, der mich finanziert, falls der Erfolg auf sich warten lässt? Habe ich ein soziales Netz, das mich auffängt, wenn ich mich zu sehr infrage stelle? Stehen wichtige Personen – zum Beispiel die Partnerin oder der Partner – hinter meiner Entscheidung? Nutzen Sie die Übung am Ende dieses Kapitels, um darauf Antworten zu finden.

Höhere Anforderungen

Die Anforderungen, denen sich Selbstständige gegenübersehen, sind oft deutlich höher als bei Angestellten – und dies auf mehreren Ebenen. Ihre Kernleistung, Ihre Seminare oder Coachings, sind ständig auf dem Prüfstand. Jede Klientin, jeder Kunde wird sich fragen, ob Ihre Leistung das investierte Geld wert ist. Damit Sie weiterempfohlen oder nächstes Jahr wieder eingeladen werden, reicht eine mittelmäßige Leistung meist nicht aus.

Oft erhalte ich E-Mails mit dem folgenden Wortlaut:

Lieber Herr Grolimund

Wir haben die Evaluationsbögen zu Ihrem Seminar ausgewertet. Die Seminarteilnehmer haben Ihr Seminar sehr geschätzt – die Rückmeldungen waren äußerst positiv! Gerne würden wir Sie für das nächste Jahr wieder für ein Seminar verpflichten. Würde es Ihnen am folgenden Termin passen: ...

Herzliche Grüße

Es ist schön, solche Rückmeldungen zu erhalten. Aber das Gefühl, ständig evaluiert zu werden, kann auch belastend sein. Veranstalter oder Klienten interessiert es nicht, ob Sie gerade einen schlechten Tag haben, krank oder übermüdet sind: Sie erwarten vollen Einsatz und eine gute Leistung.

Auf der anderen Seite sollten Selbstständige nicht nur ihr Kerngeschäft beherrschen – Sie sollten auch wissen, wie man das Geschäft führt, das diese Leistung anbietet. Ein angestellter Trainer kann sich darauf konzentrieren, seine Seminare anzubieten. Die Marketingabteilung sorgt für den nötigen Zustrom an Kunden, das Sekretariat nimmt die Anmeldungen entgegen, die Buchhaltung kontrolliert die Zahlungseingänge und erstellt am Ende des Jahres die Gewinn-Verlust-Rechnung. Wird ein neuer Mitarbeiter eingestellt, führt die Personalabteilung das Einstellungsgespräch und sorgt dafür, dass alle Formalitäten erledigt werden. Als Selbstständige müssen Sie all dies entweder selbst tun oder sich zumindest genügend Kenntnisse in diesen Bereichen erarbeiten, um sie verantwortungsvoll delegieren zu können. Diese Rollenvielfalt, gepaart mit der Herausforderung, eine hervorragende Leistung erbringen zu müssen, trägt für mich viel zur Attraktivität der Selbstständigkeit bei. Sie zwingt mich immer wieder, mich mit mir und meiner Arbeit auseinanderzusetzen und mich weiterzuentwickeln. Ich will aber nicht verschweigen, dass ich mich manchmal überfordert und von der Vielfalt erschlagen fühle.

Viele Selbstständige leiden unter dem ständigen Druck, fühlen sich ausgelaugt und schaffen es trotz immenser Anstrengungen und längerer Arbeitszeiten nicht, auf einen grünen Zweig zu kommen. Die Wahrscheinlichkeit, trotz hohen persönlichen Einsatzes zu scheitern, ist groß. Zu diesem Punkt möchte ich Ihnen Folgendes mitgeben: Holen Sie sich

alle Hilfe, die Sie sich organisieren können. Lesen Sie Bücher, arbeiten Sie mit einem Coach an der Lösung Ihrer inneren Blockaden, lassen Sie sich von Experten zu verschiedenen Fragestellungen beraten, lassen Sie Arbeiten, mit denen Sie sich schwertun, von externen Dienstleistern erledigen und beginnen Sie früh, eine Hilfskraft auf Stundenbasis einzustellen, die Ihnen einige Aufgaben abnimmt.

Fragen Sie sich: Wie gehe ich mit Druck um? Bringen hohe Anforderungen das Beste in mir zum Vorschein oder zieht sich mir beim Lesen der letzten Abschnitte der Magen zusammen?

Übung

In diesem Kapitel haben Sie einige Sonnen- und Schattenseiten der Selbstständigkeit kennengelernt. Vielleicht haben Sie sich bereits während des Lesens Gedanken darüber gemacht, was es für Sie bedeuten würde, diesen Schritt zu wagen – oder Sie sind bereits (teil-)selbstständig und haben sich beim Lesen der letzten Seiten gefragt, wie Sie Ihren Arbeitsalltag erleben und ob die Vor- oder Nachteile für Sie überwiegen.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit. Notieren Sie für sich, welche Vorteile Ihnen am meisten bedeuten und welche Nachteile Ihnen Sorgen bereiten.

Darauf freue ich mich als Selbstständige/r am meisten:

1. _____

2. _____

3. _____

Die folgenden Nachteile und Hindernisse bereiten mir Sorgen, wenn ich an meine Selbstständigkeit denke:

1.
2.
3.

Überlegen Sie nun, was Sie tun könnten, um Ihre Sorgen zu reduzieren. Können Sie sich Hilfe organisieren? Wäre es besser, Teilzeit weiterzuarbeiten, um weiterhin ein sicheres Einkommen zu generieren? Wäre ein persönliches Coaching oder ein Seminar eine Antwort auf bestimmte Unsicherheiten? Schreiben Sie hier auf, wie Sie Ihren drei Hauptsorgen Rechnung tragen möchten:

1.
2.
3.

Nicht sehr motivierend, Herr Grolimund ...

Eine Leserin, der ich das Manuskript zu diesem Buch vorab zugeschickt hatte, war von diesem Kapitel irritiert. Sie hatte sich „eine Motivations-spritze“ erhofft und fand es sonderbar, wie viel Raum den Nachteilen der Selbstständigkeit eingeräumt wird. Viele andere Bücher zu diesem Thema ermutigen Sie dazu, sich als Coach selbstständig zu machen. Sie preisen diese Arbeitsform in höchsten Tönen und motivieren die Leser mit dem Versprechen, alles sei ganz einfach, wenn man nur mit Mut und Herz bei der Sache sei und die richtigen Methoden oder die jeweils empfohlene Abfolge von Schritten einsetze. Manche versteigen sich sogar zur Behauptung, dass sie als Coach oder Expertin relativ einfach Millionen scheffeln könnten (z. B. Burchard, 2011; Chandler & Litvin, 2013). Diese Bücher verkaufen sich gut. Gleichzeitig wirken sie während des Lesens motivierend. Sie vermitteln Ihnen das Hochgefühl: Alles ist möglich – du musst es nur wollen!

Auch viele Motivationstrainer im deutschsprachigen Raum setzen auf große, motivierende Ziele. Klienten werden darum gebeten, sich ihre Träume in allen Farben auszumalen und daraus ihre Motivation zu ziehen. Gabriele Oettingen widmete ihr gesamtes Forscherleben der Frage, wie wir unsere Träume verwirklichen können. Sie untersuchte zunächst, welchen Effekt es hat, sich seinen Träumen hinzugeben und die Erfüllung von Wünschen zu imaginieren. Sie leitete übergewichtige Frauen dazu an, sich bildlich auszumalen, wie sie sich nach dem Diätprogramm fühlen und verhalten würden. Bewerber auf Jobsuche sollten sich vorstellen, wie sie im Bewerbungsgespräch brillierten, und Studierende sollten ihren Prüfungserfolg gedanklich vorwegnehmen. Entgegen ihren ursprünglichen Erwartungen zeigte sich in jeder einzelnen Studie: Je positiver die Fantasien der Teilnehmer waren, desto weniger strengten sie sich an. Sie nahmen weniger ab, fanden seltener eine Stelle und schrieben schlechtere Noten (vgl. Oettingen, 2014; Oettingen & Mayer, 2002).

Weshalb können uns positive Fantasien (nicht zu verwechseln mit begründetem Optimismus, der auf Erfahrungen beruht!) daran hindern, unsere Ziele zu erreichen? Oettingen und ihr Team fanden heraus, dass sich unser Körper durch dieses Imaginieren messbar entspannt: Der systolische Blutdruck sinkt bereits nach wenigen Minuten. Das fühlt sich gut an und ist ein wunderbares Mittel, um Stress abzubauen. Es nimmt uns je-

doch die Energie, die wir bräuchten, um ins Handeln zu kommen. Wir gaukeln unserem Gehirn vor, bereits am Ziel zu sein – und schwächen damit die Motivation, uns auf den Weg zu machen (vgl. Kappes & Oettingen, 2011). Gleichzeitig haben wir beim Träumen die Tendenz, Hindernisse auszublenden. Treten diese in der Realität auf, sind wir nicht auf sie vorbereitet – und geben vorschnell auf. Die Forscherin konnte zeigen, dass wir mehr erreichen, wenn wir nicht nur von einer positiven Zukunft träumen, sondern uns gleichzeitig mit den Hindernissen auf dem Weg dorthin befassen. Sie bezeichnet dieses Vorgehen als mentales Kontrastieren und konnte mehrfach belegen, dass es beim Erreichen anspruchsvoller Ziele hilfreich ist. Damit befassen wir uns im nächsten Kapitel genauer.