

I. Was es bedeutet, uns selbst proaktiv zu verändern, und wozu es gut ist

1. Betrachtung

Verändern meint proaktiv gestalten

Dieses *I. Kapitel* setzt grundlegend an und entwickelt einige Begriffsdefinitionen. Es widmet sich drei Fragen, nämlich was es bedeutet, sich selbst proaktiv zu verändern (→ *Betrachtungen 1–4*), was proaktive Veränderung nicht bedeutet (→ *Betrachtungen 5–7*) und wofür diese Art der Veränderung überhaupt gut ist (→ *Betrachtungen 8–12*). In dieser *1. Betrachtung* erläutere ich, inwieweit Veränderung Gestaltung bedeutet: Veränderungen passieren auch ohne unser Zutun in unserem Leben überall und ständig. Wenn ich in diesem Buch von Veränderung spreche, meine ich hingegen eine selbst intendierte Veränderung. Was bedeutet das genauer?

Es ist am einfachsten, meinen Punkt anhand eines Beispiels zu verdeutlichen: Stellen wir uns eine Person vor, die unzufrieden ist mit ihrem aktuellen Beruf. Sie findet ihn langweilig und sinnentleert – er ist schlicht ein sicherer Brotjob. Obwohl sich die Person unterfordert fühlt, empfindet sie häufig Stress. Der Stress entsteht, weil sie ihre Arbeiten aufgrund ihrer Demotivation nur halbherzig erledigt oder auch längere Zeit ganz liegen lässt. Das führt zu negativen Feedbacks von Kolleg:innen, Kund:innen und Vorgesetzten. Irgendwann führt der oder die Vorgesetzte mit der Person ein Gespräch darüber, wie sie ihr Zeitmanagement verbessern kann, und schickt sie in eine Weiterbildung. Die Weiterbildung hilft jedoch nicht, da die Person kein Problem mit Zeitmanagementstechniken

hat, sondern der Grund für ihre schlechte Arbeit die genannte Motivationslosigkeit ist. In diesem Sinne ändert sich nichts an ihrer Leistung und der Druck durch die Führungskraft wird größer. Dadurch erhöht sich auch der gefühlte Stress bei der Person. Sie fährt ihre Leistung noch mehr herunter, vielleicht meldet sie sich häufiger krank.

Wie kann diese Person agieren? Sie kann als eine Möglichkeit die Situation geschehen lassen bzw. die Situation erleiden, ohne aktiv selbst eine Veränderung anzustreben. Sie kann also immer so weiter machen wie bisher mit dem Ergebnis, dass sie in dieser Spirale von Motivationslosigkeit und schlechter Arbeitsleistung gefangen bleibt und der Frust größer und größer wird. Das Aussitzen könnte die Situation mit der Zeit so eskalieren lassen, dass am Ende eine Kündigung steht. Dann ist eine Veränderung über die Person gekommen, die sie nicht selbst intendiert hat. Etwas Neues beginnt ungewollt, die Person muss nun darauf reagieren, ob sie will oder nicht.

Warum sollte die Person so handeln? Nun, es gibt eine Menge Gründe, weshalb sich Menschen nicht aktiv aus negativen Situationen befreien: Vielleicht ist der Job von außen betrachtet zufriedenstellend. Vielleicht bringt er gutes Geld, ist unbefristet und hat gesellschaftlich ein hohes Ansehen. Vielleicht ist die Person auch innerlich davon überzeugt, dass es keine motivierenden, guten Jobs gibt, oder sie fühlt sich orientierungslos und weiß nicht, was sie sonst tun soll. Vielleicht hat sie auch Angst vor Ungewissheit oder sie schätzt es, gemütlich zu leben und nicht zu viel Veränderungsaufwand zu betreiben.

So verständlich diese Gründe im Einzelnen sind, so sehr behindern sie eine hilfreiche Entwicklung der Situation. Und hier komme ich zu der anderen möglichen Reaktionsweise der unmotivierten Person: Sie kann ihre Situation proaktiv verändern.

In diesem Sinne analysiert die Person zu allererst, was sie an ihrem aktuellen Job so langweilt oder unterfordert. Sie setzt sich damit auseinander, was ihr bei der Arbeit und im Leben wichtig ist, und gleicht dies damit ab, wie viel sie von ihren Interessen, Stärken und Werten im aktuellen Job einbringen kann. Sie lotet ihre Handlungsspielräume aus und versucht, die aktuelle Stelle für sich passender zu machen. Klappt das nicht, spricht sie mit der Führungskraft, ob es möglich ist, ihr Aufgabengebiet zu verändern oder in eine andere Abteilung versetzt zu werden. Ist dies keine Option oder nicht zielführend, setzt sich die Person damit auseinander, was sie stattdessen tun könnte und was ihr mehr Spaß brächte. Sie recherchiert unterschiedliche Optionen, denkt über ihre Träume von früher nach, liest Bücher über inspirierende Unternehmer:innen, spricht mit Freund:innen und Kolleg:innen oder reflektiert ihre Situation in einem Coaching. Stück für Stück entwickelt sie Ideen, was sie stattdessen tun könnte. Sie prüft ihre Einfälle, experimentiert und handelt auf Probe, indem sie beispielsweise Shadowing betreibt und ein paar Menschen bei ihrer Arbeit über die Schulter schaut. Sie fällt Entscheidungen und setzt diese um.

Sie gibt sich also nicht zufrieden mit der aktuell schlechten Situation, sondern findet ihren eigenen Weg, sie zu verändern. Auf diesem Veränderungsweg verändert die Person nicht nur ihre Situation, sondern auch sich selbst: Sie entwickelt die für sie neue Sichtweise, dass auch sie einen erfüllenden Job finden kann und erlebt Selbstwirksamkeit – also die Gewissheit, dass das eigene Handeln auch zum erwünschten Erfolg führt (→ *Betrachtungen 10, 32*).

Genau das meine ich mit einer proaktiven Veränderung: Wir initiieren Veränderung und gestalten sie auf eine selbst gewählte Weise aus. Sie ist aktiv, weil wir ins Tun kommen, und sie

ist proaktiv, weil das Tun reflektiert und gezielt ist – es hat eine selbst gewählte Richtung. Sie ist in diesem Sinne gestaltend, weil es darum geht, einen Veränderungsprozess nicht nur anzustoßen, sondern im Handeln ganz konkret auszuformulieren und zu verstetigen. Sie stellt einen Prozess dar, an dessen Abschluss wir ein – kleineres oder größeres – Stück weit jemand anderes geworden sind, als wir bislang waren. Wir verändern etwas an unserer aktuellen Lebenspraxis, an unserem Umfeld, an unseren Denk-, Fühl- und Handlungsweisen.

Proaktive Veränderung ist in allen Lebensbelangen möglich. Neben der genannten beruflichen Neuorientierung können wir etwa wichtige Beziehungen beginnen oder beenden, daran arbeiten, in Gruppen das Wort zu ergreifen oder uns insgesamt selbstbewusster zu fühlen. Und diese einzelnen Veränderungsschritte spiegeln sich – wenn Veränderung nachhaltig ist – zurück auf uns und unser Verständnis von uns selbst. Ich werde in diesem Buch nicht müde werden, immer wieder zu betonen, dass es für ein zufriedenes Leben höchst relevant ist, genau eine solche proaktive Haltung seinem Leben gegenüber einzunehmen. Suchen wir Zufriedenheit, sollten wir als *gestaltende* und nicht als *erleidende* Person unser Leben führen (→ *Betrachtung 24*). Doch dazu etwas später.

2. *Betrachtung*

Unser Ich verstehen und verändern

Unter Veränderung verstehe ich, wie gerade ausgeführt, eine persönliche Veränderung, die von uns selbst initiiert und ausgestaltet wird und unser Ich in kleinerem oder größerem Maße modifiziert. Nur was ist dieses Ich, das sich da wandelt? Es gibt

eine unüberschaubare Fülle an Theorien des Ichs bzw. des Selbst – philosophischer, psychologischer oder auch soziologischer Art. Allein in der Philosophie finden sich seit der Griechischen Antike bis heute unübersichtlich viele, sehr diverse und teils radikale Positionen. Theorien des Wesenskerns besagen, dass das Ich einen unveränderbaren Kern besitzt oder etwas wie eine unsterbliche Seele. Platon etwa ist ein Vertreter eines solchen Essentialismus. Das andere Extrem sind Denkende, die die Vorstellung des Ichs radikal in Zweifel ziehen und vertreten, dass es gar keine Form des stabil bleibenden Ichs gibt. Dies findet sich bei postmodernen Denkenden des zwanzigsten Jahrhunderts wie bei Jacques Derrida, aber auch schon viele Jahrhunderte früher, zum Beispiel bei David Hume – wenn auch auf ganz unterschiedliche Weise. Und es gibt eine Menge Zwischenpositionen, wo sich auch meine einreicht.

Ohne diesen großen Wissensschatz der Philosophie weiter zu bemühen, fasse ich unter einem Ich Folgendes: Es ist ein Komplex unterschiedlicher Denk-, Handlungs- und Fühlweisen, Charaktereigenschaften, Wertvorstellungen sowie Interessensfelder, die relativ stabil gleichbleiben und die sowohl durch genetische Anlagen als auch durch Erfahrungen geprägt sind. Ich meine das weniger kompliziert, als es klingen mag. Zu unserem Ich gehört all dasjenige, was nicht zufällig in unserem Leben auftritt, sondern was sich in unserem Erleben und Handeln über eine längere Zeitspanne hinweg in verschiedenen Kontexten wiederholt zeigt. Wir bezeichnen uns als introvertiert, wenn wir uns in unterschiedlichen Kontexten und über mehrere Jahre hinweg in Gruppensituationen lieber zurückhalten, wenn wir Energie eher durch das Alleinsein bekommen als in Gesellschaft vieler oder wenn wir erleben, dass das spontane Diskutieren für uns anstrengend oder schwierig ist. Wir würden uns hingegen

nicht als introvertiert bezeichnen, wenn wir im Denken reden, Partys lieben oder generell gerne vor großen Gruppen stehen und spontane Reden halten.

Ich nenne noch ein anderes Beispiel für diese kontextübergreifende und zeitliche Stabilität von Ich-Eigenschaften: Stellen wir uns eine Person vor, die über Jahre hinweg stetig für Organisationen arbeitet, deren Ziel es ist, die Welt ein Stück besser zu machen. Sie verzichtet aktiv darauf, in der freien Wirtschaft mehr Geld zu verdienen und setzt sich auch im privaten Umfeld für Gerechtigkeit ein – vielleicht sogar unabhängig vom Thema. Wenn das so ist, hat diese Person eine hohe Werteorientierung und diese wird sie als identitätsstiftend – also zu sich gehörig – empfinden.

Diese relativ gleichbleibenden Ich-Eigenschaften wirken und haben Bestand, ganz unabhängig davon, ob wir uns ihrer bewusst sind oder nicht. Denn natürlich gibt es Aspekte unseres Ichs, die wir nicht kennen. Das Modell des Johari-Fensters aus den 1950er Jahren von den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham macht leicht klar, was ich damit meine: Es unterscheidet vier Anteile unserer Persönlichkeit, die uns oder anderen besser oder weniger gut bekannt sind: den *öffentlichen Teil*, den *geheimen*, den *blinden Fleck* und den *unbekannten*. Der *öffentliche Teil* unserer Persönlichkeit ist uns selbst wie anderen vertraut. Er zeigt sich über die Verhaltensweisen, die wir an den Tag legen. Die Art, wie wir sprechen, was wir sagen, was wir tun, wie wir mit Einzelnen oder Gruppen agieren – all das und mehr gehört dazu.

Der zweite Persönlichkeitsanteil ist der *private Teil*: Es gibt Dinge, die wir selbst über uns kennen und die wir (den meisten) anderen bewusst oder unbewusst verschweigen. Diesen Anteil bezeichnen die Autoren als geheim. Vielleicht treten wir nach

außen hin selbstbewusst auf, fühlen uns real aber unsicher oder wertlos. Oder wir agieren freundlich, obwohl wir es nicht so meinen.

Der dritte Aspekt der Persönlichkeit ist anderen bekannt, uns selbst aber unbekannt: der *blinde Fleck*. Wir besitzen einige identitätsstiftende Eigenheiten, die uns nicht bewusst sind, während andere sie sehr wohl erkennen. Erst das Feedback anderer hilft uns, diese Persönlichkeitsanteile kennenzulernen und besser zu verstehen. Möglicherweise verstehen wir erst durch das Feedback von außen, dass wir dominant sind und Leute einschüchtern, dass wir passiv-aggressiv handeln oder dass wir etwas viel besser können, als wir es annehmen. Durch den Austausch mit anderen können wir also über uns ein angemesseneres, weil breiteres, komplexeres und korrigiertes Ich-Verständnis entwickeln.

Der vierte Aspekt der Persönlichkeit ist sowohl mir als auch anderen *unbekannt*. Es handelt sich um die unbewussten Ich-Anteile, die wir alle besitzen. Wir selbst kennen oder verstehen gewisse Motive unseres Fühlens und Handelns nicht und auch anderen bleiben sie verborgen. Wir reagieren wütend auf vermeintliche Kleinigkeiten, sind eingeschüchtert, obwohl es von außen betrachten keinen Grund gibt, oder fühlen uns verzweifelt, obgleich wir gerade eine Zusage für unseren Traumjob bekommen haben. Insbesondere therapeutische Prozesse können uns zu einem reiferen und tieferen Ich-Bild verhelfen, indem unbewusste Prozesse, Neigungen und Verhaltensweisen zumindest ein Stück weit bewusster werden. Doch so oder so: Unser Ich ist uns nicht gänzlich verständlich und auch nicht immer konsistent. Brüche, Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen gehören genauso in unser Leben wie Verständliches und Kontinuierliches (→ *Betrachtung 27*).

Wie stehen diese weitgehend abstrakten Darstellungen im Zusammenhang mit persönlichen Veränderungsprozessen? Der Zusammenhang ist leicht hergestellt: Wir haben relativ stabil bleibende Eigenschaften, Verhaltens-, Denk- und Fühlweisen oder Werte, die uns ausmachen und die uns teils besser und teils weniger gut bekannt sind. Wollen wir persönliche Veränderungsprozesse initiieren, sollten wir uns erst einmal gut mit uns selbst auseinandersetzen, um besser zu verstehen, wer wir als Person sind und was wir uns wünschen (→ *Betrachtung* 28). Nur dann können wir eine für uns passende Veränderungsrichtung einschlagen. Wir sollten wissen, was in uns positive oder negative Gefühle und Gedanken auslöst, was wir gerne tun und gut können, wie wir Beziehungen gestalten möchten, und ob und warum uns eine Arbeit wichtig ist, die gesellschaftlich etwas verändert – und wie wir das für uns definieren.

Des Weiteren benötigen wir die Offenheit, unser Ich neu zu bewerten und mit Unbekanntem zu experimentieren. In Veränderungsprozessen brauchen wir die Bereitschaft, Einstellungen über unser Ich, die unser Leben leiten zu hinterfragen und gegebenenfalls durch andere zu ersetzen. Sind wir wirklich so bescheiden, erfolgsorientiert, introvertiert oder extrovertiert, wie wir behaupten? Sind wir tatsächlich so familienorientiert, unabhängig, statusorientiert oder frei von jeder Bewertung, wie wir denken? Gilt das, was früher galt, noch immer in unserem Leben? Ist das Leben immer hart und ein Kampf? Ist es wichtig, immer höflich zu sein und anderen den Vortritt zu lassen? Stimmt es noch, dass Geld wichtiger ist als die Freude an der Arbeit oder umgekehrt, dass die Freude an der Arbeit wichtiger ist als Geld?

Tiefgehende persönliche Veränderungsprozesse sind in diesem Sinne immer auch eine Art Identitätssuche oder Identität-

täts(um)bildung. Und das macht sie anspruchsvoll. Es ist nicht immer leicht, stabile Ich-Anteile, die vielleicht nicht (mehr) hilfreich sind, abzulegen und sie durch andere Stück für Stück zu ersetzen. Wobei es manches Mal vielleicht sogar überraschend leicht sein mag, so wie es eben ist bei Experimenten: Ab und zu verlaufen sie erstaunlich einfach und ab und zu benötigen sie mehrere Anläufe.

3. Betrachtung

Wir werden, was wir tun

Wenn persönliche Veränderung bedeutet, sich gut mit sich selbst auseinanderzusetzen, sich verstehen zu lernen, zu hinterfragen und darauf aufbauend mit neuen Ich-Beschreibungen zu experimentieren, so gehört immer auch die Handlungsebene dazu. Persönliche Veränderung meint nach meinem Verständnis immer, sowohl *uns selbst* als auch *etwas* zu verändern. Letztlich nutzt es wenig, wenn wir in unserem Kopf oder Herzen noch so tief sinnige Einsichten und Änderungsideen tragen, sofern wir sie nicht umsetzen. Wenn wir zum Beispiel die Einsicht gewonnen haben, uns zukünftig im Berufsleben mehr durchsetzen oder mehr für unsere Belange eintreten zu wollen, so wird die Veränderung erst eintreten, wenn wir genau das tun. Wir sollten in dem konkreten Fall also damit beginnen, das Wort zu erheben, Widerstand zu leisten, zu intervenieren, hartnäckig einen Punkt zu vertreten, und was es sonst alles benötigt, um uns zu behaupten.

Der mehr oder minder wichtigste Aspekt bei diesem Ins-Handeln-Kommen ist das Üben (→ *Betrachtungen* 52, 53). Häufig scheitern wir an Veränderungsvorhaben, weil wir zu schnell auf-

geben. Wir probieren eine neue Verhaltensweise aus, sie bringt nicht gleich das erwünschte Ergebnis und wir denken schnell, dass der eingeschlagene Weg nichts für uns ist. Wenn wir beispielsweise den Wunsch haben, unser Zeitmanagement zu verbessern und nach den ersten zwei, drei missglückten Versuchen aufgeben, haben wir einen Veränderungsimpuls verschenkt und lernen von oder über uns, dass wir nicht zur Veränderung fähig sind. Selbst wenn ein neues Handeln auf Anhieb einmalig funktioniert, hat dies kaum nachhaltigen Wert: Wenn wir schwer Nein sagen können und dies einmalig in einer Situation erfolgreich tun, dann ist das zwar ein schöner Erfolg und eine gute Erfahrung. Eine nachhaltige Veränderung hat jedoch noch nicht stattgefunden: Alles, was wir ein, zwei Mal gemacht haben, speichert unser Hirn als eine Ausnahme ab, nicht als etwas, das ein neuer Weg des Agierens, Fühlens, Daseins sein könnte, der wirklich zu uns gehört.

Die Wichtigkeit des Übens war schon in der Philosophie der Griechischen Antike bekannt. Aristoteles verfasste im 4. Jahrhundert v. Chr. sein bekanntes und bis heute sehr inspirierendes Werk »Die Nikomachische Ethik«. Darin setzt er sich mit dem *guten Leben* auseinander und räumt dem Üben bzw. wie es auf Griechisch heißt der *praxis* einen hohen Stellenwert ein. Nach Aristoteles orientiert sich ein gutes Leben an Tugenden wie Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit oder Tapferkeit (→ *Betrachtung* 35). Tugendhaft wird man laut dem Philosophen jedoch nicht geboren, sondern man wird es durch unermüdliches Üben und Gewöhnung.

Was Aristoteles vor mehreren tausenden Jahren bereits wusste, ist auch heute noch gültig und wissenschaftlich belegt. Verhaltensveränderungen lassen sich nur durch wiederholtes Tun erreichen. Häufig gilt es, Neues zwei, drei Monate konsequent

einzuüben, ehe es uns langsam selbstverständlich wird. Es mag bei komplexen Themen sogar noch sehr viel länger dauern, bis uns das Neue zur zweiten Natur wird (→ *Betrachtung* 53). Auch ist es normal, dass in Veränderungsprozessen neu erworbene Verhaltens-, Denk- oder Fühlweisen eine Zeitlang besser und dann wieder schlechter gelingen. Insbesondere in Stresssituationen fallen wir oft in alte Verhaltensweisen zurück (→ *Betrachtung* 13). Davon sollten wir uns nicht beeindrucken lassen, sondern einfach weitermachen. Nur das Einüben führt zum Ziel.

Warum ist das so? Das lässt sich auf unsere synaptische Plastizität zurückführen. Unser Hirn bildet immer wieder neue Synapsen, also neue Verbindungen zwischen unseren Nervenzellen, die unser Verhalten mitbestimmen: Es entstehen neue neuronale Netze. Je häufiger wir bestimmte Handlungen wiederholen und andere unterlassen, desto mehr werden die entsprechenden Synapsen gestärkt oder abgebaut. Eine eingängige Metapher hierfür ist die Nutzung einer Straße. Wenn wir etwas seit langer Zeit in einer bestimmten Weise tun, ist das wie Autobahnfahren – es geht blitzschnell und einfach. Das ist so, ganz egal, ob unser Tun hilfreich oder destruktiv ist. Sind wir gewohnt, bei Stress schlecht und viel zu essen, handeln wir so, ohne nachzudenken. Der Weg der Veränderung hingegen lässt sich eher mit einem Dschungel vergleichen: Der Weg existiert noch nicht bzw. ist er zugewachsen und unübersichtlich. Es braucht einige Anstrengung, sich mit der Machete durchzuschlagen, um den neuen Pfad zu beschreiten. Je öfter wir jedoch den Dschungelweg entlanggehen, desto breiter wird der Trampelpfad, bis sich irgendwann eine funktionale Straße bildet – während die ursprüngliche Autobahn, die nicht mehr befahren und gepflegt wird, Stück für Stück zuwächst. Die einen Synapsen verstärken sich, die anderen werden abgeschwächt.

In diesem Sinne bedeutet persönliche Veränderung auch ein permanentes Lernen. Wir können proaktiv Verhaltensweisen, Denk- und Fühlmuster erlernen, umlernen oder gezielt verlernen. All das hält uns wach und macht uns ein Stück klüger und flexibler. Das funktioniert bei kleinen abgegrenzten Themen wie beim Umgang mit Aufschieberitis oder bei tiefergehenden und umfassenden, wie bei der Entwicklung von Optimismus und positiven Emotionen. (→ *Betrachtung* 33). Sicherlich werden wir auch immer wieder an Grenzen stoßen und manche Dinge nicht umgelernt oder verändert bekommen, so viel wir es auch versuchen. Doch selbst wenn das so sein mag, sage ich: Wir werden, was wir tun. Was meine ich damit? Denk-, Handels- oder Fühlweisen treten üblicherweise nicht isoliert voneinander auf. Wenn wir an einer bestimmten Lebenssituation oder inneren Haltung arbeiten und sie verändern, verändern sich häufig auch weitere Haltungen oder Einstellungen. Unser Ich ist kein Roboter, sondern lässt sich eher als eine Art Mobile beschreiben. Während beim Roboter kaputte Einzelteile ausgetauscht werden und er danach wieder reibungslos, aber unverändert weiterfunktioniert, beginnt sich das Mobile insgesamt zu bewegen, wenn wir es an einer bestimmten Stelle in Bewegung setzen.

In meiner Coachingpraxis erlebe ich häufig, wie Klient:innen, die einen Veränderungsweg einschlagen, letztlich viel mehr verändern als sie zu Beginn annahmen. Wenn sie zum Beispiel lernen wollen, mehr Grenzen zu setzen und dies auch Stück für Stück besser gelingt, ändern sich oft verschiedene Beziehungskonstellationen. Klient:innen hinterfragen diejenigen Beziehungen, die bislang vor allem auf einseitigem Geben und Nehmen fußen, justieren sie neu oder beenden sie ganz. Sie knüpfen neue Beziehungen, die beiderseitig sind. Das Grenzsetzen ermöglicht

ihnen auch, ihre eigenen Bedürfnisse besser zu spüren und danach zu handeln.

Mit am eindrücklichsten erlebe ich in meiner Coachingpraxis den Effekt, dass wir werden, was wir tun, bei beruflichen Nejustierungen. Unser professionelles Handeln kann Effekte auf uns selbst und unser Selbstverständnis haben, die weit über das Berufliche hinausgehen. Ganz auffällig ist das, wenn ich im Coaching Menschen in ihre erste Führungsposition begleite und sie dann nach einigen Jahren wiedersehe. Viele dieser Klient:innen denken zu Beginn ihrer Führungstätigkeit aus der Perspektive von Mitarbeitenden darüber nach, was gute Führung für sie bedeutet. Sie wollen exzellente Qualität abliefern, gemocht werden, immer ansprechbar sein, alles blitzschnell entscheiden und betont kollaborativ arbeiten. Häufig haben sie den Wunsch, all die (vermeintlichen) Führungsfehler ehemaliger Vorgesetzter zu vermeiden.

Nach einigen Jahren Führungstätigkeit zeichnet sich oft ein anderes, differenzierteres Bild. Die mittlerweile reifen Führungskräfte sind pragmatischer geworden und haben verstanden, dass sie ihre Qualitätsanforderungen an den Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden orientieren müssen. Sie denken mehr im Sinne der Organisation und nicht mehr hauptsächlich im Sinne der Mitarbeitenden. Sie haben gelernt, besser Grenzen zu setzen und wissen, dass sie ab und an unbeliebte Entscheidungen fällen müssen.

Ich könnte unzählige weitere Differenzen anführen, aber das ist nicht der Punkt. Viel wichtiger ist, dass all diese Einsichten und neuen Handlungsweisen nicht nur isoliert im Berufsleben auftreten, sondern die gesamte Person prägen. Menschen nehmen nicht nur berufliche Rollen ein, sondern sie entwickeln sich auch persönlich zu einer Professorin, einem Change Ma-

nager oder einer politischen Referentin, so unterschiedlich sich das alles ausgestalten mag. Das heißt nicht im Entferntesten, dass es Eins-zu-eins-Übersetzungen von einer beruflichen Rolle zur Privatperson gibt. Es bedeutet vielmehr, dass das, was wir tun, unterschiedlichste, komplexe und auch nicht immer leicht nachvollziehbare Effekte auch auf unser sonstiges Leben hat. Die Führungskraft wird vielleicht auch im Privatleben entscheidungsfreudiger werden, pragmatischer oder selbstbewusster. Der Change Manager verhält sich eventuell auch im Privatleben lösungsorientierter und veränderungsfreudiger.

Es lohnt meines Erachtens zu reflektieren, wie weit Dynamiken wie diese auf uns selbst zutreffen. Wo haben wir bei uns bemerkt, dass unser Tun uns zu jemand anderen hat werden lassen? Eine der Schönheiten von Veränderung (→ *Betrachtung 12*) liegt genau in diesem Effekt, dass wir werden, was wir tun: Veränderungen transzendieren das Erwartbare und sind gerade deshalb so wertvoll.

4. Betrachtung

Entscheidungen fällen und umsetzen

Es fehlt noch ein zentraler Aspekt, um die Frage zu beantworten, was ich unter persönlicher Veränderung verstehe. Willentlich herbeigeführte Veränderungsprozesse beginnen stets mit einer Entscheidung, die wir des Weiteren beibehalten und umsetzen. Wir entscheiden, etwas anders zu tun als sonst, unsere Lebensumstände zu ändern, bestimmte Charaktereigenschaften von uns bearbeiten zu wollen, neu oder anders fühlen zu lernen oder was auch immer. An anderer Stelle werde ich sowohl über Schwierigkeit von Entscheidungen schreiben (→ *Betrachtung*