

Jörg-Peter Schröder

## **Selbstmanagement**

*Für Julius-Philip, der am liebsten ganz große Sprünge macht.*

*„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird, wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“*

GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG  
(DEUTSCHER PHYSIKER UND PHILOSOPH)

### **Hinweise:**

Die Namen beteiligter Personen sind verändert beziehungsweise frei erfunden. Eine Übereinstimmung mit lebenden Personen wäre zufällig und ist nicht beabsichtigt.

Aus Gründen der Praktikabilität wird die männliche Version von Begriffen benutzt – Frauen sollen sich nicht benachteiligt fühlen. Zum Beispiel ist mit dem *Ingenieur* ebenfalls die *Ingenieurin* gemeint.

Der Text ist transformativ geschrieben. Alle Kapitel dieses Buches sind miteinander inhaltlich verwoben und lassen sich sowohl in horizontaler, vertikaler als auch diagonaler Richtung lesen.

Das vorliegende Buch ist sehr sorgfältig recherchiert und erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten praktischen Hinweisen oder Übungen resultieren, eine Haftung übernehmen.

*Jörg-Peter Schröder*

# Selbst- management

*Wie persönliche  
Veränderungen wirklich  
gelingen*

GABAL

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-89749-550-3

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen

Umschlagfoto: getty images, münchen

Illustrationen, Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2005 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

<b>Vorwort . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>Zu Risiken und Nebenwirkungen des Buches. . . . .</b>	<b>10</b>
<b>Schritt 1:</b>	
<b>Orientierung – vom Kern zur Kompetenz . . . . .</b>	<b>13</b>
Determinanten der Weiterentwicklung . . . . .	16
Die Revision der Einstellung und des Glaubenssystems. . . . .	23
Grenzenlose Kreativität im Möglichkeitsspiel(t)raum. . . . .	31
Ultimative Wake-up-Calls – wenn der Körper die rote Karte zeigt . . . . .	40
Der rote (Lebens-)Faden . . . . .	47
Auf den Punkt gebracht . . . . .	54
<b>Schritt 2:</b>	
<b>Hindernisse – Hürden erkennen und überwinden. . . . .</b>	<b>55</b>
Die Energiebilanz . . . . .	56
Die Macht der Muster, Gepflogenheiten und Gewohnheiten . . . . .	64
Der Kontakt zur psychischen Unterwelt . . . . .	68
Die Gefahr der Versuchung und die Kunst, Nein zu sagen . . . . .	74
Probleme und Konflikte als Spiel- und Lernfelder des Lebens . . . . .	76
Auf den Punkt gebracht . . . . .	78
<b>Schritt 3:</b>	
<b>Self-Empowerment – Handbremse lösen und in Aktion kommen . . . . .</b>	<b>79</b>
Die Schaltkreise im Kopf neu programmieren . . . . .	82

Den optimalen Rahmen und die richtige Nische finden . . . . .	86	
Auf den Punkt gebracht . . . . .	89	
<b>Schritt 4:</b>		
<b>Das tägliche Inspirations- und Praxis-Programm (TIPP) für 9 ½ Wochen . . . . .</b>		90
Die 1. Woche: Von der Kernkompetenz zum Ziel . . . . .	92	
Die 2. Woche: Umschalten auf Jetzt-Zeit . . . . .	96	
Die 3. Woche: Kleine Schritte zur Weiterentwicklung . . . . .	100	
Die 4. Woche: Personal Change – eigene Muster umprogrammieren . . . . .	101	
Die 5. Woche: Das Konzept der Transformationsspiralen . . . . .	105	
Die 6. Woche: Transformation durch Frequenzwechsel . . . . .	111	
Die 7. Woche: Commitment und Zielvereinbarung . . . . .	122	
Die 8. Woche: Projektmanagement . . . . .	126	
Die 9. Woche: Loslassen . . . . .	133	
Die 9 ½. Woche: Das Update zum Lebensprogramm . . . . .	136	
Auf den Punkt gebracht . . . . .	138	
<b>Schritt 5:</b>		
Ziellinie – das Erreichte festigen . . . . .	139	
Das Wollen und das Tun . . . . .	139	
Das Zwei-Flügel-Prinzip Ihrer Work-Life-Balance . . . . .	142	
Was ist das Leben? . . . . .	143	
Auf den Punkt gebracht . . . . .	144	
Kontakt . . . . .	145	
Über den Autor . . . . .	146	
Weiterführende Literatur . . . . .	147	
Stichwortverzeichnis . . . . .	149	

# Zu Risiken und Nebenwirkungen des Buches

„Ich schließe meine Augen, um zu sehen.“

PAUL GAUGUIN (FRANZÖSISCHER MALER)

In Ihren Genen können Sie lesen, welche Potenziale und Talente das Leben theoretisch für Sie bereithält. In Intelligenz- und Persönlichkeitstests können Sie (vermeintlich) lesen, wie stark diese Potenziale und Talente ausgeprägt sind. In diesem Buch können Sie lesen, wie Sie es schaffen, Ihre genetische Ausstattung und Ihre Potenziale mit authentischem Leben zu füllen.

<b>Kleine Leseanleitung</b>	An dieser Stelle erlaube ich mir eine kleine Leseanleitung zu geben. Lesen Sie den Text über die Risiken und Nebenwirkungen des Buches aus Gründen der Ganzheitlichkeit (einfach) zweimal. Einmal mit <i>offenen</i> und danach noch einmal mit <i>geschlossenen</i> Augen. Beim ersten Lesen sind Verstand und Logik (linke Hirnhälfte) gefragt. Beim zweiten Lesevorgang melden sich Intuition und viszerale Intelligenz – das Bauchgefühl (rechte Hirnhälfte). Beide zusammen werden Ihnen helfen, Ihrem Leben auf die Spur zu kommen und für die Zukunft Ihr Lebensdrehbuch zu schreiben.
-----------------------------	---

Viele haben schon so viel „Hornhaut“ auf den Augen, dass die Sicht getrübt und der Blickwinkel eingeschränkt ist. Ein neues Paar Augen ist schwer zu besorgen, aber ich möchte Ihnen neue Perspektiven und kreative Möglichkeiten für Ihre

Weiterentwicklung in Aussicht stellen. Es geht nicht um das Verbinden wunder Seelen – dafür gibt es Therapeuten –, sondern um persönliches und berufliches Wachstum.

Das Berufsleben ist eine ideale Bühne für unsere Selbstentwicklung und kann zum Spiel(t)raum unserer Potenziale werden. Daher liegt der Fokus auf beruflichem Wachstum. Sie bekommen die Möglichkeit, Ihre mentale Landkarte neu zu entwerfen und sich getrost von alten Vorstellungen zu verabschieden. Hierzu spielen Sie ein Update der mentalen Lebenslandkarte auf. Ihr neues Lebensprogramm kann Ihnen den Weg zur Weiterentwicklung weisen. Da Energie stets fließen sollte, sind die Inhalte des Buches nicht streng hierarchisch gegliedert, sondern hochgradig miteinander verwoben, interaktiv vernetzt. Jede Veränderung auf einer bestimmten Ebene Ihres Lebens hat automatisch Auswirkungen auf einer anderen Ebene. Sie sind daher frei, dort mit Änderungen zu beginnen, wo es Ihnen gefällt. Und das zuerst zu lesen, was Ihnen zusagt.

**Fokus: berufliches Wachstum**

Achtung: Sie verlassen bekanntes Gebiet und damit Ihre Wohlfühlzone – das Weiterlesen erfolgt auf eigene Gefahr. Sie werden Ihre Grenzen kennen lernen und diese – wenn Sie wollen – versetzen oder überspringen. Eines sei schon jetzt gesagt: Wenn Sie sich ändern und weiterentwickeln wollen, müssen Sie die Welt ändern, die Sie selbst geschaffen haben. Der Weg dahin ist erst noch zu entdecken. Und: Sie müssen ihn allein gehen. Aber keine Angst, es soll leicht sein. Ich möchte Sie ermutigen, den Absprung aus Ihrem bisherigen Leben zu wagen – springen dürfen Sie selbst.

**Achtung: Ende der Wohlfühlzone**

Dieses Buch ist keine leicht verdauliche Wissenskonserve. Es ist auch kein Berieselungsprogramm. Die Welt des Allgemeingültigen werde ich bewusst verlassen und Sie in Schwingung versetzen, um in die Möglichkeitsdimension vorzudringen. Es geht nicht darum, dass Sie den Inhalt ver-

## Zu Risiken und Nebenwirkungen des Buches

stehen, nicken und sagen: „Ja, Jörg-Peter Schröder hat Recht“, sondern darum, dass Sie für sich das umsetzen, was Sie lesen. Und dies geschieht durch Taten! Daher habe ich Übungen für Sie ausgearbeitet, die Sie an die praktische Umsetzung des Gelesenen heranführen sollen.

Zu Risiken und Nebenwirkungen brauchen Sie weder Ihren Arzt noch Ihren Apotheker zu fragen. Das Risiko ist, Gewohntes ganz bewusst infrage zu stellen. Als Nebenwirkung könnte auftreten, dass Sie plötzlich größer denken und dadurch Dinge anders einordnen. Ich werde Sie begleiten, wenn Sie altgewohntes Terrain und eingefahrene Strecken verlassen und neuen Möglichkeits(t)raum betreten.

- Das TIPP** Hierzu habe ich für Sie ein **Tägliches Inspirations- und Praxis-Programm (TIPP)** für 9½ Wochen entwickelt, das Ihnen bei der Umsetzung persönlicher Veränderungen helfen soll. Vielleicht tragen Sie in einem Tagebuch – Ihrem *Change-Notebook* – alle Entwicklungsschritte ein. So haben Sie eine Dokumentation Ihrer Veränderung, können Ihre Ziele klären und Ihrer Kreativität freien Lauf lassen. Kaufen Sie sich hierzu ein schönes, Sie emotional ansprechendes Notizbuch, in dem Sie die wichtigsten Punkte aufschreiben. Dabei ergibt sich vermutlich der eine oder andere Aha-Effekt. 9½ Wochen begleite ich Sie, anschließend dürfen Sie allein weitergehen. Keine Angst – you can leave your hat on.

Los geht's.

# Schritt 1: Orientierung – vom Kern zur Kompetenz

*„Ich träume davon, dass alle Menschen für sich etwas finden können, das sie mit der gleichen Leidenschaft erfüllt, die mich durchströmt, sobald ich ein Klavier berühre.“*

LANG LANG (CHINESISCHER PIANIST)

Viele Trainer und Berater wollen uns glauben machen, dass wir lediglich ein Ziel brauchen, um uns oder das Unternehmen, in dem wir arbeiten, verändern zu können. Wieso sind wir dann nicht alle schon da, wohin wir wollen, wenn es doch nur um das Ziel geht?

Um dieses Ziel zu erreichen, wird der *SMART* vorgefahren (spezifisch, messbar, aktiv, realistisch, time-bound/zeitbezogen) – ein Instrument zur Effizienzsteigerung. Es werden klare Ziele mit Meilensteinen aufgestellt – die jedoch nur sehr selten erreicht werden. Warum? Was steht dem im Weg, dass Sie immer noch nicht da sind, wohin Sie eigentlich wollen? Ich halte persönlich nichts von *SMART* bei Veränderungsprozessen. Um nicht missverstanden zu werden: *SMART* ist ein hervorragendes Instrument im Projektmanagement und bestens für das Meilenstein-Controlling geeignet. Aber wirkliche Veränderungen im Lebensprogramm lassen sich eben nicht effizient managen – sie müssen gestaltet werden.

Im Coaching sind mir Menschen begegnet, die nach außen den „starken Max“ spielen, sich in Wirklichkeit aber ganz schwach und ausgelaugt fühlen. Ein Klient sagte mir, er komme sich vor, als führe er völlig übermüdet ein Auto mit zu hoher Geschwindigkeit durch den Nebel, bei dem die Benzinanzeige schon lange im Reservebereich blinkt und die Reifen total abgefahren sind – aber obwohl er den Weg gar nicht kennt, macht er nur eines: Gas geben.

Nach mehr als 15 Jahren Tätigkeit in der „Lebenspraxis“ glaube ich nicht mehr, dass der rational-analytische Weg allein wirklich langfristige und nachhaltige Veränderungen generiert. Wenn das Ziel nicht im Einklang mit den wirklichen Wünschen und Bedürfnissen ist, besteht die Gefahr, dass die angestrebte Veränderung sich nicht dauerhaft einstellt.

Ich möchte Sie unterstützen, zum Regisseur des eigenen Lebensfilms zu werden, in dem Sie die Hauptrolle spielen. Sie schreiben das Drehbuch für Ihr Leben so, wie Sie es wollen. Jenseits der medial inszenierten Vorbild-Illusionen ist das Leben kein Nachleben. Unsere Aufgabe ist es, den roten Faden wieder aufzunehmen, den wir durch die Reizüberflutung konditionierter Erziehungsmuster und rationaler Kopfverrenkungen aus den Augen verloren haben.

<b>Richtig sehen lernen</b>	Unsere Gedanken können in 1001 Richtung auswandern und wir können uns immer wieder für neue Dinge begeistern. Im Alltagsstrudel ist uns ein klares Sehen des Wesentlichen jedoch kaum möglich. Wir sind nicht in der Lage, die Komplexität, die uns umgibt, zu reduzieren, wohl aber, uns Orientierung zu verschaffen. Der aufgewühlte Sand im Meer des Alltags muss sich erst einmal setzen, damit wir durch das klare Wasser hindurchschauen können und sehen, was ist. Das Sehen beginnt damit, dass wir die Augen öffnen. Klar zu sehen bedeutet aber mehr, als nur mit den Augen zu schauen.
---------------------------------	---

Wir müssen auch mit dem Herzen und den Augen der Weisheit sehen, um die tiefe Wirklichkeit zu erfahren. Wir müssen aus einer gewissen Distanz hinsehen, um „objektiver“ beurteilen zu können und zu einem tieferen Verständnis zu gelangen.

Unser *Kern* macht es möglich, dass wir uns auf die uns gemäßen, wirklich wichtigen Dinge konzentrieren und fokussieren. Unser Kern – das wirkliche Selbst – ist das Fundament unseres Seins. Auf diese Steine können Sie bauen. Wenn wir vom inneren *Kern* her unsere *Kompetenzen* entfalten, sind dies unsere individuellen *Kern-Kompetenzen*. Sie weisen uns den Weg zum persönlichen Erfolg. Um unseren Kern zu finden, müssen wir an- und innehalten. Innenbe trachtung ist wichtiger als Außenschau. Viele achten nur darauf, was im Außen vor sich geht oder erwartet wird – und richten sich danach –, anstatt sich an den eigenen inneren Bedürfnissen, Kompetenzen und Potenzialen zu orientieren.

#### **Den inneren Kern finden**

Durch den Einfluss der Außenwelt und die erfahrene Fremdbestimmung haben wir es verlernt, auf unseren Kern zu schauen. In Unternehmen erlebe ich zunehmend Menschen, die sich innerlich leer fühlen. Ihnen ist der Bezug zu ihrem inneren Kern abhanden gekommen. So rennen sie in eine Richtung und machen alles immer schneller, ohne darüber nachzudenken, ob die Richtung überhaupt (noch) stimmt – ob sie sich nicht vielleicht schon längst im Kreis drehen.

Ich vergleiche das mit dem Karussell-Effekt: Jeder, der schon einmal auf einem Karussell gestanden hat, kennt die Wirkung der Fliehkraft. Dieses physikalische Phänomen gilt auch für unser Inneres. Außen ist die Fliehkraft am größten. Je stärker die Rotation und je größer damit die Entfernung zu unserem inneren Kern wird, desto weniger Anbindung haben wir an unser Selbst. Wenn wir es schaffen, eine Brücke zum inneren Kern zu schlagen, anstatt nur im Außen zu drehen, haben wir

#### **Der Karussel-Effekt**

wieder eine gute Verbindung mit uns selbst – und damit den Zugang zu unseren Potenzialen und Talenten. Diese uns verloren gegangene Zuwendung zur Mitte und Verbindung zum eigenen Kern, die das Innere so leer anfühlen lässt, ist die Lösung. Je näher wir unserer Mitte kommen, desto leichter können wir Veränderungen umsetzen.

Wir dürfen unserem Kern vertrauen und dem Innenleben mehr Raum geben. Der Schlüssel zu unserem Kern liegt in uns selbst.

## Determinanten der Weiterentwicklung

*„Manchmal erkennen wir, dass das, was wir gerade wie wahnsinnig woanders suchen, das Pferd sein könnte, das wir schon die ganze Zeit geritten haben.“*

HARVEY COX (US-AMERIKANISCHER THEOLOGE)

Lehnen Sie sich zurück und überdenken Sie Ihr bisheriges Leben und Ihre wichtigsten Wertvorstellungen. Was können Sie persönlich ändern?

- Gewohnheiten,
- Überzeugungen,
- Werte,
- Ziele,
- Denkmuster,
- Verhaltensweisen,
- den Blickwinkel,
- die eigene Lebensvision,
- die innere Einstellung,
- die eigene Mentalität,
- Ihre Reaktion auf Dinge, Ereignisse,
- Ihre Kommunikation?

Können Sie andere Menschen ändern? Sie können andere Menschen beeinflussen. Dies können Sie je nach Status und Stellung mehr oder weniger effektiv mit den unterschiedlichsten Methoden und Instrumenten tun. Sie können Druck aufbauen, indem Sie einschüchtern, drohen, manipulieren, oder auch milder vorgehen, indem Sie überreden, überzeugen, belohnen, appellieren und motivieren. Aber wirklich ändern kann sich jeder nur selbst. Wenn Sie dies verinnerlicht haben, brauchen Sie sich nur noch um sich selbst zu kümmern (wenn es um persönliche Veränderungen geht). Der Rest passiert von alleine. Auch werden Sie sehen, wie Ihre Umwelt auf Ihre Veränderungen reagiert. Wenn Sie sich ändern, ändert sich Ihr Umfeld und damit die Welt.

### Begrenzter Einfluss auf andere

Das Leben verändert sich, wenn wir uns verändern. Wir erschaffen unsere eigene Realität – ständig. Und um uns zu ändern, müssen wir die innere Welt ändern, die wir selbst geschaffen haben. Wenn Ihre Erwartungen nicht mit der Realität übereinstimmen, haben Sie einen Konflikt – mit sich selbst oder mit Ihrer Umwelt –, der Ihnen Stress bereitet.

### Kommen Ihre Ziele von außen oder von innen?

Ziele sind das Zaubermittel zur Veränderung. So zumindest steht es in vielen wissenschaftlichen Büchern. Doch wie kommen wir zum Ziel – das ist die Frage! Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, um zum Ziel zu gelangen:

1. Ihnen wird ein äußeres Ziel vorgegeben, das Sie erreichen sollen.
2. Ihr innerer Wunsch ist das Ziel.

Wenn Sie beide Varianten betrachten – was glauben Sie wohl, welche mehr Erfolg haben wird? Bei der ersten Variante wird Ihnen durch Druck oder Anreiz von außen ein Ziel vorgegeben – sozusagen übergestülpt. Sie müssen sich nach dem Ziel ausrichten. Damit Sie das Ziel auch erreichen, werden Sie von außen motiviert.

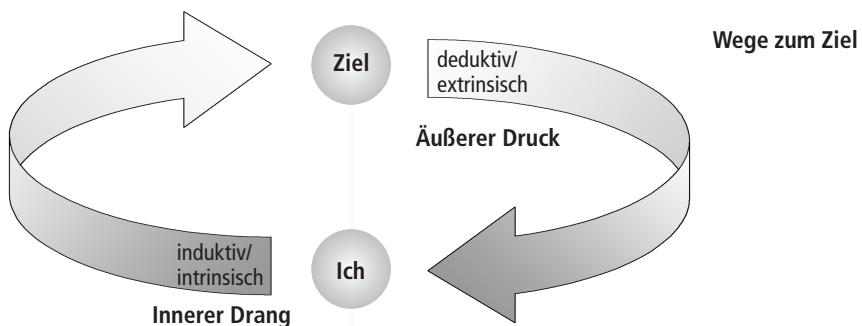
## Schritt 1: Orientierung – vom Kern zur Kompetenz

Bei der zweiten Variante, der *Fair-Änderung*, spüren Sie einen Drang von innen. Auf der Grundlage dieser inneren Orientierung, geleitet von eigenen Zielen und dem wirklichen Wunsch nach neuen Wegen, kann dann Veränderung stattfinden.

**Innere versus äußere Ziele** Die nachstehende Tabelle macht diesen Unterschied deutlich:

Kriterium	Ziel von außen vorgegeben	Ziel kommt von innen
Weg zum Ziel	Deduktiv Äußere Vorgabe Ausrichten nach dem Ziel	Induktiv Innere Eingabe Einfach sich selbst folgen
Motivation	Extrinsisch – von außen Druck von außen Stress, Angst Reagieren	Intrinsisch – von innen Drang von innen Inneres Feuer Agieren
Gestaltung	Verrenkung „Wie muss ich mich verbiegen, damit ich das Ziel erreiche?“	Fair-Änderung „Ich folge mir selbst und fair-ändere mich dadurch.“
Erstreaktion	Abwehr	Verstärkung
Ergebnis	Verweigerung	Erfolg
Energielevel	Anstrengend	Leicht
Spaßfaktor	Keiner	Riesenspaß
Umsetzung	Pflichtgemäßes Erfüllen, solange der Druck anhält	Freudiges Erfüllen und Weiterentwickeln
Umsetzungserfolg	Kurzfristig	Langfristig
Energieeinsatz	So wenig wie möglich, Ziel möglichst erreichen	So viel wie geht, Ziel wird sogar überschritten

Zur Erläuterung: *Deduktiv* heißt, dass wir vom Allgemeinen auf das Einzelne schließen – also vom Ziel ausgehen. Einem Menschen, der sich ändern soll, wird ein Ziel von außen „übergestülpt“, an dem er sich orientieren soll. *Induktiv* bedeutet, vom Besonderen zum Allgemeinen zu gelangen – also vom Menschen aus Ziele zu definieren und auch Wege, wie diese erreicht werden können. Hierbei werden eigene – ganz persönliche – Ziele erarbeitet, damit individueller Erfolg möglich und langfristig gesichert wird. *Extrinsische Motivation* meint, dass etwas uns von außen antreibt, damit wir das Ziel erreichen. *Intrinsische Motivation* heißt, dass unsere Motivation von innen kommt – wie ein inneres Feuer. Wir brennen für die Sache.



Den Erfolgsaussichten von außen gesteckter Ziele steht unsere „psychische Unterwelt“ – unser Unterbewusstsein – entgegen. Der äußere Wille hat nur eine Umsetzungskraft von 5 bis 10 Prozent. Dieser äußere Wille zeigt sich in Absichtserklärungen, in dem, was wir sagen. Die wirksame Kraft, die echte Veränderungen zeugt, die zum Handeln führt, ist der innere Wille. Ihm entsprechen 90 bis 95 Prozent an Umsetzungskraft. Gekennzeichnet ist er durch das, was geschieht – und was wir oft nicht wahrhaben wollen: das Ergebnis. Daher ist es wichtig, Ziele mit dem Innen kongruent zu machen und nicht von außen überzustülpen. Von außen auferlegte Ziele werden nur selten erreicht.

Fragen Sie sich bei von außen gesteckten Zielen:

- Ist das wirklich mein Ziel?
- Will ich das wirklich?
- Bin ich von den Inhalten absolut überzeugt?

Falls Sie eine der Fragen mit Nein beantworten, kann ich Ihnen jetzt schon sagen, dass Sie das Unterfangen gar nicht erst beginnen sollten. Es klappt nicht, denn Sie wollen es nicht wirklich.

**Brennt das innere Feuer noch?** Eine Schnupperspur in Richtung Veränderung sind das innere Feuer, die Begeisterung, das Glänzen in den Augen. Immer wieder erlebe ich es im Coaching, dass insbesondere Manager im Alter ab 40 sehr ausgelaugt sind. Oft steht die Frage im Raum: „War das schon alles?“ Wie wollen wir andere entflammen, wenn in uns keine Flamme mehr brennt? Wie ist es mit Ihnen? Spüren Sie in Ihrem Beruf ein inneres Feuer, Begeisterung und Spaß – oder nur noch das effiziente, professionelle Ausführen eines langweiligen Routinelebens?

**Übung** Ist Ihr Beruf Ihre Berufung?

---

Spüren Sie eine tiefe innere Begeisterung für Ihren Beruf?

---

Was ist der Return-on-Investment oder Return-on-Lifetime in Ihrem Beruf? In welcher Form haben Sie einen Return erhalten (Geld, Bildung, Macht, Spaß ...)?

---

---

Lieben Sie Ihren Beruf so sehr, dass Sie ihm auch dann noch nachgingen, wenn Sie kein Geld dafür bekämen?

---

Wenn Sie sich Ihren beruflichen Werdegang vor Augen führen – würden Sie sich noch einmal genauso entscheiden?

---

---

Was würden Sie anders machen?

---

---

**Wie wollen Sie in Zukunft leben?**

Schauen Sie einmal auf die nächsten sieben Jahre. Betrachten Sie den Privatbereich, Ihre Familie und Freunde, und das berufliche Umfeld.

Wo wollen Sie in sieben Jahren sein?

**Übung**

---

---

Wo werden Sie sein, wenn Sie so weitermachen wie bisher?

---

---

## Schritt 1: Orientierung – vom Kern zur Kompetenz

An dieser Stelle möchte ich zwei Hauptwege des Vorgehens vorstellen – den Weg des effizienten Veränderns und den des kreativen Schrittmachers.

Kriterium	Veränderung	Schrittmacher
Muster	Verändert alte Muster	Denkt sich ein neues Muster aus und setzt es um
Rahmenbedingungen	Die Rahmenbedingungen, das Spiel und das Spielfeld sind bekannt	Erfindet ein ganz neues Spiel mit neuem Spielfeld und neuen Rahmenbedingungen
Spielregeln	Hält bekannte Spielregeln ein Optimiert bekannte Wege Effizienz Wird erwartet	Denkt sich neue Spielregeln aus Probiert einen neuen Weg aus Effektivität Überrascht
Motto	Make it better – ein bisschen geht noch	Make a difference – sei anders
Merkmal	Wir versuchen es	Alles ist möglich
Blickwinkel	Konzentration, enger Blickwinkel	Offenes Wahrnehmungsfeld Spielerischer Ansatz
Bei Auftreten von Konflikten oder Schwierigkeiten	Dies müssen wir jetzt durchziehen	Lässt die Lösung offen – vielleicht ergibt sich noch etwas ganz anderes
Grenzen	Wir gehen bis an die Grenze	Es gibt keine Grenze – Sky is the limit
Weg zum Ziel	Herkömmlicher „Knochenweg“ der Anstrengung	Genial einfacher Weg
Wirksamkeit der Veränderung	10 – 30 Prozent	70 – 95 Prozent
Change	Inkrementelle Veränderung	Transformation