

Beat  
Bühlmann



Festgefahren? Un-  
glücklich?

**Werde CEO Deines  
eigenen Lebens!**

Privat- und Berufsleben auf eine  
sinnvolle und nachhaltige Weise  
verbinden

*Dies ist ein unverzichtbares Buch für alle, die ein sinnvolleres Leben führen wollen. Ich kann es wärmstens empfehlen.“*

Chris O'Neill, CEO von Evernote, Kalifornien

*“Haben Sie jemals das Gefühl gehabt, Sie könnten das Leben mehr genießen, wenn Sie nur Zeit und Energie hätten, die Kontrolle zu übernehmen? Hier ist ein einfaches, bewährtes Rezept, mit dem Sie sich selbst kennenlernen, Ihre Prioritäten klar erkennen und Schritte zur Veränderung unternehmen können. Es hat mir und vielen anderen geholfen.“*

Matt Brittin, Präsident von Google EMEA Business & Operations, London/Großbritannien

In der heutigen sich schnell verändernden und hektischen Arbeitswelt, die voller Ablenkungen und ständiger Überlastung ist, kann die Bewältigung des eigenen Lebens eine Herausforderung an sich sein. Was ist zu tun? Ein persönlicher Entwicklungsplan (PDP) kann helfen, aber wie genau? Dieses Buch – das Ergebnis von mehr als zehn Jahren angewandter Forschung, Praxis und Kalibrierung des Swiss PDP Approach® in verschiedenen kulturellen Umgebungen auf der ganzen Welt – zeigt Ihnen, wie Sie Ihr eigenes Leben erfolgreich und nachhaltig gestalten können. Mit seinem einfachen, klaren und dennoch reichen Kontext lehrt Sie der Swiss PDP Approach® nicht nur, sich Ihrer selbst bewusster zu sein, sondern hilft Ihnen auch dabei, Ihr Leben mithilfe eines halbstrukturierten, auf Sie zugeschnittenen Ansatzes zu verwalten und zu strukturieren. Und da die Zeit für diejenigen, die in einem schnelllebigen Geschäftsumfeld arbeiten, knapp ist, wird dieses Buch kurz gehalten. Es enthält alle Theorien, die Sie kennen müssen, konzentriert sich jedoch hauptsächlich auf sofort anwendbare Ergebnisse. Viel Spaß beim Lesen!

## Über den Autor

Dr. Beat Bühlmann verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung, im Consulting und Marketing sowie im Vertrieb in der Internet- und IT-Branche und hat weltweit für namhafte Unternehmen wie Google, Evernote, Dell und HP gearbeitet. Dank seines dualen Hintergrunds (IT & Business Administration) in Verbindung mit seiner Ausbildung zum Kfz-Mechaniker liegt die Stärke des Autors darin, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen. Er geht auf die Bedürfnisse berufstätiger Praktiker ein und konzentriert sich auf sofort umsetzbare Ergebnisse. Außerdem unterrichtet der Autor Digital Transformation sowie Virtual Team Management (letzteres ist Gegenstand seiner Doktorarbeit und das Thema seines ersten Buches) an verschiedenen führenden Universitäten weltweit, darunter IMD Lausanne, Harvard Extension School, Hult, und die Universitäten St. Gallen, Luzern und Zürich, und ist ein international erfahrener Hauptredner bei Konferenzen und Firmenevents.

## **Vorwort Netzwerk Kadertraining**

Lebensplanung und Lebensführung sind keine Relikte aus vergangenen Zeiten.

Berufs- und Privatleben verschmelzen immer mehr ineinander. Wir alle haben mit den modernen, mobilen Arbeitsmitteln die Möglichkeit, immer und überall zu arbeiten, zu kommunizieren und zu lernen. Das birgt Gefahren aber auch grosse Chancen. Wer immer noch in Grenzen denkt und sich im privaten Leben gegen die «übermächtige, allgegenwärtige Arbeit» abschotten möchte, verliert am Ende. Die sinnvolle Work-Life-Integration ist der Schlüssel.

In diesem Buch rät Beat Bühlmann, keine virtuellen Mauern zwischen privatem und beruflichem Leben zu bauen. Er lädt ein, dass Sie sich ganzheitlich mit ihrem Leben beschäftigen. Ohne Silodenken, ablehnende Haltungen und Voreingenommenheit, sondern mit Mut, Klarheit und konkreten Beispielen.

Der Begriff Work-Life-Balance geisterte lange durch die Coaching- und Beratungsliteratur und hat dabei immer wieder Arbeit und das eigentliche Leben in zwei unabhängige Sphären getrennt. Sinnvoller ist die bewusste und aktiv gestaltete Integration von beidem.

Menschen, die ihren ganz persönlichen Erfolg gefunden haben, machen das so. Sie schauen nicht passiv zu, wie das Leben an ihnen vorüberzieht. Sie nehmen ihr Leben in die Hand, werden aktiv und tun das, was sie wirklich wollen.

Leicht gesagt – und schwerer getan. Ja, das stimmt, doch es ist nicht unmöglich.

Zugegeben, der erste Schritt auf dem Weg, das Leben selbst in die Hand zu nehmen, ist einer der schwierigsten. Das «Erkenne Dich selbst», ist keine philosophische Spielerei, sondern eine grosse, persönliche Herausforderung. Damit wird die Basis für ein gutes und ausgewogenes Leben gelegt.

Im Buch werden nicht nur die Fragen gestellt: Wer bin ich? - Was will ich? - Was hindert mich? – Was unterstützt mich - Was muss ich tun? Es gibt Antworten auf

das «Wie soll ich es anfangen». Damit kann «Werde CEO Deines eigenen Lebens» für Sie zu einem Handbuch für Lebensplanung und Lebensführung sein. Widmen Sie sich der ganz persönlichen Work-Life-Integration. Sie werden staunen, was alles möglich wird.

Der Autor zeigt viel von seinem persönlichen Weg und seinen Werten. Das macht das Buch und den Ansatz so authentisch und wertvoll. Beat Bühlmann zeichnet neben seiner langjährigen Führungs-erfahrung besonders die Konzentration auf sofort umsetzbare Ergebnisse aus. Weiter unterrichtet er in «Digital Transformation» sowie «Virtual Team Management» und navigiert Firmen durch digitale Transformationsprozesse, auch als Verwaltungsratsmitglied verschiedener Schweizer Unternehmen.

Die Arbeit unseres Unternehmens, Netzwerk Kadertraining, ist ganz nahe am PDP Approach® von Beat Bühlmann. Wir begleiten seit über 17 Jahren Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen. Das kann die Suche nach der neuen Stelle sein oder neue Anforderungen im beruflichen Umfeld oder der Weg in eine neue Funktion. Work-Life-Integration ist ein wichtiger Bestandteil der Haltung in unserem Unternehmen. Achtsamer Umgang mit sich selbst und dem ganz persönlichen Entwicklungsplan ist nicht nur die Frage für unsere Kundinnen und Kunden. Alle Mitarbeitenden und Expertinnen und Experten in unserer Organisation stellen sich permanent dieser Herausforderung.

Das Buch, der Ansatz und die wunderbaren, langjährigen und erfolgreichen Erfahrungen mit der Methode, haben uns begeistert. Wir möchten das Buch und die wertvollen Inhalte auch den Menschen zugänglich machen, mit denen wir arbeiten.

Viel Freude beim Lesen und der Umsetzung.

Ulrike Clasen

Gründerin und Inhaberin der Netzwerk Kadertraining GmbH, Aarau  
[www.kadertraining.ch](http://www.kadertraining.ch)

# Inhaltsverzeichnis

## **1 Vorwort - Warum dieses Buch?**

Dieses Buch ist das Ergebnis eines ungeplanten 10-jährigen Projekts. Ja, Du hast richtig gelesen... ungeplant. Es ist einfach passiert. Es ist ein Mythos zu glauben, dass alles im Leben perfekt geplant werden kann. Manchmal passieren Dinge einfach. So intensiv im Bereich des Lebensmanagement-Coachings zu arbeiten war nicht geplant, als ich nach dem Studium meine berufliche Laufbahn begann. In meiner ersten Funktion als People Manager erkannte ich jedoch, wie wichtig die Mitarbeiterführung (ich unterscheide zwischen Mitarbeiterführung und Unternehmensführung) eigentlich ist, um eine Umgebung des Vertrauens zu schaffen. Ich behaupte, dass nur dann eine fruchtbare und erfolgreiche langfristige Beziehung aufgebaut werden kann, wenn ein gewisses Mass an Vertrauen zwischen Dir und Deinen Teammitgliedern besteht. Kurzfristige Erfolge sind für einen Manager kein Problem, aber alles, was darüber hinausgeht, ist viel schwieriger zu erreichen. Im weiteren: eine gegenseitige vertrauenswürdige Beziehung zwischen dem Manager und dem Teammitglied dauert normalerweise länger als die tatsächliche Arbeitsbeziehung zwischen einem Teammitglied und seinem Manager – sofern der Teil mit der Mitarbeiterführung gut gemacht wird. Somit ist gutes People Management auch eine Möglichkeit, Dein Netzwerk im Laufe der Zeit zu erweitern.

Ein hohes Mass an Vertrauen zwischen einem Vorgesetzten und dem Team ist eine Möglichkeit, zwischen einem *Manager* und einer *Leader* zu unterscheiden. Meine persönliche, vereinfachte Unterscheidung ist die folgende: Manager wollen nur vierteljährliche Ziele erreichen, um den Bonus zu erhalten. Eine wirklich langfristige Komponente existiert im Verhalten und Denken eines Managers nicht. Eine Leader kümmert sich jedoch wirklich um die Menschen und die langfristigen Ziele des Unternehmens und gleicht daher die manchmal widersprüchlichen Interessen zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen sowie zwischen Team- und Unternehmenszielen bedacht aus. Dadurch schafft eine Führungsperson eine echte, wechselseitige Beziehung und ein hohes Mass an Vertrauen, was eine verdiente und bedeutende Erweiterung des persönlichen Netzwerks einer

Person darstellt - und eine, auf die man auch in Zukunft zählen kann. Basierend auf meinen eigenen Erfahrungen in der Mitarbeiterführung in verschiedenen Ländern und Kulturen bin ich fest davon überzeugt, dass die Unterstützung für die Teammitglieder, das Privat- und Berufsleben besser zu managen und miteinander in Einklang zu bringen, ein wahrer Vertrauensschub auslöst. Mit anderen Worten: Wenn Du Deine Teammitglieder bei ihrer gesamtheitlichen Entwicklung unterstützt, kannst Du als Führungspersönlichkeit herausstechen.

In diesem Buch werde ich vom Swiss PDP Approach® sprechen; PDP steht für den persönlichen Entwicklungsplan (personal development plan). Ich habe den Swiss PDP Approach® zum ersten Mal vor vielen Jahren in meiner Arbeit für Dell und Google verwendet, um Menschen dabei zu helfen, Privat- und Berufsleben auf effektive und sinnvolle Weise in Einklang zu bringen. Ich war happy zu sehen, dass ein wirklich sehr einfacher Ansatz so gut funktionierte. Ich wurde dann von immer mehr Google-Managern rund um den Globus angefragt, für ihre Teams Schulungen zur Mitarbeiterentwicklung durchzuführen. Google ist aus verschiedenen Gründen ein toller Arbeitgeber. Einer davon ist die Tatsache, dass sich das Unternehmen stark auf die Entwicklung seiner Mitarbeiter konzentriert. Allerdings gab es einen Moment, in dem ich die zahlreichen Trainingsanforderungen nicht mehr bewältigen konnte, da ich ja noch einen Vollzeitjob hatte – also musste ich "Nein, tut mir leid, ich kann kein Training anbieten" sagen. Es war hart und gegen mein inneres Ich, "Nein, tut mir leid" zu etwas Sinnvollem zu sagen, das ich wirklich gerne tun würde. Die erste Person, der ich "Nein, tut mir leid" sagen musste, ermutigte mich, ein Buch zu schreiben, um den Swiss PDP Approach® zu teilen und zu verbreiten. Et voilà, hier ist es!

## Danksagung

Ein grosses Dankeschön geht an alle Menschen, die mir geholfen haben, den Swiss PDP Approach® zu entwickeln und zu verfeinern. Ein besonderes Dankeeschön geht an Frank Kohl-Boas (Lead HR Geschäftspartner, Google EMEA) und

Matt Brittin (President, Google EMEA Operations). Sie beide leben wirklich die Werte, über die sie sprechen. Einer ihrer Werte ist ihr echtes Interesse an der Mitarbeiterentwicklung. Die Unterstützung von Matt und Frank diente als Türöffner und als internationaler Katalysator für mein Personalentwicklungs-Framework bei Google und führte schliesslich zur Erstellung dieses Buches. Danke Euch beiden. Ebenfalls geht ein grosses Dankeschön an Ulrike Clasen für die Organisation der deutschen Übersetzung.

## 4 Grossvaters Weisheit

Ich muss ganz kurz noch dieses winzig kleine Kapitel hinzufügen. Es ist eine so hoch-relevante Lebensweisheit, auch in Bezug auf die Managementtheorie, selbst wenn sie scheinbar sehr simpel zu sein scheint. Wie oft gesagt wird: Kleine und einfache Dinge können einen grossen Unterschied machen.

Mein Grossvater hat mir vieles erzählt und mich vieles gelehrt, aber dies hier hat mich am meisten beeindruckt - und es hat sich als 200% wahr erwiesen:

*Der Hauptunterschied zwischen Erwachsenen und Kindern ist die Grösse und nicht das Verhalten.*

Wow... lies es noch einmal und dann denke einen Moment darüber nach ... was für eine Aussage... und so wahr! Als ich es das erste Mal als Kind hörte, habe ich es nicht wirklich verstanden. Je älter ich wurde und je mehr ich sah, wie Erwachsene sich verhalten, unabhängig von ihrem Alter oder Dienstgrad innerhalb einer Firma, desto mehr musste ich zugeben: Es ist so wahr. Im Laufe der Jahre habe ich bei Kindern und Erwachsenen dieselben grundlegenden Verhaltensmuster beobachtet - manchmal so alberne Verhaltensweisen wie einen Fehler nicht zuzugeben, die eigenen Stärken massiv zu überschätzen, "blinde Flecken" und Schwächen zu ignorieren, andere zu beschuldigen, zu versuchen, andere zu manipulieren, oder das System zu betrügen... die Liste ist lang.

### 4.1 Zurück zum Business: Was bedeutet Grossvaters Aussage im Alltag?

Je mehr Management-Erfahrungen ich gesammelt habe und je mehr ich Management-Herausforderungen, Problemsituationen oder sogar Krisen überstanden habe, desto klarer wurde es: Die Haupttreiber und das Schlüsselverhalten von Erwachsenen und Kindern sind, wenn überhaupt, nicht so unterschiedlich. Beispiel: Im Sandkasten streiten Kinder um Spielzeug und Sandschaufeln usw. In Unternehmen streiten Erwachsene um denjenigen Parkplatz, der am nächsten zur Eingangstür liegt, wer den schönsten Laptop, das teurere Firmenauto oder das coolste

Smartphone usw. hat. In Bezug auf Eifersucht ist es derselbe zugrundeliegende Mechanismus, den man verstehen muss, ob man nun mit Kindern oder Erwachsenen zu tun hat. Mit anderen Worten und zugegebenermaßen ein wenig ironisch: Es ist im Prinzip der gleiche “Kindergarten“, mit einer Ausnahme: Kinder zeigen ihr Verhalten sehr transparent, z.B. indem sie das Spielzeug wegnehmen, sich gegenseitig hauen oder indem Sie einem ins Gesicht sagen “Ich mag dich nicht! Du bist böse!“ Hart, aber ehrlich. Auf der anderen Seite können Erwachsene Spiele mit teils sogar unschönen Hintergedanken spielen (Neudeutsch: dirty business) und hinter dem Rücken anderer Menschen über einen sprechen. Sei also auf der Hut!

Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind sehr einfach:

1) **GRUNDLAGEN:** Wenn Du mit Menschen umgehst, solltest Du Deine Management-Analyse nicht zu sehr verkomplizieren. Bevor Du ins Detail gehst und eine Reihe von hochkomplexen Massnahmen startest, überlege, ob Du a) das Gesamtbild (Vogelperspektive) der Situation wirklich verstanden hast und b) die Grundlagen des menschlichen Verhaltens berücksichtigt hast (hier kann es eine gute Idee sein, schnell nach “Maslow Pyramide Wiki“ zu googeln und es zu lesen. Diejenigen, die sie bereits kennen, können seine Theorie der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse noch einmal lesen, es kann eine gute Auffrischung sein. Obwohl Maslows Theorie ziemlich alt ist, nicht immer zu 100% anwendbar ist und immer mehr Forscher seine Theorie teils hinterfragen, liefert sie immerhin eine einfache Grundlage der Bedürfnistheorie.

=> **Grossvaters Weisheit anwenden:** Natürlich kannst Du im Umgang mit Erwachsenen ein anderes Vokabular verwenden als bei Kindern, aber der Rest...

2) **SEI EHRLICH ZU DIR SELBST:** Zurück zu Deiner persönlichen Entwicklung. Stelle sicher, dass Du ehrlich zu Dir selbst bist, und denke darüber nach:

Wie oft hast Du Dich - und das mag hart und schmerhaft klingen - auf Kindergarten-Niveau verhalten? Eifersuchtsspiele, hinter dem Rücken anderer reden usw.? Da der erste Schritt darin besteht, sich selbst besser kennenzulernen, also ein solides Fundament zu haben, musst Du Dir selbst über Dein eigenes Verhalten im Klaren sein. Entscheide dann, welche Verhaltensweisen Du behalten und welche Du loswerden möchtest.

=> **Massnahme:** Bitte mache Dir hier ein paar Notizen, Du wirst sie dann etwas später verwenden. Schreibe auf, was Dir in Bezug auf Dein Verhalten in den Sinn kommt - und ja, Du musst auch Dinge aufschreiben, auf die Du nicht stolz bist...

Nimm Dir 5 bis 10 Minuten Zeit, dann geht es weiter.

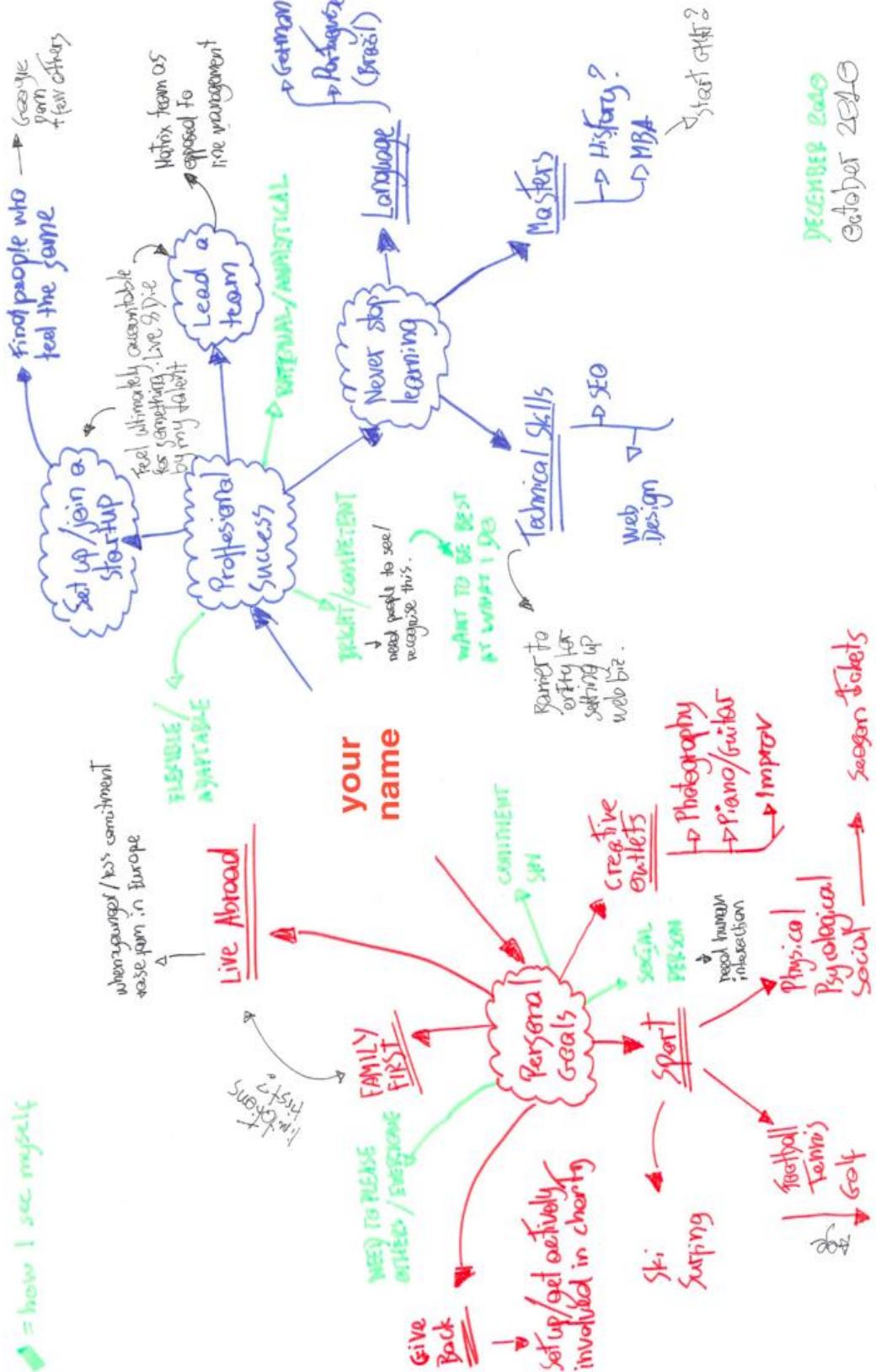
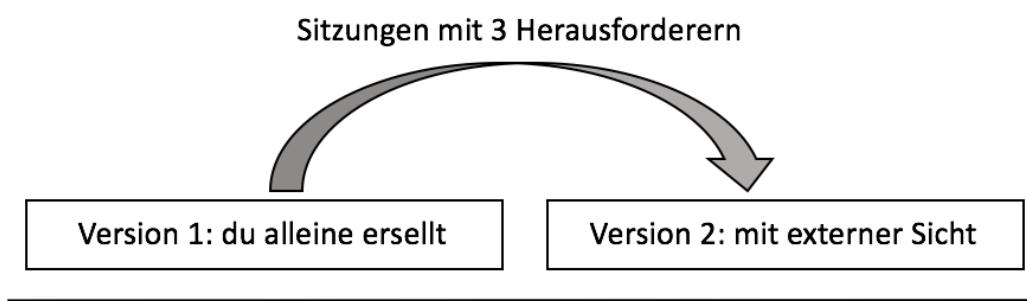


Abbildung 7: Beispiel einer realen Life-Map

## **5.2.1 Arbeiten mit Deinem Lebenszyklusmodell:**

### **Von Version 1.0 zu Version 3.0**

Herzlichen Glückwunsch zu Deinem Lebenszyklusmodell Version 1.0. Auch hier brauchst Du wieder die Hilfe Deiner Herausforderer (im Idealfall dieselben), um sicherzustellen, dass Du genügend externe Eingaben hast, um blinke Flecken zu verhindern, so viel wie möglich hinterfragt zu werden und so viel Input wie möglich von erfahrenen Leuten zu erhalten.



*Abbildung 14: Lebenszyklusmodell: Wie man von Version 1.0 zu Version 2.0 gelangt*

Die Herausforderer bereichern Dein Lebenszyklusmodell genauso, wie sie Deine Life-Map im ersten Schritt bereichert haben.

### **Drei reale Challenger-Beispiele: Aufgaben eines Lebenszyklus-Herausforderers**

Beispiel 1: Das grosse Ganze (big picture) sehen. Sieh Dir das Beispiel des Lebenszyklusmodells an. Du erinnerst Dich vielleicht: Ich war einer seiner drei Herausforderer. In einer anderen Sitzung haben wir uns also sein Lebenszyklusmodell angeschaut, und ich habe getan, was ein Herausforderer tun muss: hinterfragen... oder wie wir auf Deutsch sagen: den Finger auf die Wunde legen. Das ist ein Ausdruck, der besagt, dass es weh tun muss, um aus der Komfortzone herauszukommen, ein Thema wirklich hervorzuheben oder einen Weckruf zu starten, sprich um ihn/sie wieder zurück in die Realität zu bringen.

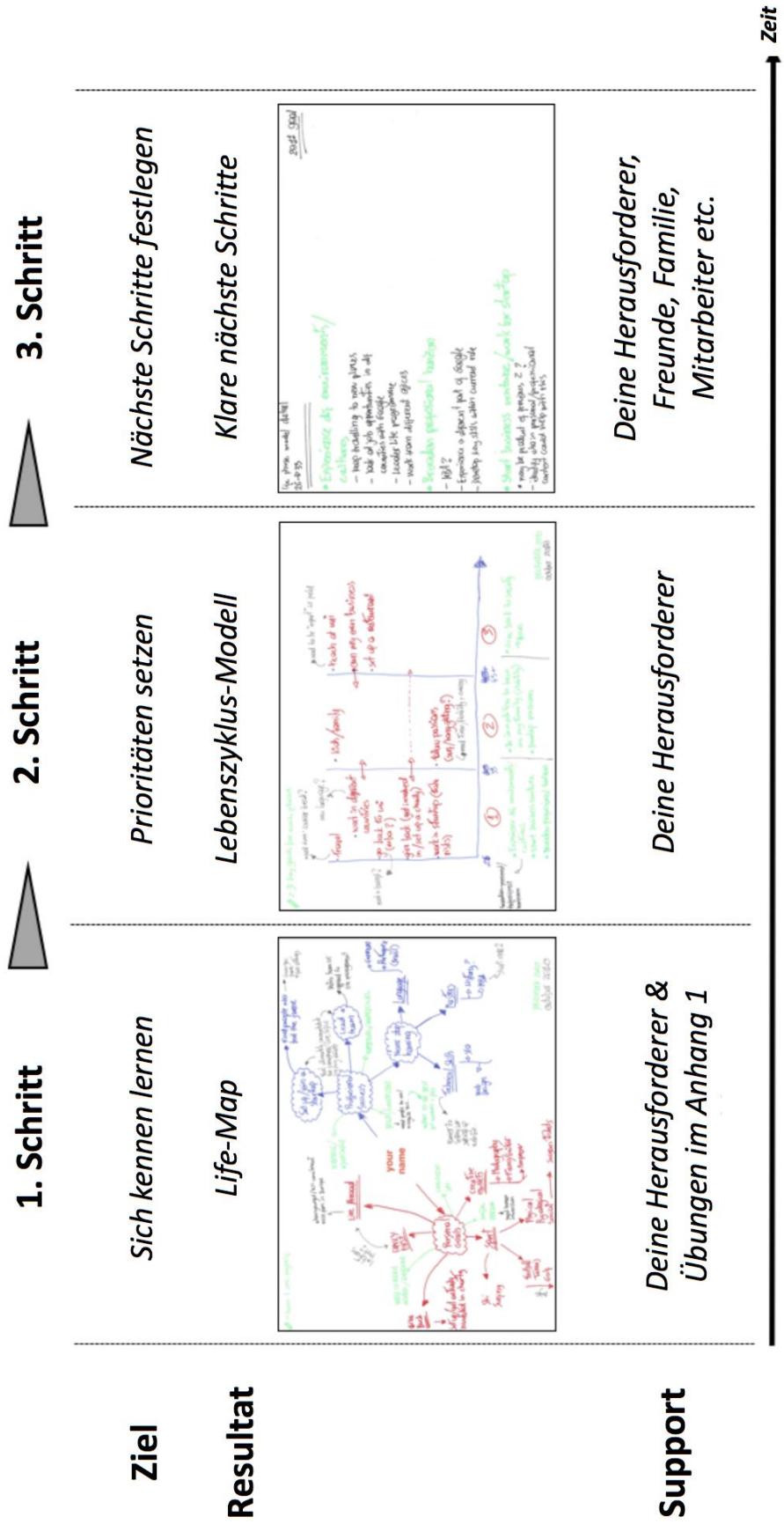


Abbildung 23: Prozessübersicht des Swiss PDP Approach®

## **Impressum**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de>

ISBN PDF: 978-3-033-07447-7

ISBN ePub: 978-3-033-07448-4

© der deutschen Übersetzung:

2019, Netzwerk Kadertraining GmbH, Aarau, Schweiz

Bleichemattstrasse 42, 5000 Aarau, Schweiz

[www.kadertraining.ch](http://www.kadertraining.ch)

© der englischsprachigen Originalausgabe:

2017, CUVILLIER VERLAG, Göttingen, Deutschland

Bild Umschlag: Lena Hürbin, Schweiz

Umschlaggestaltung: Adam Renvoize, Grossbritannien

Deutsche Übersetzung: Nadja Bernhardt

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.