

## **Wie Weiterentwicklung gelingt!! (Stand: 16.12.2011)**

### **Neunter Erfolgsfaktor – Selbst die Entwicklung sein! (Teil 2)**

#### **Was braucht es zur Führungspersönlichkeit?**

Es braucht erst einmal die Erkenntnis, dass man auch in der Rolle als Unternehmer seine eigenen, ganz persönlichen Muster lebt. Das unternehmerische Umfeld ist nur eine weitere Bühne, auf der diese persönlichen Muster (aus-)gelebt werden, wie auch das familiäre Umfeld eine bestimmte Bühne ist sowie die Beziehung zu den eigenen Kindern oder der Frau\*\*. Jedes Umfeld hält dem Unternehmer unterschiedliche Einladungen vor, welche unterschiedliche Muster in der Persönlichkeit aktivieren oder eben nicht aktivieren. Die Erkenntnis muss sein: Ich, als Unternehmer, schaffe mir mit meinen ganz persönlichen Mustern, mein ganz persönliches Unternehmensumfeld, da es genau zu meinen Mustern passt!

Soweit so gut: Spannend wird es, wenn dem Unternehmer\*\* klar ist, dass er sein Unternehmen weiterentwickeln will und zwar nachhaltig. Noch spannender wird es, wenn dies nicht gelingt bzw. nicht so gelingt, wie beabsichtigt. Dann sollte er sich auf die Suche nach maladaptiven Mustern machen, immer gewahr, dass die als belastend erlebten Situationen das Ergebnis maladaptiver Muster sind. Ist ihm das auch klar, sollte er erst einmal an seinem Erlebensvermögen arbeiten. All zu oft hat der Unternehmer - durch das viele Funktionieren - eine ganz wichtige Grundkompetenz zur Persönlichkeitsentwicklung verlernt, nämlich die Kompetenz, sensibel das eigene Erleben tatsächlich unvoreingenommen wahrzunehmen. Ganz oft wird nicht beobachtet, sondern in einer irren Geschwindigkeit (weg-)interpretiert. Hier gilt es anzusetzen: Bei dem Willen innezuhalten, in sich hinein zu spüren und uninterpretiert zu beobachten. Fortgeschrittene können diese Fähigkeit später äußerst wirksam in Besprechungen einsetzen (skillful discussion bei Senge et al. 1995). Eine Führungspersönlichkeit wird zudem konsequent nach Informationen zu eigenen Entwicklungspotenzialen suchen gemeinsam mit ehrlichen Freunden, mit dem ehrlichen Partner und den eigenen Kindern – letztere sind absolute Experten im Aufspüren von blinden Flecken oder Drücken von Knöpfen. Hinter den Flecken und Knöpfen liegen die Entwicklungspotenziale.

Sind die ersten Schritte gegangen und ist die Selbsterkenntnis gereift, dass das eigene Unternehmen substantiell nur mit meiner eigenen Entwicklung wachsen kann, gilt es, einen Menschen im Umfeld ausfindig zu machen, der es wirklich ehrlich mit einem meint. Dieser kritisch-wohlwollende Gegenüber bekommt den Auftrag, dem eigenen „Unternehmerhirn“ verborgene Muster transparent zu machen. Dieses Transparentmachen gelingt nicht in einem Gespräch mit einem guten Freund. Ein intensives Gespräch mag ohne Zweifel erhellend und nutzbringend sein. Der Freund wird jedoch nicht die notwendige Distanz und oft auch Professionalität besitzen, tatsächlich Irritationen für das „Unternehmerhirn“ zu erzeugen. Ganz zu schweigen davon, dass ein Freund emotional frei genug sein wird, um eine Menge von Selbsterkenntnis fördernden Methoden wirkungsvoll anwenden zu können, welche auf der Basis von einer Unmenge an Erfahrungswerten und auch Theorien entwickelt wurden. Diesen Methoden ist gemeinsam, dass sie ihre tiefgreifende Wirkung nur erzielen, wenn ein

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

selbstreflexiver und selbsttragender Rahmen geschaffen ist. Dazu braucht es Ungestörtheit, einen gemeinsam erschaffenen Geist der Selbstexploration und eine gesunde Distanz, welche frei von gegenseitigen Verstrickungen ist. Dies ist in einem Freundschaftsverhältnis nicht zu erreichen.

Dazu gehört auch eine Regelmäßigkeit der Reflexionstermine und zwar parallel zum Prozess der Unternehmensentwicklung. Denn die Unternehmensentwicklung ist die Bühne auf der die Unternehmer-Muster u.a. zum Tragen kommen und hinsichtlich ihres Beitrags zur Unternehmensentwicklung reflektiert und bewusst gemacht gehören. In solch einem Rahmen werden sich durch Rückspiegelungen (verbaler und nonverbaler Art) Irritationen für das „Unternehmerhirn“ ergeben, welche die Voraussetzung sind, die Unternehmerwelt neuartig und oftmals fruchtbarer zu interpretieren. Es geht letztendlich darum, das System „Unternehmerhirn“ auf eine höhere Komplexitätsstufe zu heben, so dass z.B. Widerstände nicht nur zwanghaft mit der „Machtbrille“ interpretiert werden müssen.

Was Sie dann als Unternehmer leisten, ist genau das, was in Ihrem Unternehmen auch geleistet werden sollte: Zu erkennen, welches die überkommenen Überzeugungen sind, welche wie selbstverständlich akzeptiert werden. Sie leisten das, was Ihr Unternehmen auch leisten sollte, nämlich selbstkritisch hinzuschauen, wo uminterpretiert wird, um die eigenen Unzulänglichkeiten nicht zu sehen. Und Sie schaffen es, eigene Selbstüberzeugungen zu hinterfragen und ggf. auszutauschen, so wie es in Ihrem Unternehmen auch gelingen sollte, Selbstverständlichkeiten auch in der Personalbesetzung kritisch zu hinterfragen, herauszufordern, weiter zu entwickeln und im Zweifelsfall zu ersetzen. Sie sind konsequent entwicklungsorientiert im Sinne der Weiterentwicklung als System Mensch und das Gleiche gilt es, parallel mit dem System Unternehmen zu tun – mit der gleichen Wertschätzung, Konsequenz und Freude an substantiellem Fortkommen.

Dieses Wechselspiel sollte nicht defizitorientiert sein. Damit ist nicht gemeint, dass der Unternehmer nicht konsequent und selbstkritisch hinschauen sollte, wie sich die aktuelle Situation darstellt. Die (Be-)Wertung der Beobachtungsmomente ist aber wichtig. Sucht er bei sich oder dem Umfeld nach Schuld, wird er Widerstand erzeugen, im Innen wie im Außen. Kommt es dennoch zu Entwicklungsbemühungen, dann eher motiviert durch Anpassung und weniger durch Lust an Weiterentwicklung. Und Anpassung braucht immer Energie, um unter Kontrolle zu bleiben - Lebensenergie, welche gebunden ist durch Ansagen, etwas nicht mehr tun zu dürfen, weil es die eigene kopflastige Überzeugung vorschreibt, oder der Chef. Diese Entwicklung wird niemals selbsttragend sein, so dass Rückfälle im Innen wie im Außen vorprogrammiert und sehr verständlich sind. Doch was nun, wo doch die meisten von uns seit Kindesbeinen - nicht zuletzt im schulischen Umfeld - vor allem eine Leistung gelernt haben: Anpassungsleistung?!

Nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung ist potenzialorientiert. Zu dem unverstellten Blick auf die eigenen Schwächen gilt es, die eigenen Stärken zu entdecken: Es geht darum zu entdecken, was einem wirklich mitgegeben wurde - präziser: Es geht darum, die eigenen Talente zu entdecken, auch die verborgenen, weg geschobenen, nicht trainierten und dadurch brachliegenden. Es geht darum, die Talente zu entdecken und sie zu Stärken zu entwickeln, indem zu den Talenten Erfahrungswissen gesammelt wird, so dass in der Kombination von Talent und Wissen eine wirkliche Stärke entstehen kann. Es geht darum, zu sich zu stehen und nicht seine Aufmerksamkeit, seine Lebensenergie auf (eingeredete)

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Erwartungen zu richten. Es geht nicht darum, das leisten zu wollen, was Andere von einem verlangen. Es geht auch nicht um die „einsame Insel“. Es geht darum, fair mit sich umzugehen – nämlich nicht nur die Fehler und Unzulänglichkeiten zu sehen, sondern neugierig zu sein, welche Talente einem geschenkt wurden und sich zu erlauben, diese auch zu aktivieren.

Es geht auch darum zu erkennen, wer in meinem Umfeld ein wirkliches, ehrliches Interesse an mir als Mensch hat. Es geht darum zu erkennen, wo meine sozialen Ressourcen sind: Menschen, die mich ehrlich unterstützen wollen in meinem Streben nach Weiterentwicklung; Menschen, die neugierig zuhören können; Menschen, die sich auf mich einlassen können, die mich befruchten und mir Kraft geben – dies sind sicher nicht Menschen, welche schnell dabei sind, das Thema an sich zu reißen, um von sich erzählen zu können; Es sind sicher nicht Menschen, welche über Dritte reden anstatt, sich selbst zu zeigen; Es sind sicher nicht Menschen, welche im Kontakt immer das Kalkül mitlaufen lassen, was der Gegenüber für das eigene Fortkommen bewirken kann – Es sind Menschen, welche in Kontakt gehen und den Kontakt halten können, selbst in schwierigen Situationen.

Um sich der eigenen Stärken gewahr zu werden, nimmt die Unternehmerpersönlichkeit sich mindestens einmal jährlich eine Auszeit nur mit sich selbst. Diese Zeit verbringt sie dann nicht auf dem Fahrrad oder beim Bergwandern über hohe Pässe. Sie wird nichts leisten, sondern versuchen, das Funktionieren, das Leisten für zwei Tage auszusetzen, um nur sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen – nicht „Tun“ sondern „Sein“. In diesem Bewusstsein wird sie in sich hineinspüren und sich den Fragen z.B. des „journalings“ (siehe Anhang) stellen. Sie wird in den Dialog mit sich selbst gehen und gespannt sein, was für ein Zukunftsbild sich im Möglichkeitsraum (siehe Artikel 3) entwickelt. Das Zukunftsbild ist dann mehr ein Bild, wie der Unternehmer in der Welt sein möchte, wie er mit der Welt in Beziehung stehen möchte, was er beitragen möchte und wie er sich belohnen möchte. Das Bild wird keine Anhäufung von materiellen Gütern sein. Dieses Zukunftsbild, gespiegelt an der aktuellen Situation, erzeugt dann die kreative Spannung, welche den Antrieb zu einem selbsttragenden Persönlichkeitsentwicklungsprozess liefert (siehe Abb.: Selbststeuernder Regelkreis der Persönlichkeitsentwicklung).

Nur Klarheit über die aktuelle eigene Situation und die intrinsische Vision erzeugt kreative Spannung!!!

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

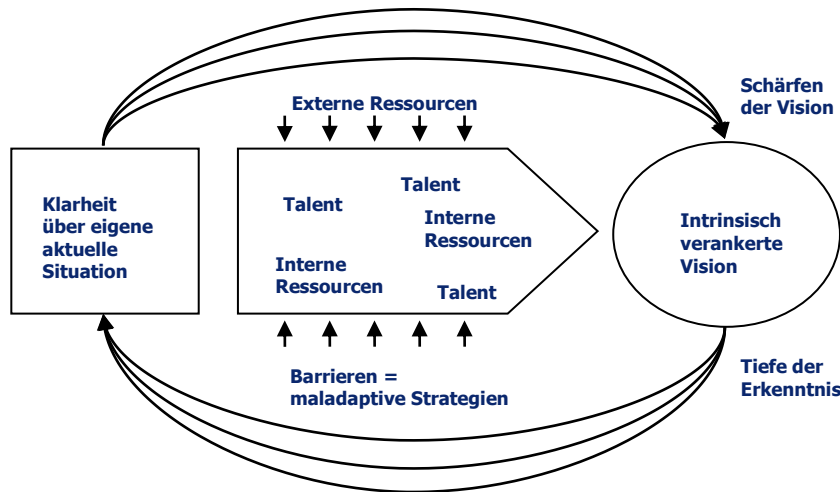


Abb.: Selbststeuernder Regelkreis der Persönlichkeitsentwicklung

Bei einer solchen Annäherung an empfundene Defizite, stellt sich nicht nur der Impuls nach Verteidigung, Scham oder Schuld ein; bei solch einem Herangehen, stellt sich nach diesen (natürlichen) Widerstandssymptomen Dankbarkeit ein, überhaupt auf diese Defizite aufmerksam geworden zu sein - denn: Wenn die Defizite dem „Unternehmerhirn“ nicht aufgefallen wären, würden diese Defizite noch Jahre und Jahrzehnte dafür sorgen, dass Beziehungen, Kontakt und Wirksamkeit nicht gelingen und der Unternehmer immer wieder die gleichen - oft schmerzhaften - Situationen erleben darf, ohne zu verstehen, was da eigentlich wirklich vorgeht. Das Schöne an den eigenen maladaptiven Mustern ist nämlich, dass sie einem treu bleiben – mindestens ein ganzes Leben lang. Sie geben einem immer wieder die Möglichkeit zu wachsen, wenn sie auftauchen. Werden sie nicht angenommen, dann verschwinden sie wieder. Nicht weil sie gelöst sind, sondern weil der Unternehmer die Umgebung, die Beziehung geändert hat, so dass die Einladungen nicht mehr vorhanden sind – bis zum nächsten Mal. Bei solch einem Herangehen, werden scheinbare Defizite zu willkommenen Wegweisern, welche einem den Weg zu weiterer Reife und Wirksamkeit aufzeigen – man muss sie nur erkennen und an sich herankommen lassen.

Dieses Bemühen ist eingebettet in die Lebenswelt als Unternehmer. Es ist in diesem Kontext erforderlich, dass sich der Unternehmer immer wieder fragt, was sein Beitrag für die aktuelle Entwicklungsphase seines Unternehmens ist. Und es ist auch erforderlich, dass der Unternehmer mit der gleichen Konsequenz immer wieder diese Frage an die Entscheider stellt „Welchen Beitrag muss unser Unternehmen bei der aktuellen Entwicklung des Marktumfelds leisten?“. Hört der Unternehmer auf, diese Frage konsequent zu stellen, wird er selbstgefällig, sodass dann mit ihm auch das Unternehmen unweigerlich beginnen wird, Selbstgefälligkeit zu atmen – Der Grund, weshalb Erfolge im heute, oftmals die Probleme von morgen generieren.

Führungspersönlichkeiten sind getragen: Getragen durch die Lust an substantieller Weiterentwicklung. Führungspersönlichkeiten sind auch getragen durch Vertrauen: Durch das Vertrauen in die eigene Kompetenz und in die Kompetenz des Gegenüber, selbst in schwierigsten Situationen die richtige Schlüsselfrage zu finden. Führungspersönlichkeiten

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

suchen nach Schlüsselfragen, nicht nach der schnellen Lösung. In herausfordernden Situationen liegt die Antwort meist nicht direkt auf der Hand, da sie generiert wäre durch das bestehende Denksystem, welches ja gerade an seine Lösungsgrenzen (Komplexitätsverarbeitungsgrenzen) kommt. Die schnelle Antwort ist oft ein Weglaufen, ein Wegsehen, ein „quick fix“ (Senge et al., 1995), welche dann zwar kurzfristige Besserung erzeugt, aber mittel- und langfristig noch negativere Konsequenzen nach sich zieht.

Die Herausforderung ist, den oftmals krisenhaften Zwischenzustand auszuhalten und eben nicht gleich nach (schnellen) Lösungen zu suchen. Die Herausforderung ist, die Suche solange aufrecht zu erhalten bis die richtige Schlüsselfrage emergiert durch die Leitfrage – „Welches ist die Schlüsselfrage, welche es in dieser Situation wirklich zu beantworten gilt?“. Das Finden der richtigen Schlüsselfrage geht oftmals einher mit einem „Aha“-Erlebnis in dem Sinne, dass das „Unternehmerhirn“ plötzlich versteht: „Aha, um das geht es also!!!“ – „Das gilt es zu lernen!!!“ – Wissenschaftlicher ausgedrückt, geht das Finden von der richtigen Schlüsselfrage mit der positiven Reaktion eines somatischen Markers (Damásio, 1994) einher. Dieses „Aha“-Erlebnis durchdringt beim Finden auch eine gesamte Gruppe, welche gemeinsam präsent ist. Es ist der Gruppe plötzlich klar, um was es eigentlich geht. Die Schlüsselfrage fokussiert dann Intelligenz. Von der Schlüsselfrage ausgehend, wird die Suche nach der richtigen Lösung konsequent begonnen, die Wirksamkeit der gefundenen Lösungen kritisch überprüft und bei Bedarf revidiert, bis wirksame Antworten gefunden sind.

### **Der Unternehmer sollte ein Bild von der gesunden Weiterentwicklung eines Unternehmens haben**

Unternehmensentwicklung ist ein komplexes Unterfangen. In komplexen Situationen helfen Modelle, welche die Komplexität reduzieren und Handlungsoptionen aufzeigen. In der Unternehmensentwicklung hat sich das Graves-Modell als sinnvoller Bezugsrahmen bewährt (Graves, 2005). Das Modell erlaubt es, die Wertestufe eines Unternehmens zu bestimmen, auf welcher dieses funktioniert (siehe auch Artikel 8; Tabelle: Sinnvolle Schlüsselfragen für die Unternehmensentwicklung in Bezug auf die Entwicklungsphase und die Wertestufe).

<b>Schlüsselfrage</b>	<b>Wertestufe</b>
Identifizieren sich die Leute mit dem Zweck des Unternehmens?	Identifikation
Entspricht die gelebte Macht der aktuellen Macht, welche im Organigramm abgebildet ist?	Macht
Sind Prozesse etabliert, welche die Wertschöpfungskette abbilden und halten sich die Menschen daran?	Ordnung
Sind die Prozesse konsequent und bereichsübergreifend kundenorientiert ausgerichtet und wird permanent im Sinne des Kunden optimiert?	Leistung
Wird Teamintelligenz bei der Lösung von Problemen genutzt und die Unterschiedlichkeit in den Wertschöpfungsschritten aktiv in die Lösungssuche eingebunden?	Gemeinschaft
Werden Synergien über die Unternehmensgrenzen hinweg gesucht?	Synergie
Wird das Unternehmen als Teil des ökologischen Systems verstanden?	Nachhaltigkeit

Schlüsselfragen auf den jeweiligen Wertestufen

Keine Wertestufe hat an sich eine höhere Wertigkeit gegenüber einer anderen. Es ist notwendig, eine höhere Wertestufe anzustreben, wenn sich die Komplexität des Umfelds

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

erhöht hat: Je höher die Wertestufe, desto höher deren Potenzial mit komplexeren Umgebungen umzugehen. Da sich allerdings Komplexität immer auf weniger komplexen Strukturen aufbaut, sagt das Modell auch, dass höhere Werte auf weniger hohen Werten aufgebaut werden sollten. Auf der Basis von dieser Aussage, erlaubt das Modell es auch zu entscheiden, welche Ansätze aktuell Sinn machen, eingeführt zu werden und welche eben nicht. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über bekannte Management-Ansätze zugeordnet zu den entsprechenden Wertestufen.

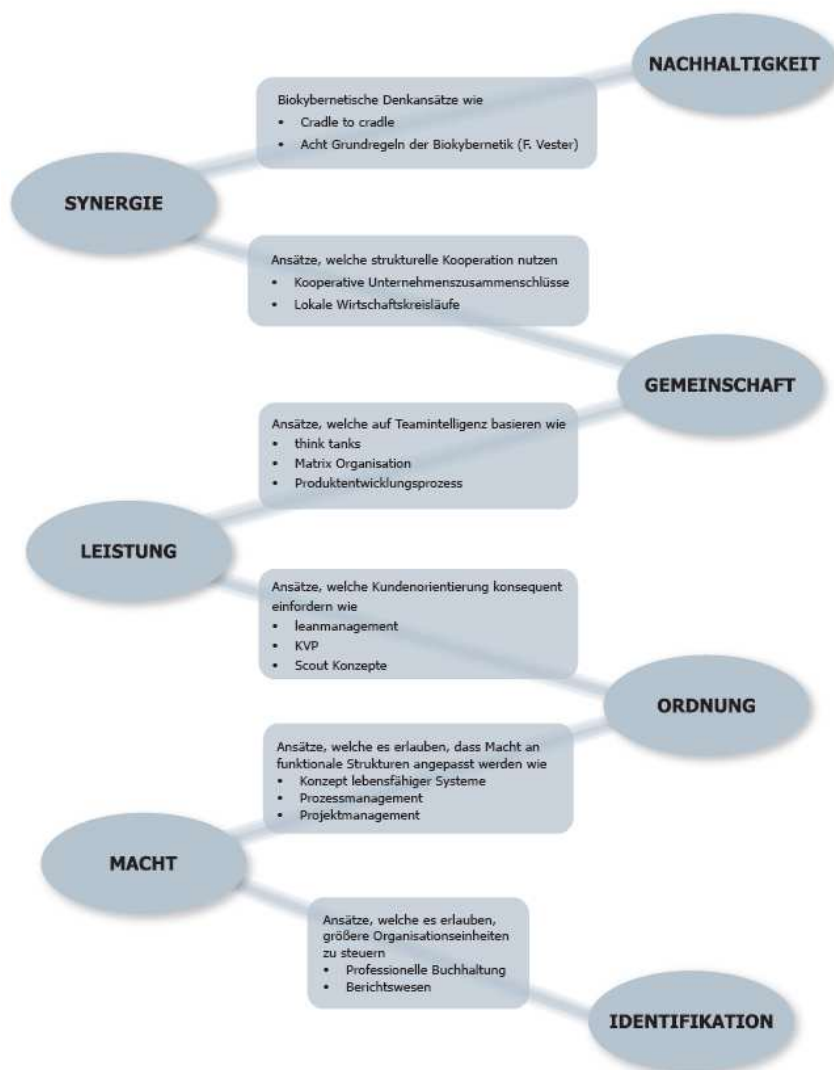


Abb: Notwendige Wertestufe von bekannten Managementansätzen

Der Ansatz sollte durch die jeweilige Wertestufe getragen werden. Natürlich kann man z.B. ‚leanmanagement‘-Methoden einführen und es wird sich eine gewisse Wirkung einstellen. Die Methoden werden aber solange nicht zu einer Selbstverständlichkeit im Unternehmen, solange die Methoden nicht durch das Werteverständnis der Mitarbeiter getragen werden. Die Methoden bedürfen der Aufsicht und all zu oft auch der Machtausübung, damit sie überhaupt angewandt werden. Sie können ihre Wirkung nicht voll entfalten, weil immer

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

wieder z.B. vereinbarte Prozesse nicht eingehalten werden oder Machtspielchen gespielt werden anstatt den Wertschöpfungsprozess kontinuierlich zu verbessern.

Dies ist auch der Grund weshalb viele Matrix-Organisationen auf dem Papier schön aussehen, aber im Unternehmensalltag nicht wirklich funktionieren. Als Konzept gut durchdacht, wird die Matrix-Organisation nicht im tagtäglichen Tun gelebt, da die notwendigen Werte im Unternehmen nicht vorhanden sind. Eine Matrix-Organisation bedarf zumindest der Werte-Stufe ‚Gemeinschaft‘ (Dem Wert, dass man zu Teamintelligenz beitragen möchte und diese auch braucht). Um diese Wertestufe in einem Unternehmen stabil halten zu können, sollte dieses schon konsequente Kundenorientierung (Wertestufe Leistung), konsequente Prozessorientierung (Wertestufe Ordnung) und konsequente Trennung von Funktion und Person (Wertestufe Macht) atmen. Durch diese Brille betrachtet, ist es kein Wunder, dass kaum eine Matrix-Organisation tatsächlich gelebt wird – ein schönes kognitives Modell, aber leider nicht anwendbar, da meistens zu anspruchsvoll hinsichtlich der benötigten Wertestufe.

Mit dem Verkaufen von richtigen Ansätzen zur falschen Zeit verdient eine riesige Horde an Unternehmensberatern eine riesige Summe an Geld. Der Unternehmer sollte die richtigen Ansätze zur richtigen Zeit im Unternehmen einführen, d.h. die Ansätze ins Unternehmen tragen, welche die aktuelle Wertestufe stabilisieren bzw. den Sprung auf die nächste Wertestufe einläuten, forcieren und schließlich wiederum stabilisieren. Werden allerdings Ansätze eingeführt, welche einer Wertestufe bedürfen, die noch nicht im Unternehmen verankert ist, kann die Einführung noch so professionell gestaltet sein und der Ansatz an sich noch so ausgereift sein, es wird mittel- und langfristig verschwendetes Kapital bedeuten, da der Ansatz zwangsläufig unterlaufen und damit unwirksam wird.

Der Unternehmer, welcher an seiner Persönlichkeit arbeitet und die Ansätze zur Unternehmensentwicklung an der aktuellen Wertestufe seines Unternehmens orientiert, wird die eingesetzten Ressourcen nachhaltig einsetzen. Alle anderen verbrauchen Ressourcen bei allzu oft katastrophal geringer Wirkung – Schade um das Geld, um die Nerven, die Lebenszeit des Unternehmers und der Mitarbeiter und schade für das Unternehmen!!!

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



In Anlehnung an:

- António R. Damásio (1994) Descartes` Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List.
- Clare W. Graves (2005) The never ending quest. Eclet Publishing.
- John P. Kotter (1996) Leading Change. Harvard Business Press.
- C. Otto Scharmer (2009) Theaorie U. Von der Zukunft her führen. Persencing als soziale Technik. Carl-Auer.
- Peter Senge et al. (1995) The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. Nickolas Bready Publishing.
- Frederic Vester (2004; S. 157ff.) Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. dtv.

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



**Anhang: Awarenessübung von C. Otto Scharmer (In Anlehnung an Ute Thumm; <http://www.thumm-partner.de>)**

**Wichtig: Es Schreiben lassen, d.h. kein bewusstes Nachdenken über die Frage, sondern einfach los schreiben und gespannt sein, was aus der „Feder fließt“!!!!** (ca. 1,5 Minuten pro Frage); Die Fragen sind im Du-Format formuliert, da die Fragen direkt ansprechen sollen.

1. Was geht zu Ende? Wo möchtest du loslassen? Wo stimmen alte Verhaltensmuster nicht mehr? Wo stößt du an deine Grenzen?
2. Quellen der Frustration: Nur wenn uns etwas wichtig ist, sind wir frustriert. Die Quellen deines Widerstandes: Drei wichtige Quellen (=> die Stimme des Urteilens, Zynismus und Angst) haben große Macht über uns, wenn wir sie nicht bemerken. Identifiziere 2 Situationen aus den letzten Tagen, wo du zu schnell abgebrochen hast (weil du verurteilt hast, zynisch warst oder Angst aufkam).
3. Deine wichtigsten Energiequellen: Was liebst du wirklich? Was berührt dich wirklich? Was gibt dir Kraft und Energie? Situationen in deinem Leben, in denen sich dein Herz öffnet.
4. Gehe in die Vogelperspektive: Versuche dich von oben anzuschauen. Blicke auf das größere Bild! Was versuchst du in der jetzigen Phase deines beruflichen und privaten Weges eigentlich wirklich zu tun?
5. Bleibe in der Vogelperspektive und schaue auf den gemeinsamen Weg (nicht auf den eigenen). Versuche dir klar zu machen, auf welchem Weg du mit anderen zusammen bist? Es könnte eine Organisation sein oder ein Netzwerk oder eine Gruppe oder eine Bewegung...  
Was ist es, was wir gemeinsam loslassen müssen und was müssen wir neu lernen?
6. Stelle dir die letzten wenigen Momente deines Lebens vor, kurz bevor es Zeit ist zu gehen. Schau von diesem Zeitpunkt zurück auf dein gesamtes Leben. Was möchtest du wahrnehmen in diesem Moment? Welchen Fußabdruck möchtest du auf dieser Erde hinterlassen haben? Was sollen die Menschen von dir erzählen, bzw. an was sollen diese Menschen denken, wenn sie später an dich denken?
7. Von diesem Zustand kurz vor deinem Tod, schaue zurück auf deine aktuelle Situation, als ob du eine andere Person wärst. Nun versuche, dieser Person mit deinem gesamten Potenzial zu helfen. Welchen Rat würdest du dieser Person geben? Fühle und nehme wahr, was dieser Rat beinhaltet – und schreibe den Rat auf.
8. Komm zum Hier und Jetzt zurück und schaue nun auf die nächsten drei Jahre. Wie sieht deine Zukunft aus: persönlich, beruflich, gesellschaftlich? Je konkreter desto besser. Wenn du dich wirklich 100% entscheiden würdest, was sind die alten Dinge, die du loslassen solltest? Die alte Hülle, welche abfallen muss von dir, damit die Dinge, die du gesehen hast, Wirklichkeit werden können? Was musst du loslassen?

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



9. Was wären die ersten Ideen, um deinen Plan zu verwirklichen, um das Neue in die Welt zu bringen? Beschreibe ein bis zwei Prototypen.
10. Wer sind die 5 Menschen in deinem Leben, die dir am meisten helfen könnten, diese Sache in die Welt zu bringen? Wer ist das bei dir? Es könnten nahestehende Personen sein oder Personen, die du noch gar nicht kennst. Wer sind diese Personen?
11. Wenn du ernst machst mit dem, was du beschrieben hast, was wäre in den nächsten drei Tagen zu tun? Wen würdest du heute noch anrufen oder eine Mail schicken, mit wem würdest du eine Verabredung treffen? Was wirst du tun: heute, morgen und übermorgen?
12. Auch sinnvoll: Nachdem das Emergierte geschrieben ist, setze dich mit einem wohlwollend-kritischen Gegenüber zusammen und tausche deine Erkenntnisse aus. Der Gegenüber soll zuhören, **einfach nur präsent sein.**

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.