

# einfach sagen machen!\*

\*PERSPEKTIVEN  
FÜR DEN ALLTAG



## Einfach anders machen! Perspektiven für den Alltag

### Redaktion

Manuela Schnaubelt, Michael Stolle

### Mit Beiträgen von

Sabrina Alves Ferreira (saf), Kerstin Marie Berretz (ber), Sofie Decker (sde), Ulf-Daniel Ehlers (ehl), Laura Eigbrecht (eig), Annika Fricke (fri), Daniela Geraets (ger), Kim Haas (haa), Benedict Heblich (heb), Britta Hoffmann (hof), Julia Hufnagel (huf), Alexandra Hund (hun), Laila Kolsch (kol), Alexa Maria Kunz (amk), Paul Kupfer (pku), Andrea Legge (leg), Andreas Leley (ale), Katharina Mayer (kmy), Agathe Osika (aos), Sabrina Ried (rie), Fidelis Ruppert (rup), Vanessa Schäfer (vas), Manuela Schnaubelt (msc), Dirk Schuka (dsc), Marie-Hélène Seidl-Scheerer (mhs), Merve Şimşek (sim), Brigitte Steinke (bst), Michael Stolle (sto), Harald Welzer (wel), Berthold Winkler (win), Suzan Wolf (wol).

### Grafiken, Gestaltung und Realisation:

Merve Şimşek

### Druck:

Printzipia (bonitasprint gmbh), Würzburg  
Printed in Germany

DOI: 10.5445/IR/1000153070

1. Auflage 2023

Herausgeber, Autorinnen und Autoren übernehmen keine Haftung  
für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.



Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.



### Kontakt

House of Competence (HoC)  
Fritz-Erler-Straße 23  
76133 Karlsruhe  
www.hoc.kit.edu

### Herausgeber

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)  
Kaiserstraße 12  
76131 Karlsruhe  
www.kit.edu

**Einfach anders machen!**

Perspektiven für den Alltag



**»Ich hatte mein ganzes Leben  
viele Probleme und Sorgen.  
Die meisten von ihnen sind  
aber niemals eingetreten.«**

*Mark Twain*



## Inhalt

<b>Einfach anders machen! Ein Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>Perspektiven für den Alltag. Eine Anleitung</b>	<b>16</b>
<b>Innenperspektiven</b>	<b>20</b>
Motivations-Boost am Morgen	22
Atemmeditation	24
Flourishing: PERMA-Modell	26
Ziele manifestieren	29
Handeln durch Nicht-Handeln	31
Persönliche Werte	33
Wunderbare Welt der Schwerkraft	36
Selbstmitgefühl	38
Selbstmitgefühlspause	40
Sorgen anders begegnen	42
Der innere Wolf	44
Anspannung loslassen	46
Emotionen	49
<b>Einfach anders sehen</b>	<b>50</b>
<b>Gestaltungsperspektiven</b>	<b>52</b>
Heute bin ich mutig	54
Superpower finden	56
Zwischen Reiz und Reaktion	59
Wheel of Life	61

Baue einen Kompass	64
Schwellen übertreten	67
Mind Maps	69
WOOP	71
Big Five for Life	73
Ehrenamt macht glücklich	75
Odysseeplan	77
Future Skills	79
<b>Einfach anders sehen</b>	<b>82</b>
<b>Führungsperspektiven</b>	<b>84</b>
Positiver Besprechungsstart	86
Fünf Minuten Führung lernen	88
Achtsame Kommunikation	90
Als Team zusammenwachsen	92
Ich blicke alle an	95
Gewaltfrei kommunizieren	97
Richtig gutes Feedback	100
Das innere Beraterteam	102
PERMA-Lead	104
Evening Questions	107
Würde erhalten bei Konflikten	109
Menschen führen	111
<b>Einfach anders sehen</b>	<b>114</b>

<b>Außenperspektiven</b>	<b>116</b>
Vom Guten ausgehen	118
Abenteuer um die Ecke	120
Serendipität	123
Aktiv für den Wandel	125
Ich bin, weil du bist	128
Overview-Effekt	130
Design Thinking	132
Circle of Influence	134
Reinventing Organizations	137
Semco-Style	139
Wir sind Gesellschaft	142
FuturZwei	144
<b>Einfach anders sehen</b>	<b>150</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>152</b>
<b>Dank</b>	<b>156</b>



## Einfach anders machen! Ein Vorwort

*Warum nicht anders? Der Alltag als Übung.* So heißt das Booklet, das wir im Jahr 2019 herausgebracht und seither an mehrere tausend Studierende am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und an weitere Personengruppen verteilt haben. Es enthält zahlreiche Interventionen (etwa aus der Positiven Psychologie), deren Wirksamkeit wissenschaftlich überprüft sind, und bietet viele Möglichkeiten zur Selbstbesinnung und Selbstbestimmung. Die positive Resonanz hat uns ermutigt, einen Folgeband zusammenzustellen, der aus weiteren Impulsen, Inspirationen und Übungen besteht, die wir am House of Competence (HoC) bei der Entwicklung unserer Lehrveranstaltungen verwenden.

Das neue Booklet soll auch die Arbeit des Perspektivenlabors vorstellen, das 2020 am HoC gegründet worden ist. Am Perspektivenlabor werden Perspektivenwechsel und Perspektivenvielfalt gefördert. Studierende können Handlungsspielräume entdecken, die in einer komplexer und unübersichtlicher werdenden Welt hilfreich sind. Wichtig ist uns, junge Menschen nicht nur auf wechselnde äußere Anforderungen in der Arbeitswelt vorzubereiten, sondern sie in die Lage zu versetzen, die Notwendigkeiten des Zukünftigen selbst

zu gestalten. Das hat viel mit Persönlichkeitsbildung zu tun. Und damit, naturwissenschaftlich-technische Professionalität mit menschlicher Sensibilität zu verbinden. Sinn zu erkennen und die eigene Haltung zu reflektieren werden umso wichtiger, je mehr es darauf ankommt, die Megathemen der Gegenwart wie Bildung, Umweltschutz, Behebung von Umweltschäden, Krankenversorgung, digitale Revolution oder die Schaffung einer ökologisch-sozial gerechteren Welt nicht mehr ausschließlich unter dem Fokus von Markt, Macht und Gewinn zu betrachten. Der Beitrag des Perspektivenlabors liegt genau darin: aus den gewohnten Denk- und Verhaltensmustern auszusteigen und Veränderungen durch neue Perspektiven zu ermöglichen.

Folgende Themenbereiche prägen die Arbeit am Perspektivenlabor – und geben diesem Booklet seine Struktur. Mit Innenperspektiven verbinden wir Maßnahmen, die das Reflexionsvermögen erhöhen und die persönliche Standortbestimmung fördern. Gestaltungsperspektiven machen Entwicklungsziele greifbar und unterstützen dabei, sich auf den Weg zu machen. Führungsperspektiven wecken das Interesse, sich mit guter Führung und aktuellen Führungsmodellen

auseinandersetzen oder auch mitzuentcheiden, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten möchten. Außenperspektiven zeigen neue Geschichten und bieten die Gelegenheit in Kontakt mit Akteurinnen und Akteuren des Wandels zu kommen. Das verbindende Ziel dabei: Wir wollen Mut, Zuversicht und Motivation fördern.

Das scheint bitter notwendig zu sein. Gerade Studierende haben es derzeit nicht leicht. Während sich alle Welt fragt, wie Energieverbräuche gesenkt sowie steigende Preise gedeckelt werden können und Krieg, Klimakrise und atomare Bedrohung Aufmerksamkeit abverlangen, fallen ausgerechnet die Studierenden wieder aus dem Fokus des öffentlichen Interesses heraus. Und das, obwohl diese Generation es einmal wird richten müssen, was heute vertan, verkümmert und verplempert wird. Die vergangenen Pandemiejahre und die Maßnahmen zur sozialen Isolation haben bei vielen Studierenden tiefe Wunden geschlagen und Lebenskrisen verschärft. Es wird Zeit, daran etwas zu ändern!

Dieses Booklet ist eine Sammlung von Perspektiven für den Alltag. Es soll aus der Fixierung auf Probleme und

Konflikte herausführen, denn diese Haltung mündet in der Fehleinschätzung von Risiken, Angst, negativen Gefühlen und Ohnmacht. Wer nur Schreckgespinste an die Wand malt, muss sich nicht wundern, dass Kreativität, Ausdauer und Handlungsbereitschaft zu kurz kommen. Doch es gibt durchaus Grund zur Zuversicht. Folgt man dem Historiker Rutger Bregman, der jüngste Erkenntnisse aus der Biologie, Psychologie, Archäologie, Anthropologie, Soziologie und der Geschichtswissenschaft zusammengetragen hat, ist es realistisch, davon auszugehen, dass der Mensch »im Grunde gut ist« (2022a) und wir unser Zusammenleben ganz anders organisieren können. Wenn wir uns entscheiden, dem Negativ-Reflex zu widerstehen, können wir andere Geschichten erzählen: von der Welt und von unseren eigenen Erlebnissen (von Wurmb-Seibel, 2022). Schlechte Nachrichten sind nicht das Ende der Geschichte. Sie sind der Anfang. Denn nach jeder Katastrophe, egal welcher Art, sind Menschen gezwungen, auf sie zu reagieren und Lösungen zu finden. Gehen sie dies konstruktiv an, werden die Lösungen bessere sein. An Technischen Hochschulen würde man jetzt sagen: »Dem Ingenieur ist nichts zu schwör.«

Wenn im Folgenden Sichtweisen, Interventionen oder Erfahrungen präsentiert werden, die Studierenden dabei helfen können, in der gegenwärtigen Situation nicht zu resignieren, sondern zu wachsen oder sogar über sich selbst hinauszuwachsen, dann ist damit jedoch nicht impliziert, dass sich die Gemeinschaft oder die Gesellschaft aus der Verantwortung stehlen darf. Im Gegenteil! Die Anliegen der jungen Generation müssen sogar ernster genommen werden als je zuvor, wie das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom April 2021 zum Thema Klimaschutz und Generationengerechtigkeit gezeigt hat.

Es stimmt: Veränderungen beginnen immer beim Einzelnen, dort, wo es einen individuellen Verfügungsrahmen gibt. Aber es braucht auch eine weithin gelebte Entschlossenheit, vermeintliche Alternativlosigkeiten endlich zu überwinden.

Die Devise lautet: Einfach anders machen!

## Perspektiven für den Alltag. Eine Anleitung

Wie kommen wir vom Wissen zum Handeln? Kaum eine Frage wird derzeit so leidenschaftlich diskutiert. Folgende Überlegungen geben vielleicht einen Rahmen: Veränderungen sollten freiwillig passieren und von dem klaren Wunsch motiviert sein, das eigene Leben oder das von anderen zu bereichern. Verzweiflung, Ängste oder Scham sind keine guten Startpunkte. Wer einen ersten Schritt setzen möchte, sollte eher leichtes Gepäck haben. Die Beiträge dieses Booklets spiegeln diese Haltung wider.

Wer Neues ausprobiert, tut gut daran, seinen Schwung nicht durch übertriebene Erwartungen an das Ergebnis zu verlieren. Veränderungen sind kein chirurgischer Eingriff, der Bisheriges einfach entfernt. Das Bisherige darf und wird bleiben und es braucht Zeit, bis neue Handlungsmuster etabliert sind. Das Motto lautet: »Es gibt nichts Gutes, außer man tut es« (Erich Kästner). Das Alte ist immer noch da, aber durch regelmäßiges Üben stabilisiert sich allmählich das Neue. Mit dieser Einstellung sollten die Übungen genutzt werden, die in diesem Booklet zu finden sind.

Neues entsteht auf der Basis des Alten. Hilfreich ist, sich klar zu machen, dass das Alte, Bisherige wahrscheinlich von vielen Personen aus guten Gründen für richtig und gut gehalten

worden ist. Dies zu erkennen und anzuerkennen und sich trotzdem zu einer Richtung zu bekennen, die in eine andere Zukunft führt: das wäre wunderbar. Dies gelingt umso besser, je wertschätzender man mit sich und anderen umgeht. Und Rückschläge bei sich und anderen einkalkuliert und nicht abwertet. Veränderungen sind erst einmal ungewohnt, sie gehen nicht von heute auf morgen. Sie brauchen Zeit. Je häufiger man gemeinsam übt, desto einfacher wird es.

Veränderungen bringen nicht immer gleich Verbesserungen. Manchmal muss man einfach Fehler machen dürfen. Es ist sogar normal, dass es bei Change-Prozessen erst einmal zu Leistungseinbrüchen kommt. Dies zu wissen, auszuhalten und daraus eine Fehlerkultur bei sich und anderen zu etablieren, die gleichermaßen von Mut und Gelassenheit geprägt ist, führt in die richtige Richtung. Niemand hat dies besser auf den Punkt gebracht als Ingrid Steeger. »Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug!«

Aus der psychologischen Forschung gibt es viele, erwiesenermaßen wirksame Rezepte bei Veränderungen oder, noch weiter gefasst, bei Lernprozessen (Mangelsdorf, 2020), die zu missachten grob fahrlässig wäre. Dennoch werden sie teilweise noch viel zu wenig zur Kenntnis genommen. Ein

Rezept beispielsweise lautet: Positive Emotionen wie Freude, Liebe, Heiterkeit, Hoffnung, Ehrfurcht oder Dankbarkeit helfen bei Veränderungsprozessen. Es ist ratsam, die Aufmerksamkeit regelmäßig auf das Gute und Bereichernde im Leben zu lenken, weil dies Energie, Kraft und Ressourcen freisetzt, die sonst – beim üblichen und alltäglichen Blick auf Probleme und Hindernisse, blockiert bleiben. Eine solche Aufmerksamkeitslenkung oder Um-Fokussierung kann durchaus geübt werden.

Es gibt nicht nur eine Formel, wie Veränderungen gelingen. Es gibt tausende! Am besten erforscht ist vielleicht die WOOP-Methode (Oettingen, 2017), deren Wirksamkeit in zahlreichen Anwendungsbeispielen nachgewiesen ist. Ansonsten kommt es aber darauf an, die passende Idee, Inspiration oder Intervention aus der Vielzahl von Möglichkeiten für sich zu entdecken und auszuprobieren – am besten mit anderen gemeinsam, um Sicherheit und Vertrauen zu gewinnen. Wir haben uns in diesem Booklet deshalb bewusst dafür entschieden, neben konkreten Übungsvorschlägen auch beispielgebende Texte oder einfach nur Fragen aufzunehmen. Manchmal führen diese Perspektiven auf die richtige Spur.

Schließlich lohnt der Blick auf die vielen guten Beispiele, die

bei anderen funktioniert haben. Es gibt viele Geschichten des Gelingens, die früher, an anderen Orten oder aktuell von anderen Personen gelebt oder erzählt werden. Und deren Beispiele Freiräume schaffen. Und meistens hilft es, sich mit anderen zu verbünden. Denn was die menschliche Spezies so erfolgreich gemacht hat, war nicht die große Zahl der Genies, sondern das schiere Ausmaß der Nachahmerinnen und Nachahmer. Mögen die hier vorgestellten Perspektiven für den Alltag in diesem Sinne wirken.

Noch eine Anmerkung für die Lektüre: ›Einfach anders machen‹ heißt für uns auch, dass wir immer dann, wenn wir konkrete Übungen vorstellen, zum ›Du‹ wechseln. Wir folgen damit der Praxis in unseren Lehrveranstaltungen, bei denen wir die Erfahrung gemacht haben, dass diese etwas persönlichere Form der Ansprache hilft, sich besser auf die Übung einzulassen.

# Innen\* Perspektiven

Es kommt einem oft so vor, als ob die Welt sich immer schneller dreht – und wir uns mit. Die Zeit, für viele das höchste Gut, rast und zerrinnt zwischen den Fingern. Druck ist allgegenwärtig, wir spüren ihn in uns, in unserem Umfeld und bei der Arbeit.

Die Zeit ist reif für ein Innehalten. Wir brauchen einen anderen Umgang mit uns selbst und mit anderen, um oberflächlichen Erwartungen und falschen Ansprüchen etwas entgegenzusetzen. Nicht länger ein ›immer schneller, immer mehr‹, sondern mehr Zeit für Besinnung, Gelassenheit und Freude am Sinn.

Der Blick nach innen hilft, tiefer zu schauen und neue Perspektiven zu finden und vielleicht auch anders auf unsere Sorgen und Fragen zu blicken. Die besten Ideen entstehen oft aus der Langeweile: Dann, wenn wir Gedanken und Gefühlen Raum geben, die wahrscheinlich schon länger da sind und uns beschäftigen. Zugegeben: den meisten Menschen fällt es schwer, abzuschalten und mal nichts zu tun. Viele werden dabei unruhig und können diese Ruhe nicht ertragen. Sie greifen dankbar zum Smartphone, das immer eine Ablenkung bereithält.

# \* ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE

**Bloß nicht mit sich selbst beschäftigen!**

Kreativität braucht Muße. Gute Ideen und Gedanken entstehen nicht unter Druck. Schon allein dadurch, dass wir den Dingen unsere volle Aufmerksamkeit geben, verändert sich etwas. Und wenn wir es schaffen, loszulassen und die Kontrolle für eine Weile abzugeben, entwickeln sich manche Dinge scheinbar wie von selbst. ›Wu Wei‹ wird dieses Prinzip des Taoismus genannt. Es ist einer der vielen Impulse, die in den folgenden Seiten neben vielen weiteren Anregungen und Übungen zu finden sind: warum nicht mal ganz anders in den Morgen starten oder Zeit für sich selbst nehmen? Seinen Wünschen, Werten und Zielen näherkommen. In sich hineinspüren. Die Gedanken fließen lassen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass dies ganz wesentlich zu Glück und Wohlbefinden beitragen kann.

Schenken Sie sich immer wieder Zeit für solche Innenperspektiven: Zeit zum Hinschauen, Zeit für Achtsamkeit und Reflexion.

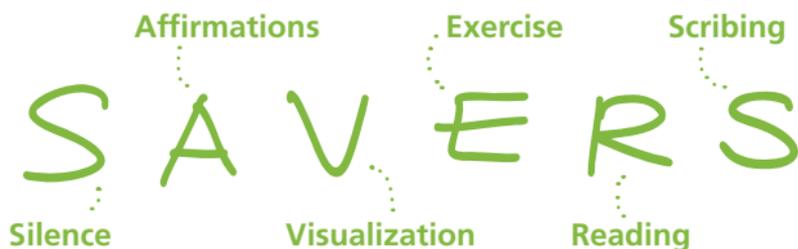
## Motivations-Boost am Morgen

Der Wecker klingelt, die Snooze-Taste wird gedrückt, noch einmal umdrehen und kurz schlafen. Wer kennt es nicht? Doch was passiert, wenn wir bereits das erste Vorhaben des Tages aufschieben? Neben dem Risiko, die Müdigkeit durch das Schlummern zu verstärken, kommt beim nächsten Blick auf den Wecker Hektik auf. Wir stolpern aus dem Bett, eilen ohne Frühstück, aber dafür mit erhöhtem Stresspegel aus dem Haus. Dies wirkt sich wiederum auf das persönliche Stresserleben im Tagesverlauf aus.

Stellen Sie sich nun vor, Sie würden es ganz anders machen. Sie lassen die ersten 30 Minuten des Tages zu ihrem persönlichen Highlight werden, indem Sie sich Zeit für einen entspannten Start in den Tag nehmen und diese Minuten sinnvoll nutzen. Reservieren Sie sich gleich am Morgen Zeit für die Aktivitäten und Themen, die in Verbindung mit Ihren persönlichen Zielen und Wünschen stehen oder die Sie schon seit längerem angehen wollen, aber vermeintlich keine Zeit dafür finden.

Eine individuelle Morgenroutine kann beispielsweise aus Achtsamkeitsübungen, Lesen, dem Schreiben in einem Dankbarkeitstagebuch oder der Visualisierung persönlicher Ziele mit einem Vision Board bestehen. Oder Sie machen ein kurzes sportliches Workout mit anschließender Entspannung. Für

welche Gewohnheiten Sie sich entscheiden ist Ihnen überlassen. Wichtig ist, dass Sie Aktivitäten wählen, die für Sie persönlich bedeutsam und wichtig sind. In seinem Buch *Miracle Morning* schlägt Hal Elrod (2020) zum Beispiel eine einstündige Morgenroutine in 6 Schritten vor:



Mit Ihrer individuellen Morgenroutine kommen Sie Ihren Zielen Schritt für Schritt näher und bleiben am Ball. Denn auch wenn Sie jeden Morgen nur 10 Seiten eines Buches lesen, werden Sie in einem Monat insgesamt 300 Seiten und gegebenenfalls bereits das gesamte Werk gelesen haben. Selbst wenn Sie jeden Tag nur 5 Vokabeln einer neuen Sprache lernen, erweitert sich ihr Wortschatz kontinuierlich. Solche Erfolgserlebnisse begleiten Sie durch den Tag und setzen den Motivations-Boost in Gang. Die Snooze-Taste wird überflüssig, weil Sie sich schon beim Aufwachen auf Ihre wertvolle Routine freuen können. (saf)

## Atemmeditation

Wann hast du das letzte Mal tief durchgeatmet? Atme jetzt einfach einmal tief in den Brustkorb ein, nehme dir einen Augenblick Zeit und atme dann wieder tief aus. Ich weiß, die Verlockung ist groß, einfach weiter zu lesen, aber probiere es doch einfach mal jetzt aus – nimm dir die paar Sekunden. Wiederhole dies gerne einige Male. Atme tief ein und aus. Merkst du, wie du ruhiger wirst?

Wenn wir gestresst sind, dann beschleunigt sich unsere Atmung und wir werden unruhig. Während wir in entspanntem Zustand langsamer atmen. Wie du vielleicht eben gespürt hast, können wir über den bewussten Fokus auf die Atmung unsere eigenen Empfindungen steuern. So kannst du auf Situationen reagieren, in denen du zum Beispiel innere Unruhe oder Stress verspürst.

Wenn du möchtest, kannst du jetzt noch tiefer einsteigen und dir ein paar Minuten Zeit nehmen, um deinen Atem bewusster wahrzunehmen. Wo überall in deinem Körper kannst du die Atmung spüren?

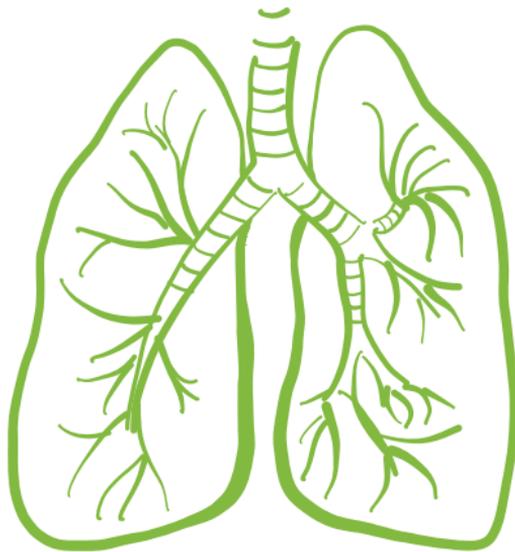
Hierfür eignet sich die circa 15-minütige Achtsamkeitsübung, zu der du rechts den QR-Code und Link findest. Probiere es aus, lasse dich darauf ein und entdecke Neues!

HIER GEHT'S  
ZUR MEDITATION

---



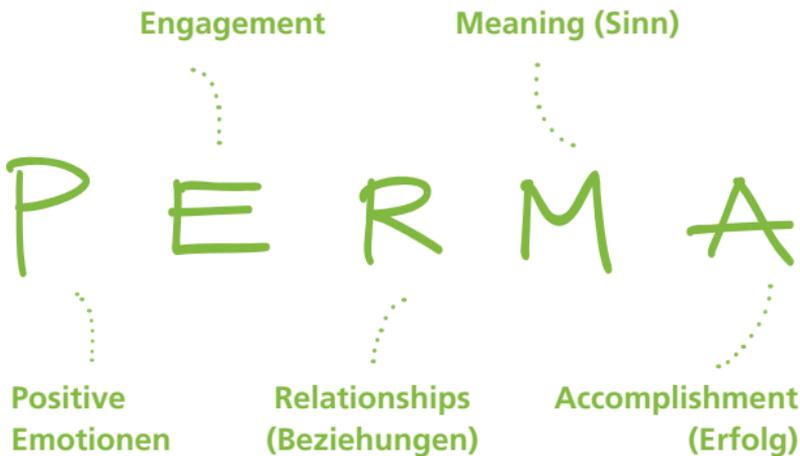
[bit.ly/3V3rvbR](https://bit.ly/3V3rvbR)



Wie fühlst du dich nun? Hat sich deine Atmung verändert? Wirst du dir in Zukunft im Alltag ab und zu ein paar Minuten Zeit nehmen für das bewusste Atmen und Innehalten? Reflektiere für dich selbst, was du mitnehmen möchtest. (a/e)

## Flourishing: PERMA-Modell

Die Positive Psychologie, allen voran der Mitbegründer dieser noch jungen Wissenschaft, Martin Seligman, befasst sich mit den Grundlagen für ein gelingendes Leben. Welche Faktoren tragen zu unserem Wohlbefinden bei? Wie kommen wir in den Zustand des ›Flourishing‹, des Aufblühens, des authentischen Glücks? Die Grundlagen hierfür fasst Seligman (2012) in seinem PERMA-Modell zusammen: PERMA steht für fünf Faktoren, die für die Entwicklung unserer Zufriedenheit und unseres Wohlbefindens entscheidend sind. Alle diese Bereiche können von uns gestaltet und beeinflusst werden, um glücklicher und erfüllter durch das Leben zu gehen.



**Positive Emotionen** steigern das Lebensgefühl und können nicht nur den einzelnen stärken, sondern auch zu einer positiven Gesellschaft beitragen. Sie sind wie Mikronährstoffe, die uns stärken und beschwingt durch den Tag gehen lassen. Die meisten Menschen fühlen im Alltag viel häufiger negative Emotionen wie Wut, Ärger, Sorgen oder Frustration. Schaffen wir es, mehr positive Emotionen zu erleben und diese bewusst wahrzunehmen oder in unser Leben einzuplanen, beenden wir den Tag in der Regel zufriedener und freuen uns auf den nächsten.

**Engagement** ist der zweite Faktor: Menschen können dann aufblühen, wenn Sie Interessen oder Hobbies haben, denen sie mit Begeisterung und Leidenschaft nachgehen und bei denen sie ihre Stärken einsetzen können. Wer Stärken nutzt, so Seligman, komme in den ›Flow‹ – das wunderbare Gefühl, voller Kraft begeistert tätig zu sein und völlig in der Tätigkeit zu versinken. Vielleicht kennen Sie das Gefühl, alles um sich herum zu vergessen, vom Sport, vom Malen, Gärtnern, Musizieren oder Spielen.

**Beziehungen** sind der dritte Bereich. Wohlbefinden entsteht, wenn der Mensch in einem positiven Beziehungsnetzwerk leben kann. Positive Beziehungen schenken Kraft, Lebens-

freude und Sicherheit. Momente großer Freude erleben wir meist mit anderen Menschen: ein gutes Gespräch mit Freunden, eine herzliche Umarmung, das Spielen mit Kindern, ein Erfolg im Teamsport. Momente, an die man sich gerne erinnert.

Der vierte Punkt ist die Entwicklung von **Sinn** im Leben. Hier zeigt die Forschung: Das gelingt am besten, wenn man sich für andere oder mit anderen engagiert. Einfach ausgedrückt: Geben macht glücklich. Ein Dankeschön von anderen hebt unsere Stimmung. Wenn ich unleidlich war, so Seligman sinngemäß, hat meine Oma immer zu mir gesagt: Warum gehst du nicht hinaus und hilfst irgendetwem?

Der fünfte Schlüssel ist **Erfolg**. Erfolgserlebnisse machen zu Frieden und stolz, sie beflügeln Motivation und Produktivität. Zum Wohlbefinden gehört das Gefühl, etwas geschafft zu haben: das rechtzeitige Beenden einer Aufgabe oder das Müsli am Morgen, statt ohne Frühstück aus dem Haus zu gehen. Seligman stellt hiermit Vorurteile auf den Kopf: Nicht Intelligenz ist die Voraussetzung für Erfolg, sondern die Entschlossenheit, Dinge anzupacken und zu Ende zu bringen. (*msc*)

Diese Darstellung basiert auf der Beschreibung des PERMA-Modells von Philip Streit in Härtl-Kasulke/Revers (2018, S.11).

## Ziele manifestieren

Hast du ein Traumziel, das du gerne leben oder erreichen möchtest? Wenn es dir schwerfällt, diesem näher zu kommen, dann kann dir die folgende Übung helfen. Am besten, du machst die Übung am Morgen direkt nach dem Aufwachen.

Bringe dich in eine gemütliche Position, zum Beispiel auf einer Decke im Schneidersitz auf dem Boden. Oder setze dich bequem auf einen Stuhl. Gerne kannst du deine Augen schließen.



### Schritt 1 - Benennen

Benenne das, was du erreichen möchtest in einem kurzen Satz. Das können sowohl kleinere Vorhaben sein, wie »Ich werde es schaffen, alleine mein Fahrrad zu reparieren.« oder größere wie »Ich werde in diesem Jahr meinen fertigen Roman in den Händen halten.« Sprich dein Vorhaben mehrmals laut oder leise im Kopf aus.

## Schritt 2 - Vorstellen

Anschließend stellst du dir passende Bilder vor, die dich zu deinem Traumziel führen. Du kennst dich selbst am besten: Was kannst du dafür tun, um deinem Vorhaben näher zu kommen? Willst du alleine dein Fahrrad reparieren, dann stelle dir vor, wie du neue Ersatzteile besorgst und an deinem Fahrrad rumschraubst. Möchtest du den Roman schreiben, dann stelle dir vor, wie du am Schreibtisch sitzt und an den Seiten schreibst. Male die Szenarien in deinem Kopf detailreich aus.

## Schritt 3 - Fühlen

Zuletzt, spüre in dich hinein: Wie würde es sich anfühlen, dein großes Traumziel erreicht zu haben? Welche Emotionen verspürst du? Glück, Freude, Zufriedenheit, Stolz, Dankbarkeit, Sinnhaftigkeit? Lasse diese Gefühle in den ganzen Körper ausstrahlen und groß werden - so groß, dass sie scheinbar über deine Körpergrenzen hinausstrahlen.

Wiederhole diese Übung regelmäßig – und manifestiere dein Traumziel. (*sim*)

## Handeln durch Nicht-Handeln

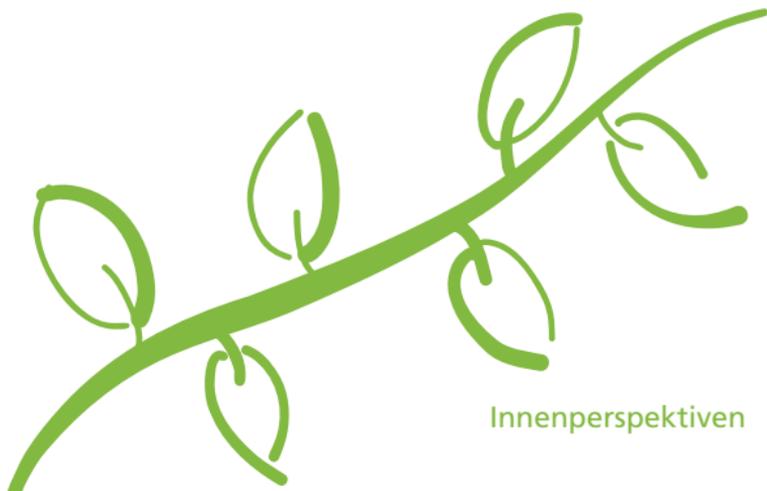
Dauernd geschäftig sein, sich in die Arbeit stürzen und Dinge erzwingen zu wollen – das kennen wir alle nur zu gut. Alles soll möglichst schnell erledigt sein, um es abhaken und sich Neuem widmen zu können. Vor allem in unserer westlichen Gesellschaft herrscht die Annahme, man sei nur dann produktiv, wenn man aktiv in Handlung geht und die ganze Zeit beschäftigt ist. Der Gegensatz hierzu ist das taoistische Prinzip des ›Wu Wei‹, das so viel wie ›Handeln durch Nicht-Handeln‹ bedeutet.

Wu Wei meint nicht, untätig zu bleiben, sondern den Dingen die Möglichkeit zu geben, sich zu entfalten. Ein schönes Beispiel, um mit dem Prinzip vertraut zu werden, bietet das Gemüseziehen: Der Frühling kommt und die ersten Samen werden ausgesät. Jetzt ist die Natur am Zug, den Samen gedeihen zu lassen. Den Samen übermäßig zu bewässern wird die Pflanze nicht dazu bringen, schneller auszutreiben. Noch wird es das Wachstum beschleunigen, wenn man an der Pflanze zieht.

Wu Wei meint, Prozessen ihre notwendige Zeit zu geben. Es bedeutet, eine Haltung der Mühelosigkeit einzunehmen und darauf zu vertrauen, dass sich die Dinge in die richtige Richtung entwickeln. Dinge einfach laufen zu lassen, macht

uns häufig unsicher, gibt uns ein Gefühl des Kontrollverlusts. Doch man befindet sich dann im natürlichen Fluss, wenn man erkennt, wann ein Handeln sinnvoll ist und wann nicht. In vielen Situationen tut es gut, Kontrolle abgeben und loslassen zu können, wie beispielsweise bei Erwartungen an unsere Mitmenschen, an uns selbst oder unsere Zukunft.

Lehnen Sie sich beim nächsten Problem doch einfach einmal zurück, geben Sie sich etwas Zeit und schauen Sie sich dann das Problem mit etwas Abstand an. Zufriedenheit und Glück entstehen immer dann, wenn man nichts erzwingen will. Und vielleicht tun sich sogar neue Perspektiven auf. Oder es schärft sich der Blick fürs große Ganze. Wu Wei ist keine Schönfärberei, sondern ein praxisorientierter Weg (Fischer, 2005) zu mehr Tiefe und Gelassenheit in der Vielfalt des Lebens. (*sim*)



## Persönliche Werte

Werte definieren, was uns persönlich über Situationen hinweg wichtig ist. Sie hängen maßgeblich von unserem subjektiven Weltbild ab. Dadurch, dass jeder Mensch ein anderes Weltbild hat, besitzt jedes Individuum einen unterschiedlichen Mix an Werten. Zusätzlich besitzt jeder eine eigene Hierarchie innerhalb dieses Werte-Mixes. Für manche von uns ist zum Beispiel Freiheit wichtig. Für andere Sicherheit, soziale Gerechtigkeit oder ökologische Nachhaltigkeit.

Wir neigen dazu, positive Emotionen zu erleben, wenn wir entsprechend unserer Werte handeln oder unser Umfeld ähnliche Werte vertritt. Wir neigen hingegen dazu, negative Emotionen zu erleben, wenn das Gegenteil der Fall ist. Persönliche Werte entwickeln sich im Laufe unseres Lebens eher unbewusst. Je bewusster wir uns diese jedoch machen, desto eher kann es uns gelingen, nach diesen zu leben. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass dies unsere Chancen auf persönlichen Erfolg und Zufriedenheit signifikant erhöht.

Es gibt verschiedene wertvolle Konzepte, die dabei helfen können, wichtige, oft unbewusste Aspekte der eigenen Persönlichkeit zu entdecken. Basierend auf wissenschaftlichen Studien und beruflicher Erfahrung sind wir davon überzeugt, dass Werte einen der zentralsten Aspekte der eigenen

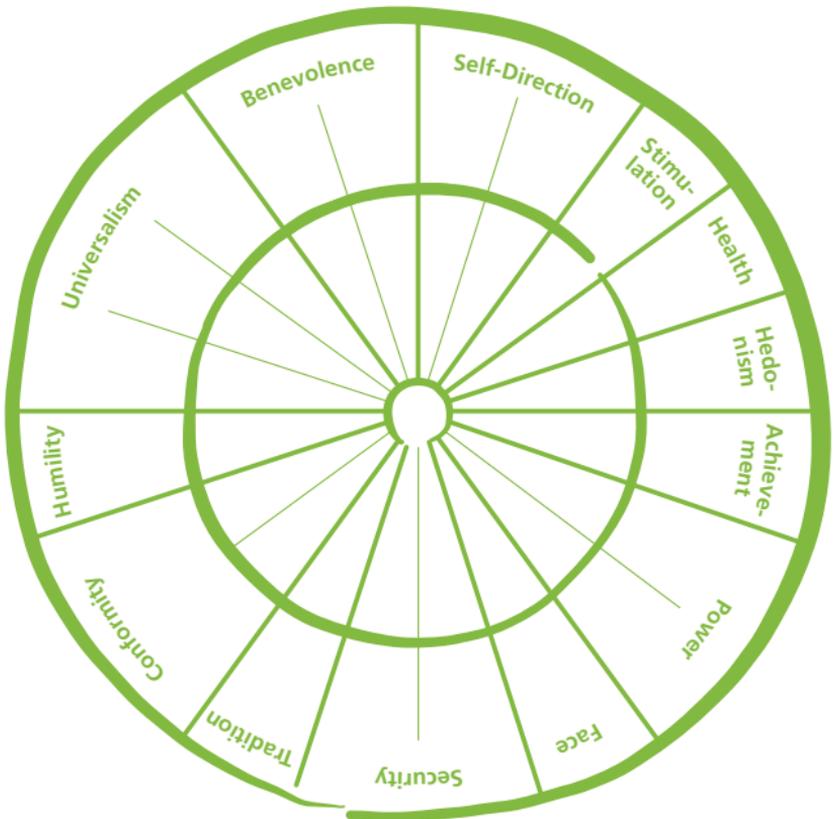
Persönlichkeit darstellen. Sie entscheiden maßgeblich, was uns im Leben erfüllt.

Forschungsergebnisse implizieren, dass es in unserem oft hektischen Alltag nicht selbstverständlich ist, Klarheit über eigene persönliche Werte zu besitzen. Menschen, die Klarheit über ihre inneren Werte besitzen und im Einklang mit diesen leben, besitzen höhere Chancen persönlich erfolgreich sowie zufrieden zu sein und agieren eher sozial sowie ökologisch nachhaltig.

Um Ihren Werten auf die Spur zu kommen, können Sie zum Beispiel auf die von Shalom H. Schwartz definierten kulturübergreifenden Werte zurückgreifen (Schwartz 2012). Eine Übersicht dazu finden Sie auf der Webseite des Core Values Finder (siehe QR-Code). Dazu passt folgender Coaching-Impuls (nach Blickhan, 2021, S. 51): Welche Beispiele fallen Ihnen dafür ein, wie Sie Ihre Werte im Alltag leben? Erinnern Sie sich an eine Situation, in denen ein Wert eine besondere Rolle gespielt hat? Welche Dinge oder Personen erinnern Sie an Ihre Werte? (*heb; msc*)

Vorliegender Text ist in weiten Teilen erstmals erschienen auf:

[findyourvalues.de](https://findyourvalues.de)



[bit.ly/3W6ey1q](https://bit.ly/3W6ey1q)

## Wunderbare Welt der Schwerkraft

Erinnerst du dich an einen Moment, in dem du die Schwerkraft der Erde am eigenen Körper erlebt hast? Kannst du beispielsweise das Gewicht deiner Arme jetzt gerade spüren? Nimm dir dafür doch ein paar Sekunden Zeit.

Du kannst deinen Fokus aktiv lenken und Dinge wahrnehmen, die sonst unbewusst geschehen. Nimm einfach die Erdanziehungskraft wahr, von Moment zu Moment, im Hier und Jetzt, vollkommen unkommentiert. Falls Gedanken aufkommen, dann ist das in Ordnung, lasse sie einfach vorbeiziehen. Beobachte den gegenwärtigen Moment ohne zu beurteilen oder zu bewerten. Versuche nun den Raum zwischen deiner Fußsohle und dem Untergrund, auf dem du stehst, wahrzunehmen. Spürst du deine Kontaktpunkte zum Boden? Fühlst du dich vielleicht sogar verwurzelt?

Die 16-minütige Achtsamkeitsübung (siehe QR-Code), die sich der Anziehungskraft widmet, leitet dich an. Vielleicht hast du Lust, sie einfach mal auszuprobieren? Viel Freude damit!

Und wusstest du schon, dass sich Körper und Erde gegenseitig anziehen? Es besteht eine Wechselwirkung. Kannst du die Anziehungskraft, die du und dein Körper auf die Erde ausüben, wahrnehmen? *(a/e)*



HIER GEHT'S ZUR  
MEDITATION



[bit.ly/3XdrJ2b](https://bit.ly/3XdrJ2b)

## Selbstmitgefühl

Das Leben steckt voller Herausforderungen, von denen wir einige besser, andere schlechter meistern. Wenn wir hinter unseren Ansprüchen zurückbleiben oder etwas ohne unser Zutun schiefläuft, flüchten wir uns oft in vernichtende Selbstkritik oder versuchen unser Scheitern und den damit verbundenen Schmerz erst gar nicht an uns heranzulassen. Doch wie können wir, anstatt den schwierigen Gefühlen mit erbittertem Widerstand zu begegnen, mit unserem Schmerz in Kontakt kommen? Wie können wir ihn beobachten und mit Freundlichkeit und Verständnis darauf reagieren?

Die Alternative zu dem uns bekannten Programm heißt Selbstmitgefühl. So neu und ungewohnt wie das Wort wirkt, die Idee dahinter ist es nicht. Selbstmitgefühl ist die Fähigkeit, sich selbst liebevoll zu behandeln, vor allem dann, wenn es einem schlecht geht – genauso wie wir es mit einem geliebten Menschen oder anderen Menschen in Not tun würden. Mitgefühl scheint eine natürliche Antwort auf Leid bei anderen Menschen zu sein. Unser Gehirnbauplan erschwert es uns jedoch ungemein, es uns selbst zu geben, wenn wir es am meisten brauchen. Selbstmitgefühl benötigt Übung und zuvor ein Verständnis dafür, um was es sich dabei handelt.

Selbstmitgefühl besteht aus drei Kernelementen:

**1. Die Achtsamkeit** ermöglicht uns wahrzunehmen, wie es uns gerade geht und welche Gefühle wir in unserem Inneren tragen. **2. Die Selbstfreundlichkeit** hilft uns in Momenten des Schmerzes, liebevoll und mitfühlend uns selbst gegenüber zu sein, genauso wie wir einem Freund begegnen würden, dem es nicht gut geht. **3. Das gemeinsame Menschsein** erinnert uns daran, dass Schmerz und Leid Empfindungen sind, die alle Menschen auf der Welt kennen und erleben.

Selbstmitgefühl gibt uns nach Doris Iding die Kraft, unser Leid anzuerkennen und uns zu erinnern, dass alle Menschen Fehler machen und schwierige Gefühle zum Leben dazugehören (Iding, 2019). Uns selbst Verständnis zu schenken, schafft Raum für Trost und eine hilfreiche Umgangsweise mit der Herausforderung. Das heißt nicht, dass Schwierigkeiten mit Glitzer bestreut werden, sondern ganz im Gegenteil: Selbstmitgefühl bedarf des Mutes, sich schmerzhaften Erfahrungen zuzuwenden, um diese zu umsorgen und Heilung zu ermöglichen, anstatt die Wunden zu vernachlässigen. Gelingt es uns, einen freundschaftlichen Umgang mit uns selbst zu pflegen, können wir emotionale Stabilität und Stärke gewinnen. Das Kultivieren von Selbstmitgefühl hilft uns, Freundschaft mit dem wichtigsten Menschen in unserem Leben zu schließen: uns selbst. (kol)

## Selbstmitgefühlspause

Diese Übung hilft dir, dich bei Schwierigkeiten im Leben daran zu erinnern, die drei Kernelemente des Selbstmitgefühls anzuwenden: Achtsamkeit, Selbstfreundlichkeit und gemeinsames Menschsein. Wichtig ist, dass du bei der Übung eine Sprache findest, die für dich persönlich wirksam ist und sich gut anfühlt. Probiere ruhig verschiedene Formulierungen aus.

Halte dir eine Situation vor Augen, die schwierig war, in der du dich belastet oder gestresst gefühlt hast. Das kann ein Problem in der Partnerschaft sein, ein Misserfolg an der Uni oder beim Nebenjob oder etwas, das nicht auf Anhieb gelungen ist. Suche dir am Anfang eher ein leichtes oder mittelschweres Problem. Auch Fußballspielerinnen oder Fußballspieler beginnen nicht gleich in der Bundesliga. So ähnlich ist es mit unserem Selbstmitgefühl, das erst trainiert werden muss. Wähle ein leichtes bis mittelschweres Problem – die Ressourcen unseres Selbstmitgefühls wachsen schrittweise an, also starte nicht gleich mit der größten Herausforderung.

Vergegenwärtige dir die Situation so deutlich wie möglich. Was sind die Umstände? Was sagt wer zu wem? Was passiert? Kannst du das damit verbundene Unbehagen im Körper spüren?

**Achtsamkeit** | Sage nun zu dir selbst: »Das ist ein Moment des Leidens.« Alternativ: »Das tut weh.«; »Autsch!«

**Gemeinsames Menschsein** | Versuche, dir selbst nun Folgendes zu sagen: »Leid gehört zum Leben dazu.« Alternativ: »Ich bin nicht alleine.«; »Anderen geht es ähnlich wie mir. Wir alle erleben solche Dinge.«

**Selbstfreundlichkeit** | Versuche, dir jetzt zu sagen: »Möge ich freundlich zu mir sein.« Alternativ: »Möge ich mir geben, was ich brauche.«; »Möge ich mich so annehmen, wie ich bin.« Wenn es dir schwerfällt, passende Worte zu finden, stelle dir einen nahestehenden Menschen vor, der in einer ähnlichen Situation ist wie du. Was würdest du zu dieser Person sagen?

**Reflexion** | Nimm dir einen Moment, um nachzuspüren. Wie ging es dir mit den Sätzen, die du zu dir selbst gesagt hast? War es möglich, wohlwollende Worte zu finden? Konntest du sie an dich selbst richten? War dies leicht oder schwer? Hat sich etwas in deinem Inneren verändert? Manchmal dauert es etwas, eine Sprache zu finden, die für dich ganz persönlich stimmig ist und sich echt anfühlt. Nimm dir dafür die Zeit, die du brauchst. *(kol)*

## Sorgen anders begegnen

Im (Studien-) Alltag gibt es immer wieder Anlässe für kleine und mitunter auch größere Ängste und Sorgen. Oft ist der Anlass eine Situation, die uns zugleich unabwendbar und unbeeinflussbar erscheint, und der wir uns deshalb ausgeliefert fühlen. Diese Einschätzung erzeugt und verstärkt unsere Angst. So wird verhindert, dass wir erkennen, welche Schritte wir tatsächlich unternehmen können, um mit der Situation besser umzugehen oder sie sogar zu verändern. Wenn wir lernen, unserer Angst anders zu begegnen, verschaffen wir uns nicht nur unmittelbare Erleichterung, sondern auch einen Blick darauf, wie wir mit der Situation anders umgehen können. Ein Weg, unseren Ängsten in diesem Sinne anders zu begegnen, besteht darin, sie genau anzuschauen – anstatt ihnen auszuweichen oder uns in ihnen zu verlieren.

Begib dich an einen ruhigen, ungestörten Ort und setze dich bequem hin. Richte deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper. Kannst du fühlen, wo die Angst verortet ist? Oft gibt es einen Bereich innerhalb deines Körpers, an dem sich das Gefühl der Angst besonders deutlich bemerkbar macht. Dies kann im Bereich des Unterbauchs sein, im Zwerchfell, im Herz oder in der Kehle. Manchmal braucht es etwas Zeit, bis wir diesen Bereich lokalisieren können. Wo spürst du deine Angst?

Nimm dann wahr, wie sich dieser Bereich anfühlt. Hör auf, über die Situation und deine Angst davor nachzudenken und in Gedanken mögliche Szenarien durchzuspielen! Stattdessen richte deine Aufmerksamkeit vollständig auf diesen Bereich und nimm wahr, wie er sich anfühlt. Atme ruhig weiter. Vielleicht bemerkst du eine Spannung. Oder einen Impuls für eine Bewegung. Oder ein Gedanke taucht auf. Vielleicht verändert sich nach einiger Zeit das Gefühl in diesem Bereich. Oder ein anderer Bereich tritt in den Vordergrund. Was auch immer geschieht: registriere die Veränderung, komme zu deiner aktuellen Wahrnehmung zurück und atme ruhig weiter.

Dann stelle dir folgende Fragen und beobachte, wie sich jeweils dein Gefühl verändert: Wovor genau habe ich Angst? Was wäre, wenn das, wovor ich Angst habe, geschieht? Was kann ich tun, um mit der Situation umzugehen? Achte darauf, immer wieder ins Fühlen zurückzukommen, wenn du dir diese Fragen stellst, und dich nicht im Denken zu verlieren!

Schließlich beende die Fragen an dich selbst, stehe auf und nimm wahr, ob sich etwas verändert hat. Vielleicht gibt es etwas zu tun? Wenn dir die Übung leicht fällt, probiere es das nächste Mal ohne die Fragen. Vielleicht reicht das schon aus. *(dsc)*

## Der innere Wolf

Wer kennt sie nicht: Diese Tage, an denen uns nur die negativen Dinge auffallen, uns nichts gelingt und wir einfach nur schlecht gelaunt sind.

### Wie wäre es mit einem Perspektivenwechsel?

Hört sich schwer an? Lassen Sie sich von der folgenden Erzählung inspirieren: Es war einmal ein Indianer, der mit seinen Enkelkindern am Lagerfeuer saß. Er erzählte ihnen von zwei Wölfen. Der eine war sehr böse, zornig und schlecht gelaunt. Wohingegen der andere Wolf fröhlich, freundlich und großzügig war. Diese beiden Wölfe führten einen unermüdlichen Kampf. Mal war der eine stärker, mal der andere. Es war ein Hin und Her. »Doch welcher der Wölfe wird gewinnen?« fragte ein Enkelkind. Der Großvater antwortete weise: »Der, den du fütterst.«

### Was bedeutet dies nun für unser Leben?

In unseren Gedanken kommen auch regelmäßig diese beiden Seiten zum Vorschein. Jeder von uns trägt sie in sich, sowohl die negative als auch die positive. Es liegt an uns, welche Seite wir stärken möchten, worauf wir unseren Fokus legen: auf die negative, zornige Seite oder die fröhliche, stärkende. Wir können bestimmen, wohin unsere Energie fließen soll. Wir können aktiv entscheiden und das Leben gestalten. (*kmy*)

»ENERGY  
FLOWS  
WHERE  
ATTENTION  
GOES.«

---

- HAWAIIANISCHE  
WEISHEIT

## Anspannung loslassen

Durch kleine, langsam und sanft ausgeführte Bewegungen können sich angespannte Teile des Körpers entspannen. Nebenbei wird das Gefühl für den eigenen Körper verbessert.

Ziehe dir bequeme Kleidung an und lege dich auf eine Decke. Du liegst auf dem Rücken, die Beine ausgestreckt, die Arme neben dem Körper. Spüre deinen Atem: Das Einatmen, das Ausatmen und die kleine Pause nach dem Ausatmen. Beobachte, wie der Atem kommt und geht, aber greife nicht in den Atemrhythmus ein.



Gehe mit deiner Aufmerksamkeit zum Kopf. Nimm deinen Kopf langsam und sanft ein wenig vom Boden weg. Die Bewegung ist so klein, dass sie fast nicht zu sehen ist; lediglich das Gewicht des Kopfes löst sich vom Boden. Wie fühlt sich die Bewegung an? Welche Teile deines Körpers sind aktiv, um die Bewegung auszuführen? Wo spürst du eine Veränderung der Spannung? Beantworte dir diese Fragen nicht durch Denken, sondern durch Spüren! Dann lass den Kopf langsam wieder zum Boden zurücksinken und lege ihn vollständig ab; das heißt, lass alle überflüssige Spannung, die noch spürbar ist, los. Mache eine kurze Pause (etwa einen Atemzug lang).

Wiederhole das Anheben und Sinkenlassen des Kopfes noch einige Male. Achte darauf, dass du jedesmal aufs Neue ganz aufmerksam bist; dabei ist der Weg zum Boden zurück genauso wichtig, wie der Weg vom Boden weg. Anschließend mache eine Pause, in der du nur liegst und dich nicht bewegst.

Dann richte deine Aufmerksamkeit auf die linke Schulter, und gehe dieselben Schritte durch wie beim Kopf (nur die Schulter bewegen, der Arm bleibt liegen); anschließend zur rechten Schulter. Dann zum linken und rechten Arm. Zum linken und rechten Bein. Mache nach jedem Körperteil eine Pause.

Drehe dich auf den Bauch und wiederhole alle Schritte.

Zum Schluss nimm nochmal deinen Körper als Ganzes wahr. Dann komme langsam über eine Seite zum Sitzen und weiter zum Stehen. Bleibe aufrecht stehen, Arme und Schultern hängen, der Blick geht zum Horizont. Hat sich etwas verändert an der Art, wie du nun stehst? Fühlst du dich anders?

Das nächste Mal probiere es auch auf der linken und dann auf der rechten Seite liegend aus. Lege dir dazu ein Kissen unter den Kopf, so dass der Kopf nicht herabhängt; die Beine liegen aufeinander, die Knie sind angewinkelt, so dass du nicht nach vorne oder hinten kippst. In der Seitenlage sind nur Bewegungen mit dem Kopf, dem jeweils oberen Arm und oberen Bein möglich.

Welche anderen Körperteile kannst du auf diese Art bewegen?  
Aus welcher Ausgangsposition heraus? (*dsc*)

## Emotionen

Du befindest dich in einer herausfordernden Situation und deine Gedanken sind hin und her gerissen. Es ist einfach viel los und du bist innerlich ganz unruhig. Dann erlaube dir eine kleine Pause. Mache gedanklich einen Schritt zurück und distanzier dich von der Situation. Nimm dir einen Augenblick Zeit, um deine Empfindungen und Gefühle bewusst wahrzunehmen. Was geht in dir vor?

Nun kannst du dir überlegen, welche dieser Gefühle und Gedanken für dich und deine Situation eher hinderlich und welche förderlich sind. Kläre für dich, wie du mit der Situation und deinen Gedanken umgehen möchtest. Du selbst kannst dein Verhalten frei wählen.

Manchmal hilft es, die von dir gewünschte Veränderung mit einer bestimmten Alltagssituation zu verknüpfen. Wenn du beispielsweise das nächste Mal durch eine Türe gehst, dann nimm dies zum Anlass, um eine neue innere Haltung und die dazugehörige Körperhaltung einzunehmen. Beobachte, was es mit dir und deinem Umfeld macht. Um so öfter du dies übst, desto leichter fällt es mit der Zeit, die eigenen Emotionen bewusst zu wählen. *(kmy)*

# einfach andere sehen

Woran misst du Erfolg?

Kannst du dich an etwas erinnern, das dich so glücklich machte, dass du am liebsten die ganze Welt umarmt hättest?

Wann bist du über dich hinausgewachsen?

Was bedeutet für dich Reichtum?

Welche Dinge halten dich davon ab, regelmäßig eine Pause zu machen, um Zeit in Stille oder zur Reflexion zu haben?

Welche Tätigkeiten  
geben dir gerade Kraft  
und Energie?

Wofür bist du dankbar?

Was erinnert dich im  
Alltag an deine Werte?

Welcher Zusammen-  
hang besteht zwischen  
dem, was du täglich  
tust, und dem, was dir  
wirklich wichtig ist?

Worin bist du richtig gut?

# Gestaltungs\* Perspektiven

Das Leben ist wie eine Leinwand, auf der sich eine unendliche Vielfalt an Möglichkeiten abbilden lassen. Dem Künstler oder der Künstlerin sind zunächst keine Grenzen gesetzt. Doch bevor er oder sie schraffiert, radiert, pinselt, in Öl oder Kreide malt, kleine Akzente setzt, oder gleich die ganze Leinwand bunt überschüttet, tut er oder sie gut daran, das Handwerk des Malens, die Eigenschaften der Werkzeuge, der Pinsel und Farben zu verstehen und alle Möglichkeiten vor Augen zu haben, bevor das Kunstwerk geschaffen wird. Dies gilt besonders für junge Künstlerinnen und Künstler.

Auch Studierende stehen heute oft vor einer schier unendlichen Anzahl von Möglichkeiten, müssen Entscheidungen treffen, ihre Berufung und ihren Beruf finden und ihren Weg gehen. Und dies in Zeiten, die von Wandel, Unsicherheiten und einer Flut an Eindrücken und Ereignissen geprägt sind.

Mit den Inspirationen und Übungen in diesem Kapitel sollen Anregungen an die Hand gegeben werden, einmal andere Wege zu gehen. Lebensentwürfe zu überdenken. Sich zu fragen: bin ich auf dem richtigen

# \* LEBENSWEG ENTDECKEN

Weg? Wer bin ich, was macht mich aus, wer will ich sein? Bin ich zufrieden mit mir und meinem Sein? Was möchte ich vielleicht anders machen oder einfach mal neu ausprobieren? Um dabei ganz nebenbei herauszufinden, was mich auszeichnet, welcher Stil zu mir passt, worin ich aufgehe, wie ich mich am besten ausdrücken und meine ›Lebens-Kunst‹ schaffen kann.

Die Texte und Challenges helfen dabei, den Jobeinstieg und andere Lebenswege bunt, ungewöhnlich und erkenntnisreich zu gestalten und in verschiedene Lebensbereiche hinein zu schnuppern. Sie gehen den Fragen auf den Grund, wie wir unseren täglichen Kompass auf unsere Ziele ausrichten und in Fahrt kommen, worin unsere persönlichen Stärken, Bedürfnisse und Passionen liegen und was unserem Leben Sinn gibt – unabhängig von Gewohnheiten und Erwartungen anderer.

Damit die Welt von morgen zu einem bunteren Ort wird, braucht es Mutige, die bereit sind, ungewohnte Wege zu gehen.

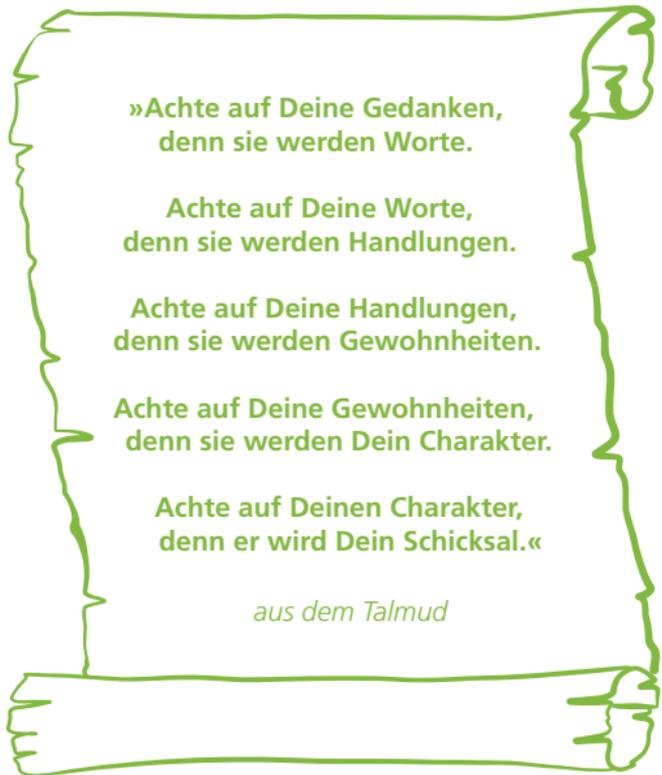
## Heute bin ich mutig

Überlege nach dem Aufwachen, was heute wichtig ist. Welche Eigenschaft – im Sinne einer inneren Einstellung für den Tag – du heute üben möchtest. Vielleicht eine, die in einer Situation besonders hilfreich sein könnte oder die deine Umgebung in einen schöneren Ort verwandelt.

Formuliere daraus eine **Absicht** für den Tag, zum Beispiel: »Heute gehe ich gelassen und entspannt in die Prüfung«. »Heute bin ich offen und freundlich«, oder: »Heute bin ich mutig«. Mache dann eine spielerische Übung daraus, dich so zu verhalten, als würdest du diese Eigenschaft bereits meistern. Wie ein Schauspieler, der in eine völlig neue Rolle schlüpft. Wie fühlt es sich an, so eine Eigenschaft zu besitzen? Wie würde sich jemand verhalten, der diese Eigenschaft bereits hat? Freue dich über jeden Moment, in dem du dich an deine Absicht erinnerst, fokussiere dich nicht auf Momente des Vergessens oder Scheiterns, die es vermutlich auch geben wird.

Wir wissen um die **Neuroplastizität** unseres Gehirns: die Fähigkeit unserer Synapsen und Hirnregionen, sich je nach Nutzung zu verändern – und machen uns dies zunutze. Aus der Absicht (Denken) wird eine Übung (Handeln) und durch Wiederholung entstehen so schließlich neue Gewohnheiten,

die sich in neuronalen Netzwerken abbilden. So förderst du mit der Zeit automatisch deine positiven Qualitäten und stärkst deine Überzeugung, dass du Herausforderungen aus eigener Kraft heraus meistern kannst. (rie)



## Superpower finden

Stärken sind ein wichtiges Fundament für eine Vision deiner glücklichen Zukunft. Menschen, die ihre Stärken im Alltag leben, fühlen sich häufig glücklicher als solche, die ihre Stärken nicht regelmäßig zum Einsatz bringen können. Aber nicht immer fällt es leicht, die eigenen Stärken zu entdecken und zu nutzen. Um herauszufinden, was genau deine Superpower ist, hilft die folgende Vorgehensweise.



### **Fokus 1: Eigensicht**

Notiere sechs Stärken, Talente, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften, die dir spontan einfallen. Alles ist erlaubt. Auch dann, wenn du etwas selten als Stärke an dir wahrnimmst, ist es eine Stärke. Schreibe es auf und frage dich: »Was noch?« Gerne kannst du auch mehr als sechs Stärken aufschreiben.

### **Fokus 2: Fremdsicht**

Wähle eine Person aus deinem Umfeld, die dir wohlgesonnen ist. Stell dir vor, diese Person würdest du fragen, »Was sind meine sechs größten Stärken?«. Was würde sie antworten? Schreibe den Namen der Person und ihre Antworten auf und frage dich, »Was würde sie noch sagen?«

Verfahre genauso mit einer Person aus deiner Familie und deinem Freundeskreis. Oder frage sie direkt persönlich!

### **Fokus 3: Persönliche Erfolgsbilanz**

Notiere in einer zweiseitigen Tabelle links pro Zelle einen Erfolg deines Lebens. Das kann das Seepferdchen-Abzeichen sein, die Führerscheinprüfung, etwas, das du dir vorher nicht zugetraut und später trotzdem erreicht hast. Etwas, bei dem du anderen geholfen hast und vieles mehr. Du definierst, welche Erlebnisse ein Erfolg für dich sind. Du hast schon einige Erfolge in die linke Spalte eingefügt? Dann schau

genau hin: Welche Talente, Fähigkeiten oder Stärken waren notwendig, damit du diesen Erfolg, diese Leistung erbringen konntest? Schreibe sie in die rechte Spalte. Am Ende liest du dir die Talente, Fähigkeiten und Stärken der rechten Seite durch: Herzlichen Glückwunsch! Sie gehören alle zu dir und du kannst mit ihnen deine Zukunft gestalten.

#### **Fokus 4: Externe Sicht**

Was inspiriert dich an anderen Menschen? Überlege dir einen konkreten Menschen, den du sehr gut findest – vielleicht auch nur in einigen Facetten. Das können Freunde, Familie, berühmte Persönlichkeiten aus Politik, Sport, Kultur oder der Geschichte, aus einem Buch oder Film sein. Was fasziniert dich an dieser Person? Welche Eigenschaften sprechen dich an? Schreibe den Namen der Person dazu und die dich begeisternden Eigenschaften auf.

#### **Fazit**

Am Schluss kannst du alle notierten Stärken, Talente, Fähigkeiten zu Clustern zusammenfassen und mit Überschriften versehen. Und? Was ist deine Superkraft? Übrigens: Auch das, was du bei Fokus 4 an anderen bemerkenswert findest, sind Stärken, die in dir angelegt sind. Probiere sie im Alltag aus! (*leg; ber*)

## Zwischen Reiz und Reaktion

Eine grundlegende Eigenschaft von effektiven Menschen ist es nach Stephen R. Covey (2018) proaktiv zu sein. Proaktiv meint in diesem Zusammenhang, nicht nur die Initiative zu ergreifen, sondern auch für die eigenen Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen. Hierfür ist es wiederum wichtig den Unterschied zu erkennen, zwischen den Dingen, die mir passieren und der Art und Weise, wie ich auf diese Dinge reagiere. Oder um es mit Viktor Frankl zu sagen: Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum, in dem unsere Entwicklung und Freiheit begründet wird.

Jeder Mensch hat die angeborene Fähigkeit, seine Reaktion oder Sichtweise auf eine Situation zu wählen und entsprechend zu handeln. Proaktive Menschen schieben ihr Verhalten nicht auf äußere, unveränderliche Faktoren, sondern treffen bewusste Entscheidungen auf Grundlage ihrer Werte. Dadurch trainieren sie ihre Effektivität und lernen ihr Leben besser zu kontrollieren. Sie selbst wählen die Reaktionsregeln, nach denen Sie handeln.

Im Kleinen kann man das bereits bei täglichen äußeren Impulsen oder Reizen üben, sodass man immer weniger wie ein Pingpongball von seinen Emotionen hin und her gespielt wird. Wenn man das im Kleinen übt, merkt man, dass man

auch in größeren Lebenssituationen Einfluss auf die eigenen Reaktionen und Gefühle nehmen kann, indem man die Bewertung der Situation verändert. Denn oft muss man gar nicht die Umstände ändern, sondern eher den Blickwinkel auf die Situation. (vas)

» I AM NOT A  
PRODUCT OF MY  
CIRCUMSTANCES.

I AM A  
PRODUCT OF MY  
DECISIONS. «

- STEPHEN  
R. COVEY

## Wheel of Life

Das Wheel of Life hilft dabei, sich die gegenwärtige Lebenssituation anzuschauen, zu reflektieren und zu prüfen, ob das eigene Leben in der gewünschten Balance ist oder ob es Bereiche gibt, denen man eventuell wieder mehr Beachtung schenken sollte. Wenn wir uns sehr stark auf eine bestimmte Aufgabe oder ein Projekt konzentrieren, kann es schnell passieren, dass andere Lebensbereiche in Vergessenheit und somit aus der Balance geraten.

Beim Wheel of Life geht es darum, persönlich zu wachsen, indem man jedem Lebensbereich die Aufmerksamkeit schenkt, die er verdient – und damit prüft, ob etwas im Ungleichgewicht ist.

### Erstelle dein eigenes Wheel of Life

Du benötigst ca. 30 Minuten Zeit, ein DIN A4 Blatt und ein paar Buntstifte.

### Vorbereitung

Zeichne einen großen Kreis. Teile diesen in acht Tortenstücke auf. Überlege dir acht Lebensbereiche, die für dich von Relevanz sind und benenne die Felder entsprechend. Mögliche Lebensbereiche könnten sein: Familie, Partnerschaft/Liebe, Soziale Kontakte/Freundschaften, Gesundheit/Fitness,

Vergnügen/Freizeit, Studium/Beruf, Finanzen/Geld, Entspannung/Selbstfürsorge, Sinnerfüllung.

Unterteile den Kreis von der Mitte aus in eine Skala von 1-10 (siehe Abbildung).

### **Bewerte deine Lebensbereiche**

Nimm dir jetzt für jedes Feld kurz Zeit und überlege, wie zufrieden du mit dem jeweiligen Lebensbereich aktuell bist. Bewerte von 1 (unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden). Male dazu die entsprechenden Felder aus. So entsteht ein Netz deiner Zufriedenheit.

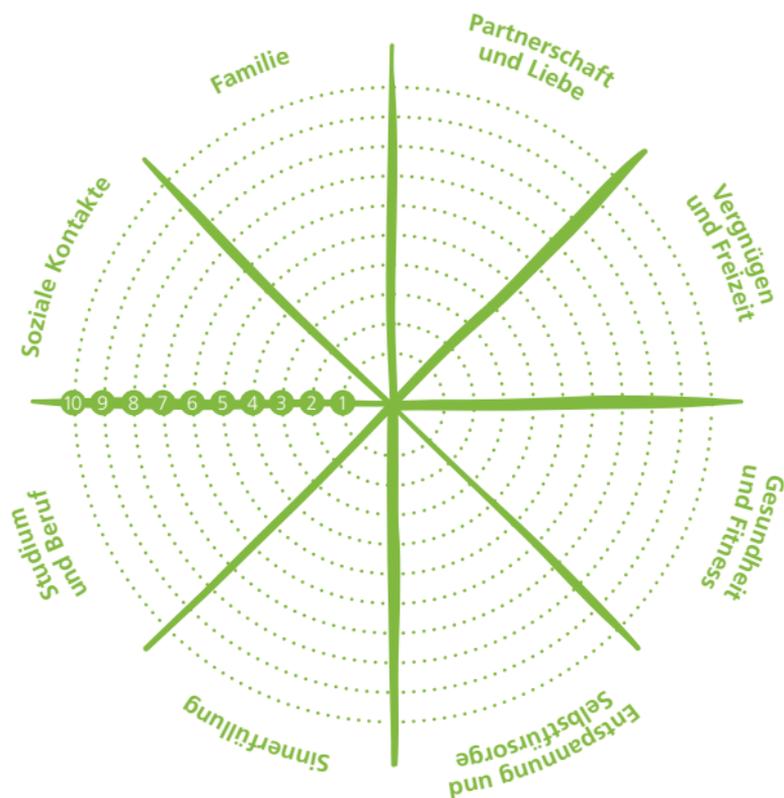
### **Reflexion**

Schau dir dein Lebensrad in Ruhe an. Was fällt dir auf? Was macht dich zufrieden? Welche Bereiche würdest du gerne ändern und angehen? Nimm dir abschließend ein paar Minuten Zeit und schreibe Ideen auf, was du schon heute tun kannst, um deinem gewünschten Ziel näher zu kommen.

### **Dein Rad, deine Regeln**

Es geht nicht darum, dass du einen perfekten Kreis hinbekommst oder dass alle Werte auf 10 stehen. Vielleicht reicht dir in manchen Bereichen eine niedrigere Zahl, weil sie aktuell nicht ganz so wichtig sind. Das Lebensrad ist nichts, was

feststeht. Es ist etwas, das sich verändert. Wiederhole die Übung in gewissen Zeitabständen. Du wirst sehen, ob und was sich verändert hat. Das kann dabei helfen, den Fokus immer wieder auf die wichtigen Dinge im Leben zu setzen und im Gleichgewicht zu bleiben! (aos)



## Baue einen Kompass

Im Leben erwarten uns Höhen und Tiefen. Manchmal schipert es sich leicht im Sonnenschein und manchmal müssen wir düsteren Stürmen trotzen. Damit man in den hohen Wellen nicht die Orientierung verliert, braucht es einen Kompass.

Die folgenden Fragen können dir dabei helfen, herauszufinden, in welche Richtung du dein Leben gerne steuern möchtest. Mach dir keine Sorgen, wenn du nicht gleich alle Antworten kennst. Spür in dich hinein, ob die jeweilige Frage dir guttut und ob du ihr gerade auf den Grund gehen möchtest, sonst spring einfach zur nächsten Frage. Die Fragen helfen dir, einen Kompass zu bauen, der sich aus den Bereichen Arbeit/Studium und Leben zusammensetzt. Dieser kann dir bei Entscheidungen im Leben helfen, den Kurs zu bestimmen und deinen persönlichen Norden festzulegen. So ein Kurs verläuft nicht gerade, aber mit deinem Kompass aus Arbeits- und Lebenssicht kannst du dich in Zukunft orientieren. Stelle dir dazu folgende Fragen:

### Arbeitssicht

Warum studierst oder arbeitest du? Welches höhere Ziel strebst du an? Was macht für dich sinnvolle/gute Arbeit aus? Wie wichtig ist dir Geld? Welchen Raum gibst du Erfahrungen, Wachstum und Träumen? Welchen Mehrwert/Sinnstiftung

bringt dir Arbeit? Welche Kernwerte verfolgst du mit deiner Arbeit?

Bei diesen Fragen können dir folgende Aspekte als Denkanstöße dienen: Wie wichtig sind dir zeitliche Flexibilität, Aufstiegsmöglichkeiten, lebenslanges Lernen oder nach außen sichtbarer Erfolg? Wie wichtig ist es dir mit anderen an höheren Zielen, zum Beispiel Technologien, Umweltschutz, humanitären oder sozialen Zielen, zu arbeiten?

### **Lebenssicht**

Wonach strebst du im Leben? Wie wichtig ist dir deine Freizeit, wieviel Raum nehmen Hobbies ein? In welchen Beziehungen stehst du zu anderen? Welche Rolle spielen deine Familie, deine Freunde und alle anderen Menschen? Was ist für dich ein gutes Leben? Glaubst du an eine höhere Macht, an Schicksal oder etwas anderes? Wie wirkt sich das auf dein Leben aus? Welchen Raum nehmen Freude, Spaß, Liebe und Zuversicht in deinem Leben ein? Welchen Raum nehmen Leid, Konflikte, Ungerechtigkeit und Zukunftsangst ein?

Schreibe zu beiden Sichtweisen etwa jeweils 250 Wörter und vergleiche sie anschließend. Wo stimmen beide überein, wo erkennst du Unterschiede? Treibt die eine die andere an?

Beispiel: Jemand hat bei der Arbeitssicht angegeben, dass ihm eine Karriere und ein hohes Einkommen sehr wichtig sind und er gern etwas managen würde. Beim Bereich Leben ist ihm aber viel Freizeit und Zeit mit der Familie wichtig. Diese beiden Bereiche stehen im Konflikt und es macht Sinn, die Bereiche nochmal zu überdenken. (vas)



## Schwellen übertreten

Eine Schwelle übertreten – was bedeutet das eigentlich? Eine Schwelle auf einem Weg führt dazu, dass wir einen größeren Schritt, einen höheren Schritt machen, vielleicht abbremsen oder vielleicht ein wenig klettern müssen. Übersieht man eine Schwelle, könnte man stolpern – und nicht immer überblickt man, was hinter der Schwelle liegt. In jedem Fall muss man seinen Gang ein wenig anpassen, um eine Schwelle zu meistern, eine kleine Extra-Anstrengung leisten.

Auch beim Lernen gibt es solche Schwellen – diese werden erstmals durch Jan Meyer und Ray Land als Threshold Concepts beschrieben (Meyer/Land, 2003): Es geht dabei um Konzepte und Sachverhalte, die beim Lernen besonders herausfordernd sind und sich nicht gleich erschließen. Threshold Concepts sind typischerweise transformativ, ermöglichen also neue Perspektiven auf eine Disziplin, irreversibel, also schwer zu verlernen, und integrativ, schaffen also neue Zusammenhänge. Zudem verändern und transformieren sie unsere Denk- und Wahrnehmungsweisen in unserem Lernfeld beziehungsweise Fach und sind geeignet, ein tieferes Verständnis und neue Perspektiven auf ein Thema zu erlangen. Statt einer Schwelle bietet sich hier auch das Bild eines Portals an, das Zutritt zu ganz neuen Welten und Umgebungen ermöglicht, sobald es durchschritten wurde. Threshold Concepts können die

›Juwelen‹ eines Curriculums sein, die das Augenmerk auf Schlüsselstellen lenken, die eine Disziplin erschließen und besonders herausfordernd erscheinen.

Es ist spannend, darüber nachzudenken, welche Threshold Concepts Ihr Denken geprägt haben. Was könnten Schwellen in Ihrem Studienfach sein, die Sie vielleicht frustriert, letztlich aber Ihr Denken verändert haben? Gab es solche Momente auch in Ihrer Schullaufbahn? Was hat Sie dazu gebracht, sich für etwas zu begeistern, ein neues Thema faszinierend zu finden?

Auch in unserer Persönlichkeitsentwicklung durchschreiten wir Phasen der Transformation, die uns wie Schwellen oder Portale vorkommen. Sie können verändern, wie wir uns selbst wahrnehmen, bisher Erlebtes und Geleistetes einordnen, wie wir handeln und kommunizieren. Sie können explizite Anlässe sein wie der Beginn des Studiums oder eine neue Aufgabe – aber auch Konflikte, persönliche Erlebnisse, Rückschläge und unerwartete Begegnungen. Denken Sie einmal nach – welche Schwellen können Sie identifizieren, die Sie zu der oder dem gemacht haben, die oder der Sie jetzt sind? (*ehl; eig*)

## Mind Maps

Mind Maps kennen viele noch aus der Schule, wenn es darum geht, sein bereits bestehendes Wissen zu einem neuen Thema zu sammeln. Doch Mind Maps können viel mehr. Es ist eine simple Technik, die dabei unterstützen kann, den Überblick zu behalten, Themen einzugrenzen, Ideen zu generieren, Mitschriften zu sortieren, Zusammenfassungen oder To-Do-Listen zu erstellen und vieles mehr. Das Vorgehen ist dabei immer das gleiche:

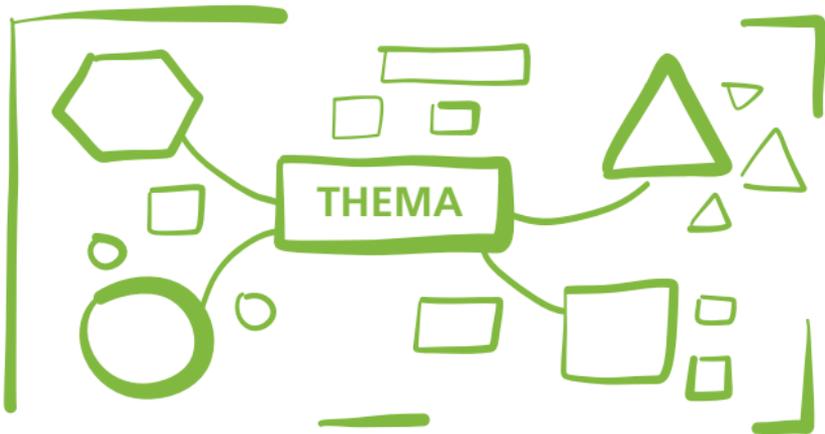
**Schritt 1:** Ein zentraler Begriff (Thema, Idee, Veranstaltungstitel, Meeting etc.) kommt in die Mitte des Blattes, dabei am besten im Querformat arbeiten.

**Schritt 2:** Nun werden alle Assoziationen, Tagesordnungspunkte, Themen etc., ausgehend von dem zentralen Begriff, mit Verbindungslinien angeordnet. Von diesen Assoziationen können wiederum weitere Unterpunkte abgeleitet werden.

Es kann hilfreich sein mit Farben und/oder Symbolen zu arbeiten, um die Mind Map übersichtlicher zu gestalten – es sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Durch Mind Maps können zum Beispiel Wechselwirkungen, Prioritäten oder Reihenfolgen auf einen Blick erkannt werden. Es gibt auch digitale Lösungen, mit deren Hilfe Mind Maps leicht zu

erstellen sind, zum Beispiel *MindMeister*. Ob Mind Maps analog oder digital erstellt werden, kommt ganz auf die eigene Präferenz an. Sollte die Mind Map zum Lernen eingesetzt werden, empfiehlt es sich jedoch eine Mind Map mit Stift und Papier zu erstellen. Die räumliche Anordnung ist dabei schon eine Merkhilfe, die durch die unendliche Erweiterbarkeit im digitalen verloren gehen kann.

Mind Maps sind gehirnfreundlich, da wir unser Wissen in Assoziationen, also nicht linear, speichern. Mind Maps bringen diese Struktur auf Papier. Dies hilft, den Überblick zu behalten, aber auch, sich Informationen zu merken. Zudem können Assoziationen wiederum neue Ideen anregen. (hof)



## WOOP

Die WOOP-Methode ist eine wissenschaftlich sehr gut erforschte und hochwirksame Zielsetzungsmethode, die sich für alle Lebensbereiche eignet, sei es privat, beruflich oder im Studium (Oettingen, 2017). Wichtig ist dabei, dass das Erreichen des Ziels im eigenen Handlungsbereich liegt. Die WOOP-Methode besteht aus vier Schritten. Du benötigst lediglich ein Papier und einen Stift (oder du nutzt die WOOP-App), dann kann es schon losgehen.

### Wish (Wunsch)

Was wünschst du dir aktuell? Der Wunsch muss grundsätzlich erreichbar, darf aber durchaus herausfordernd sein. Er sollte dich inspirieren und motivieren.

### Outcome (Ergebnis)

Was ist das schönste mögliche Ergebnis, wenn sich dein Wunsch erfüllt? Wie würdest du dich dabei fühlen, wenn dein Wunsch in Erfüllung geht? Geh ruhig in das Gefühl rein, vielleicht schließt du dabei die Augen. Versuch es dir möglichst lebendig vorzustellen.

### Obstacle (Hindernis)

Was sind deine inneren Hindernisse, dieses Ziel zu erreichen? Was stoppt dich auf dem Weg, dir diesen Wunsch zu erfüllen?

Wichtig ist dabei, dass es ein Hindernis ist, das in dir selbst liegt (zum Beispiel ein Gefühl, ein irrationaler Gedanke, eine schlechte Angewohnheit, eine Sorge). Stell dir dieses Hindernis ganz lebhaft vor: Was siehst du, was fühlst du dabei?

### Plan

Ganz konkret: Was kannst du tun, um dein Hindernis zu überwinden? Was wäre ein Gedanke, der dir dabei helfen kann? Stelle einen konkreten Wenn-dann-Plan auf: Wenn X (Hindernis) kommt, dann mache ich Y (konkrete Handlung). Wiederhole diesen Satz nochmal für dich, vielleicht sprichst du ihn auch mal laut aus. Lass den neuen Plan auf dich wirken. Dieser Punkt ist besonders wichtig, damit dein Gehirn in der konkreten Situation auf eine Strategie zurückgreifen kann. Stell dir beispielsweise vor, du möchtest dich mehr bewegen, bist aber abends oft zu müde, um dich aufzuraffen. Du wirst dich aber richtig gut fühlen, wenn du Sport gemacht hast. Dein Wenn-dann-Plan könnte also lauten: Wenn ich abends zu müde zum Sport bin, dann verabrede ich mich mit jemandem, um gemeinsam Sport zu machen.

Bei allen Zielsetzungsmethoden gilt: Annäherungsziel statt Vermeidungsziel. Schreibe also auf, was du erreichen möchtest und nicht, was du unterlassen möchtest. (*hof*)

## Big Five for Life

Was zählt wirklich im Leben? Strelecky (2009) hat dieses Thema beleuchtet und verschiedene Lebensfragen formuliert, die neue Perspektiven aufzeigen können für ein Leben, das man sich wünscht und als sinnstiftend empfindet. Wenn man sich gerade in einer schwierigen Lebensphase befindet, eine Lebensfrage aktuell nicht guttut, oder man gerade keine Antwort darauf findet, rät Strelecky einfach zur nächsten Frage zu springen und erst dann wieder zurückzukehren, wenn es sich richtig anfühlt. Manchen Menschen fällt es leicht, eine klare Antwort zu finden, andere brauchen etwas länger, manche suchen ein Leben lang – und alles ist völlig okay.

### Ein Tag im Museum

Hilfreich kann der Blick in die vergangene Zukunft sein. Stell dir vor, du blickst in 30 Jahren zurück auf das, was du erlebt hast. Oder, um es mit Strelecky zu sagen, du besuchst dein Leben wie ein Tag im Museum, wo das ausgestellt ist, was dich geprägt hat. War es der Job, der dich unglücklich gemacht hat? Deine Probleme oder schlechte Laune? Oder waren es die Momente und Etappen, die du als wertvoll sinnstiftend und lebenswert empfunden hast?

Es lohnt sich zu fragen, wer du einmal gewesen sein möchtest (Welzer, 2021). Wovon soll dein Leben gehandelt haben? Was

werden deine Träume gewesen sein? Was wirst du als das ideale Leben gehalten haben? Welche Räume werden dein Museum für dich bereithalten? Welche Namen kannst du den Museumsräumen geben? Nimm dir kurz Zeit, zu überlegen.

### Zweck der Existenz

Dann überlege weiter: Was wird dich glücklich gemacht haben? Was wird dich immer wieder mit dem Glück erfüllt haben, dein Leben voll und ganz ausgekostet zu haben? Dann stelle dir die Fragen: Was hast du bisher als Zweck deines Lebens angesehen? Was willst du neu hinzufügen?

### Big Five for Life

Strelecky beschreibt die sogenannten ›Big Five for Life‹: Sie ergänzen den Zweck der Existenz. Wenn man die ›Big Five‹ bei einer Reise durch Afrika – Elefant, Nashorn, Kaffernbüffel, Löwe, Leopard – sieht, dann war die Reise erfolgreich. Auf das Leben bezogen sind es also die fünf Dinge, die wir tun, sehen oder erleben möchten. Dann war die Reise ein voller Erfolg.

Was also sind deine fünf Dinge, die du in deinem Leben in die Welt gebracht haben willst? (*win*)

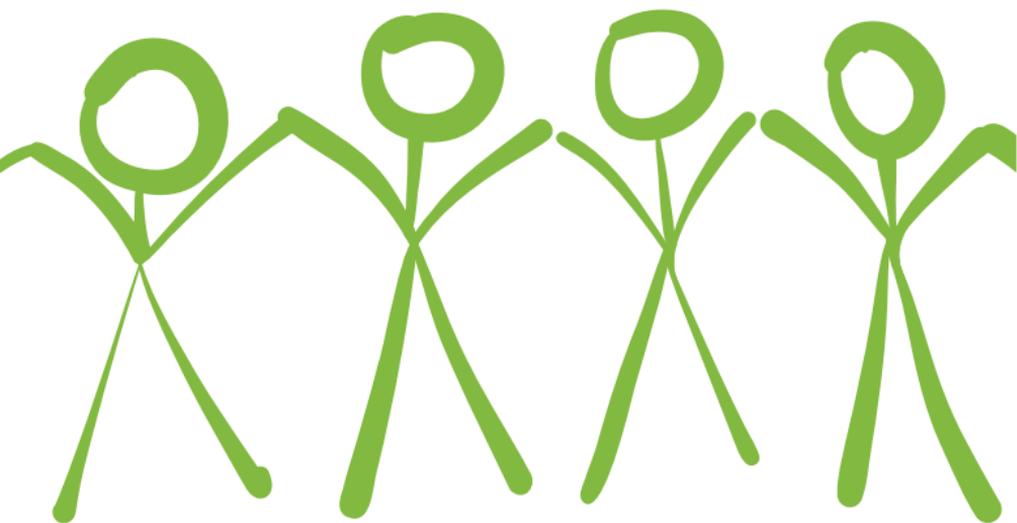
## Ehrenamt macht glücklich

Einer der Grundpfeiler des menschlichen Glücks ist die gegenseitige Unterstützung. »Geben ist seliger denn nehmen«, so sagt es der Volksmund. Helfen macht, wissenschaftlich erwiesen, glücklich. Und wo geht das am besten? Im Ehrenamt. Sich im Ehrenamt zu engagieren heißt, Verantwortung übernehmen. Sich einbringen. Gemeinsam mit anderen etwas bewegen. Man geht einer wichtigen, sinnvollen Beschäftigung nach und spürt dabei häufig ein Gefühl des Glücks und der Zufriedenheit.

Überlegen Sie doch einmal: Wofür können Sie sich so richtig begeistern? Was gibt Ihnen das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun? Manchmal hilft auch ein Blick in die Vergangenheit: Gab es etwas, bei dem Sie sich engagiert und das gute Gefühl hatten, etwas wirklich Bereicherndes zu tun? Waren Sie Teamerin oder Teamer in der Gemeinde oder im Verein? Haben Sie eine Sportmannschaft trainiert? Einen Chor geleitet? Oder regelmäßig bedürftigen Nachbarn geholfen?

Es gibt unzählige Möglichkeiten. Allzu schnell geben wir in stressbelasteten Zeiten solche erfüllenden Tätigkeiten auf, um uns auf Arbeit oder Studium zu konzentrieren. Auch wenn wir spüren, dass etwas fehlt zum Glück.

Eine weitere Möglichkeit für Studierende, sich ehrenamtlich zu engagieren, bietet die eigene Uni: beispielsweise in Fachschaften und Hochschulgruppen. Die Mitarbeit bietet nicht nur die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und andere Studierende kennenzulernen. Man kann nebenbei auch schon ausprobieren, wie es sich anfühlt, Verantwortung zu übernehmen, Themen voranzubringen sowie Teams zu führen und zu begeistern – so macht das Ehrenamt gleich doppelt Spaß! (*ger; msc*)



## Odysseeplan

Kurz vor dem Abschluss des Studiums stehen schwierige Entscheidungen an. Welcher Job passt zu mir – und wenn ja, wie viele? Viele wollen jetzt nichts falsch machen. Dabei kann es eine entlastende Vorstellung sein, dass es nicht den einzig wahren oder einzig richtigen Job gibt. Vieles ist möglich! Eine gute Methode, um sich dies klar zu machen, ist der sogenannte Odysseeplan, der eigentlich gar kein richtiger Plan, sondern eher eine Art Brainstorming ist, wie das Leben in fünf bis zehn Jahren aussehen könnte (Burnett/Evans, 2016). Schon der Name Odyssee verweist darauf, dass das Leben eine abenteuerliche Reise ist, mit Höhen, Tiefen und unerklärlichen, improvisierten oder ungeplanten Wendungen.

Für die Odysseeplanung erstellst du drei verschiedene Pläne. Beginne deinen **ersten** Odysseeplan, indem du notierst (oder zeichnest, etc.), was du gerade tust und wer dabei eine Rolle spielt. Was ändert sich im Laufe der Jahre? Wo willst du in fünf Jahren stehen? Dann erstellst du einen **zweiten** Plan bei dem du eine Alternative zum ersten Plan entwickelst und dabei eine wesentliche Komponente veränderst. Was wäre zum Beispiel, wenn du deinem Partner oder deiner Partnerin in eine andere Stadt folgst? Bei dem **dritten** Plan denkst du völlig neu. Was wäre, wenn Geld oder Image keine Rolle spielen würden und du nur das tust, bei dem dir das Herz aufgeht?

Gib allen drei Varianten einen sprechenden **Titel** aus maximal sechs Worten und schreib mögliche **Fragen** auf, die diese Version aufwirft oder auch beantwortet. Dabei können verschiedene Themen wie Wohnort, Entwicklungsmöglichkeiten, Auswirkungen auf Freizeit und Freunde oder das Thema ›Karriere versus Selbstverwirklichung‹ eine Rolle spielen.

Überlege dann abschließend anhand folgender Kriterien, was für oder gegen den jeweiligen Plan spricht.

**Ressourcen** | Was steht dir für die Umsetzung deines Plans zur Verfügung, zum Beispiel Geld, Qualifikationen, Kontakte?

**Begeisterung** | Wie sehr brennst du für diese Variante deines Plans?

**Zuversicht** | Traust du dir den Plan zu oder bist du voller Zweifel?

**Stimmigkeit** | Wie passt der Plan zu deinen Werten, Ideen und deiner Weltsicht?

Anders als Odysseus brauchst du für diese Methode keine zehn Jahre, sondern vielleicht 30-40 Minuten für die drei Pläne und 15 Minuten für die Auswertung. (vas)

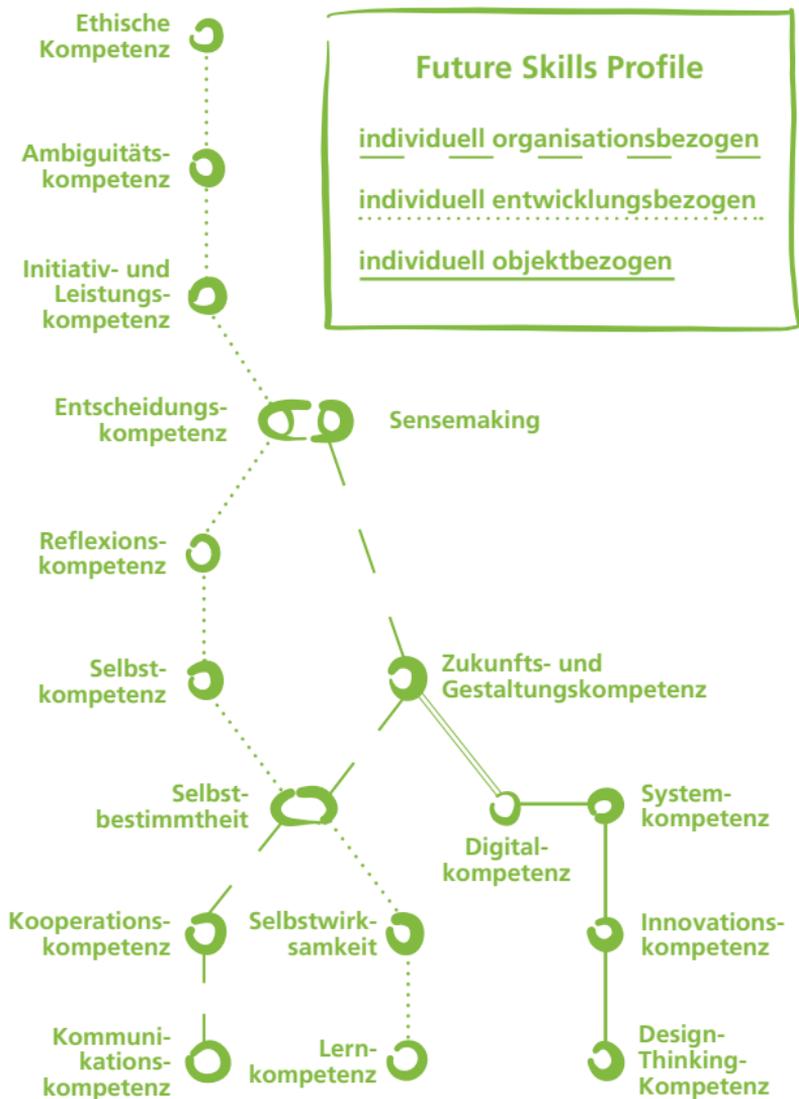
## Future Skills

Wer heute ein Studium beginnt, macht sich auf den Weg, die Zukunft unserer Gesellschaft mitzugestalten. Aber wie wird sie wohl aussehen? Was wird sich in unserer Gesellschaft, in unserem Alltag und unserer Arbeitswelt verändern? Und wie entwickeln sich Bereiche wie Mobilität, Wohnen, Wissenschaft, Umwelt und unser Zusammenleben? Wann kommt es zu diesen Veränderungen – und welche Rolle spielen jeder Einzelne und ganz konkret Sie dabei? Wie können Sie die Zukunft mitgestalten?

Wenn wir von Future Skills sprechen, sprechen wir von Kompetenzen, also von Fähigkeiten und Handlungsdispositionen, die auf Wissen, Werten, Einstellungen und Erfahrungen beruhen. Es sind besondere Kompetenzen – nämlich solche, die es ermöglichen, in einer Zukunft handlungsfähig zu sein, die wir noch nicht so genau vorhersehen können und von der wir nicht genau wissen, wie sie aussieht: ganz bestimmt anders als jetzt. Herausforderungen wie Klimawandel, Digitalisierung, Pandemie und Globalisierung haben bereits in den letzten Jahren für einen Wandel gesorgt, der uns einiges abverlangt hat. Dabei wird es nicht bleiben – doch wir können diesen Wandel mitgestalten.

Die derzeit größte Studie zu Future Skills in der Hochschulbildung – NextSkills 2020 – zeigt, welche Future Skills besonders wichtig sind, um die Herausforderungen von morgen meistern zu können: Selbstkompetenz, Kommunikationskompetenz, Ethische Kompetenz, Lernkompetenz, Zukunfts- und Gestaltungskompetenz. Dies sind nur einige der wichtigsten Future Skills, die dort identifiziert worden sind; weitere finden sich in der Abbildung oder mit detaillierter Beschreibung unter [nextskills.org/future-skills-finder](https://nextskills.org/future-skills-finder). Die gute Nachricht: Man kann sie erlernen und vertiefen – durch reale Herausforderungen und die Reflexion darüber, in der Freizeit, im Studium, im Job, privat und bei der Verzahnung von all dem. Es beginnt damit, über sich, die Zukunft und die Future Skills nachzudenken, und sich zu fragen, wie man die Zukunft positiv mitgestalten kann.

Was denken Sie – welche Herausforderungen wird die Zukunft uns stellen? Wie können Sie sie aktiv mitgestalten und was müssen Sie dafür noch lernen? Welche Future Skills sind wichtig und wie können Sie selbst daran arbeiten, sie zu vertiefen? Denken Sie darüber nach, sprechen Sie mit anderen darüber – auch mit Dozierenden – und machen Sie sich daran, zum Profi in Sachen Zukunftskompetenzen zu werden! (*ehl; eig*)



# einfach andere sehen

Bei welcher Tätigkeit geht dir das Herz auf?

Was möchtest du von deinem Leben erzählen, wenn du 80 Jahre alt bist?

Was bewunderst du an anderen? Warum?

Wie sieht ein gelungener Tag für dich aus?

Was würdest du tun, wenn du wüsstest, dass du nicht scheitern kannst?

Was vernachlässigst du,  
obwohl es dir eigentlich  
sehr wichtig ist?

Was sagst du häufiger:  
ja oder nein? Wieso?

Mit wem würdest du dich  
gerne einmal ausführlich  
über deine Zukunftspläne  
unterhalten?

Was hast du aus einer  
großen Herausforderung  
gelernt?

Welche Situationen  
oder Erlebnisse haben  
dich tief geprägt?

# Führungs\* Perspektiven

Studierende sind die Führungskräfte von morgen. Viele von ihnen werden im Laufe ihres Berufslebens in Führungspositionen arbeiten, sei es in einer Arbeitsgruppe, einem Labor oder im mittleren oder höheren Management. Derzeit nutzt allerdings nur ein Bruchteil das Studium dazu, sich gezielt darauf vorzubereiten. Kein Wunder, denn in den Curricula der Studiengänge ist das Thema bislang kaum verankert. Doch Führung kann man (immer) lernen, auch inmitten der studentischen Lebenswelt: bei der Prüfungsvorbereitung, dem Austausch in Lerngruppen oder bei Abstimmungen in der Wohngemeinschaft. Oder wenn man eine Führungsrolle im Ehrenamt übernimmt und sich beispielsweise in einer Hochschulgruppe oder der Verfassten Studierendenschaft engagiert. Wer Leadership im Alltag lernen möchte, braucht zunächst die Bereitschaft zur Reflexion. Getreu dem Motto: »Wer andere Menschen führen will, muss zunächst lernen, sich selbst zu führen«. Das Ziel von Selbstführung ist Selbstkenntnis, weil Selbstkenntnis Menschenkenntnis fördert. Man kultiviert bei sich das Interesse am Menschen: wie jemand tickt, wo die Interessen liegen, wo Stärken sind, wo man wissend ist.

# \* | N FÜHRUNG GEHEN

Gerade in einer Zeit des dynamischen Wandels, tut es gut, sich mit Voraussetzungen, Anforderungen und Handlungsspielräumen des Führens und Geführt-Werdens zu beschäftigen. Es geht nicht um das »Was ich tun soll...«, sondern um ein »Wie ich sein soll...«. Führung in diesem Verständnis ist keine Karriereleiter, sondern ein persönlicher Reifungsweg: ein Ansporn, sich zu entwickeln. Die Messlatte muss dabei gar nicht so hoch gelegt werden. Es kommt darauf an, sich auf den Weg zu machen, um sich selbst, den anderen und der Umwelt gegenüber gerecht zu werden, die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, seine inneren Einstellungen kennenzulernen und weiterzuentwickeln, eine Wertschätzung für eigene Stärken, Qualitäten und Ressourcen aufzubauen und die eigenen Befindlichkeiten und Vorurteile in Bezug auf andere kennenzulernen und zu hinterfragen. Dabei lohnt es, ausgetretene Pfade zu verlassen. Die vielen Krisen der Gegenwart zeigen, dass neue Führungsansätze und -haltungen entwickelt werden müssen. Der Weg führt nicht in einen künstlichen Aktionismus, sondern in das genaue Gegenteil – in die Reflexion und in die Stille (Janssen, 2018).

## Positiver Besprechungsstart

Unsere Überzeugungen und Glaubenssätze, was eine gute Führungskraft ausmacht, haben einen großen Einfluss darauf, welche Ziele wir uns vornehmen und ob wir sie schließlich erreichen. Manchmal habe ich den Eindruck, dass einige Studierende deshalb nicht gerne Führungskraft werden wollen, weil sie ein bestimmtes Bild von Führungskräften im Kopf haben, von dem sie glauben, dass es nicht zu ihnen passt. Und so streben dann zum Beispiel die stillen, leisen oder empathischen Personen keine Führungsverantwortung an. Wieschade!

Es ist schon richtig: Führungskräfte haben oft die Aufgabe, Probleme abzarbeiten oder Konflikte zu lösen. Mindestens ebenso wichtig sind aber die Maßnahmen, die zu einem Aufblühen, zu einem gelingenden Miteinander und Flow-Erleben führen. Dennoch beachten viele Führungskräfte Schwierigkeiten mehr als Erfolge (die es aber gleichzeitig auch gibt). Befördert wird diese Haltung dadurch, dass die menschliche Aufmerksamkeit entwicklungsbiologisch mehr auf das Negative als auf das Positive gerichtet ist (only bad news are good news).

Aus der positiven Psychologie liegen genügend Studien darüber vor, was durch eine gezielte Aufmerksamkeitslenkung erreicht werden kann. Was kann passieren, wenn wir uns von

Problemen lösen und auf das fokussieren, was Menschen stärkt und zur Entfaltung bringt?

Hierzu gibt es eine gute Übung (aus Feuerborn, 2020, S. 90f.), die sich als Auftakt einer Lehrveranstaltung genauso eignet wie als Beginn eines Teammeetings. Jeder Teilnehmende (einschließlich des Dozierenden oder der Teamleitung) bekommt 1-2 Minuten die ungeteilte Aufmerksamkeit und beantwortet eine der folgenden Fragen:

**Was hat in den vergangenen Tagen gut funktioniert?  
Was hat dich in den vergangenen Tagen gefreut?  
Welche Verbesserungen oder neue Ideen sind kürzlich entstanden?**

Meistens lasse ich die Person beginnen, die den ersten Impuls dazu verspürt; dann geht es im Uhrzeigersinn weiter, sodass auch die sonst eher ruhigeren zu Wort kommen. Hilfreich ist es, wenn die Beiträge nicht bei Allgemeinplätzen bleiben, sondern kleine, konkrete Erlebnisse oder Ergebnisse aufgreifen. Dann passiert es, dass dieses kleine Ritual viel Energie und positive Atmosphäre in das Seminar oder das Meeting bringt und viele heikle Punkte weniger schwierig werden, als gedacht. (sto)

## Fünf Minuten Führung lernen

Täglich gibt es viele Situationen, in denen man sich selbst oder andere führt, oder auch von anderen geführt wird. Häufig achtet man gar nicht darauf. Es sei denn, man handelt explizit in einer bestimmten Rolle: etwa als Trainerin oder Trainer eines Sportvereins oder als Vorstandsmitglied in einer Hochschulgruppe. Selbst dann ist man sich nicht immer bewusst, wie man gerade agiert und zweifelt vielleicht daran, ob die Art und Weise, wie man auftritt, auch wirklich zu dem passt, wie man eigentlich sein möchte, oder: wie man eigentlich sein könnte.

Deshalb brauchen Führungskräfte und solche, die es werden wollen, vor allem zwei Eigenschaften: die Fähigkeit zur Reflexion und die Einsicht, dass die meisten Führungskräfte »auch nur Menschen« sind. Dennoch sind Selbstzweifel und pessimistische Gedanken gerade bei neuen Führungskräften ganz normal. Die folgende Fünf-Minuten-Übung zeigt, wie man sich selbst Mut zusprechen und zur eigenen Stärke finden kann. Die Frageliste ist ein Klassiker aus der *Ermutigenden Führung*, die immer wieder gern zitiert wird (Berner et.al. 2015):

**Was finde ich gut an mir?**

.....

**Was finde ich gut an meiner Art,  
mit Menschen umzugehen?**

.....

**Wo mache ich Fortschritte?**

.....

**Dank welcher Stärken stehe ich im Leben da,  
wo ich stehe?**

.....

**Was möchte ich noch lernen und ausprobieren?**

.....

**Wer kann mich dabei unterstützen?**

.....

Nimm dir drei mal 5 Minuten innerhalb einer Woche Zeit für diese Liste und erweitere sie immer wieder. Auch danach kannst du diese Liste immer wieder ansehen und deinen weiteren Weg wertschätzend reflektieren. (ger)

## Achtsame Kommunikation

Ein Großteil aller Konflikte ist auf Schwierigkeiten bei der Kommunikation zurückzuführen. Oft laufen Gespräche einfach so schnell ab, dass ein Ausstieg aus automatischen Wahrnehmungsmustern sehr herausfordernd ist. Eine achtsame Kommunikation ist schwierig, aber möglich: man muss sie nur üben. Am einfachsten gelingt dies bei den eher harmlosen alltäglichen Situationen, in denen man in Kontakt mit anderen Menschen kommt. Hier finden sich willkommene Trainingseinheiten, um aus dem Automatenmodus der Kommunikation auszusteigen. Probieren Sie es und überlegen sich, auf welche Weise Sie heute üben wollen. Die achtsame Kommunikation umfasst verschiedene Bereiche:

**Innehalten** | Mit einem innerlichen Stopp zu Beginn der Kommunikation oder auch zwischendurch schaffen Sie einen Raum, in dem das Gespräch bewusst stattfinden kann, anstatt automatisch und beiläufig.

**Entspannen** | Nehmen Sie Kontakt zu Ihren Empfindungen und Bedürfnissen auf. Nehmen Sie Ihre Gedanken und Gefühle wahr, ohne sie zu bewerten.

**Sich Öffnen** | Dehnen Sie die Achtsamkeit auf Ihr Gegenüber aus. So sind Sie in Kontakt mit Ihnen und Ihren Mustern und

gleichzeitig mit der anderen Person mitsamt ihren Ansichten und Empfindungen. Das Öffnen für die Welt des Gegenübers kann sich auch in Blickkontakt, aktivem Nachfragen und Mitgefühl ausdrücken.

**Dem Entstehen vertrauen** | Es braucht kein Drehbuch: Bleiben Sie flexibel und offen für das, was im jeweiligen Moment in Ihnen vorgeht und das, was Sie beim Gegenüber wahrnehmen. Wissend, dass alles, was auftaucht, sich mit der Zeit auch wieder verändert oder verschwindet.

**Tief zuhören** | In der Kommunikation von Herz zu Herz geht es auch um die Beziehungsebene. Nehmen Sie Abstand von Vorurteilen und seien Sie mitfühlend. Hören Sie zu und nehmen Sie Ihre Impulse des Unterbrechen-Wollens wahr, ohne ihnen nachzugeben.

**Offen sprechen** | Seien Sie empfindsam und freundlich für den Augenblick. Sie teilen nicht die Weisheit mit Löffeln, sondern Ihre subjektive Wahrheit, Ihre Sichtweise mit. (*rie*)

## Als Team zusammenwachsen

Menschen agieren häufig in Teams: sei es als Teil eines Sportteams, eines Projektteams oder einer WG. Teams können sich sehr unterschiedlich entwickeln. Es kann unterschiedlich lange dauern, bis das Team so richtig funktioniert. Neue Teammitglieder werden manchmal schneller integriert, manchmal dauert es länger.

Allen Teams gemeinsam aber ist, dass sie sich in Phasen entwickeln. Sie zu kennen, ist hilfreich, um den Teamentwicklungsprozess zu stärken und die Zusammenarbeit zu entfalten. Mittlerweile ein Klassiker ist das von Bruce Tuckman (1965) beschriebene Modell der **vier Phasen der Teamentwicklung**.

Wie alle Modelle muss es auf die konkrete Situation angewandt werden. Wichtig ist aber in jedem Fall, sich klar zu machen, dass sich die Teamdynamik verändert und dass jede Phase beachtet werden sollte, um gemeinsam weiterzukommen. Wer sich diese Phasen bewusst macht, dem gelingt es vielleicht eher, eine offene Feedbackkultur und einen solidarischen Umgang miteinander zu leben.

### **1. Phase: Forming**

In dieser Phase lernt sich das Team kennen. Es stellen sich die Fragen: »Was soll ich tun?« und »Wo stehe ich?«. Im Team werden Vorgehensweisen, die Ziele sowie Rollen- und Aufgabenverteilung geklärt. Die Teamleitung gibt Orientierung und Sicherheit, zeigt Aufgaben auf, gibt klare Anweisungen und hält die Ergebnisse regelmäßig fest.

### **2. Phase: Storming**

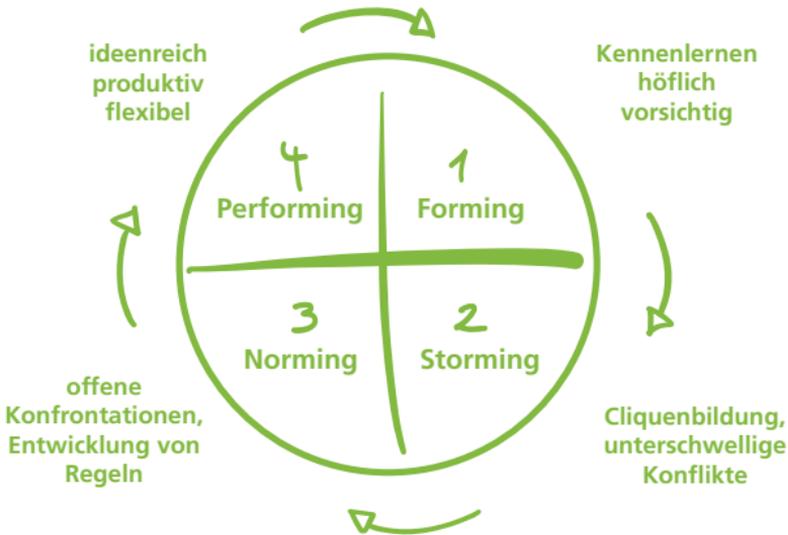
Nach einer gewissen Zeit kommt es zu den ersten Konflikten, wobei sich häufig wichtige Punkte herauskristallisieren. Diese betreffen eher die Gruppenentwicklung und weniger die Aufgabenerfüllung. Die Teamleitung achtet auf Disziplin, ermutigt zu einem konstruktiven Austausch und hört gut und aktiv zu.

### **3. Phase: Norming**

Die ersten Regelungen und Rahmenbedingungen sind entstanden und es haben sich klare Strukturen ergeben. Fragen wie »Wie können wir das Ziel erreichen?« und »Wie wollen wir miteinander umgehen« werden beantwortet. Die Teamleitung koordiniert diesen Prozess, bindet alle mit ein, setzt Teambesprechungen an und macht Erfolge sichtbar. Das Team kooperiert und es entsteht ein harmonisches Miteinander.

#### 4. Phase: Performing

Nun ist das Team eingespielt, die Aufgaben werden erfolgreich abgearbeitet. Die Arbeit wird kreativer und flexibler. Es ergeben sich die Fragen »Wer hat was zu tun?« und »Wie können wir das Ziel am effektivsten erreichen?«. Dabei wird offen kommuniziert und man unterstützt sich gegenseitig. Die Teamleitung koordiniert die Aufgaben, zieht sich nach und nach zurück und ist dabei offen für Neues. (kmy)



(nach Windolph/Blumenau)

## Ich blicke alle an

Lange Zeit war die Auffassung verbreitet, dass es Zuckerbrot und Peitsche braucht, um sich und andere zu motivieren. Heute gibt es bessere Ansätze, wie etwa das Modell der psychischen Grundbedürfnisse von Edward Decy und Richard Ryan (2017). Was Menschen wirklich motiviert ist das Bedürfnis wahrgenommen zu werden (die eigene Kompetenz zeigen), dabei in Beziehung zu anderen zu treten (Verbundenheit erleben) und einen wichtigen Beitrag zu leisten (Sinn erzeugen). Was heißt das im Zusammenhang von Leadership?

Dazu eine wahre Anekdote: Der Orchesterdirigent Claudio Abbado war bei seinen Musikerinnen und Musikern ungemein beliebt und er schaffte es regelmäßig, sein Orchester zu Höchstleistungen anzuspornen. Und dies, obwohl er nur ganz wenig gesprochen hat. Sein motivierender Führungsstil war so legendär, dass man sich an der Universität St. Gallen wissenschaftlich mit den Methoden beschäftigt hat, die Abbado angewendet hat. Wie hatte er es geschafft, so gut anzukommen? Abbado äußerte sich dazu in einem Interview sinngemäß: »Ich gebe jedem Mitglied des Orchesters das Gefühl, dass ich es anblicke. Ich blicke jeden an.« (Storch/Tschacher, 2016, S. 127)

Offenbar kommt es also darauf an, dass eine Führungskraft seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Unverwechselbarkeit wahrnimmt und sie dabei unterstützt, ihre jeweiligen Kompetenzen zu zeigen. Dabei spielen die Augen eine zentrale Rolle, wie an einem weiteren großartigen Musiker studiert werden kann. Leonard Bernstein demonstriert, was passiert, wenn man seinem ›Team‹ zeigt, dass es gesehen wird. Er dirigiert nur mit seinen Augen und erreicht so eine besondere Form der Verbundenheit. Zusammen schafft das Ensemble eine wundervolle Aufführung vom Joseph Haydns Sinfonie Nr. 88 in G-Dur (4. Satz *Allegro con spirito*). (sto)



[bit.ly/3tzg8Nj](https://bit.ly/3tzg8Nj)



## Gewaltfrei kommunizieren

Schon seit den frühen Anfängen ist die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg ein wichtiger Bestandteil für unsere Zusammenarbeit bei *soulbottles*. Das hat auch persönliche Gründe: Kurz bevor wir uns kennenlernten, hatte mein Mitgründer Georg Tarne seine GFK-Trainerausbildung beendet und ich an einem seiner ersten Workshops an der besetzten Wiener Universität teilgenommen. Ich studierte Kommunikationswissenschaften und interessierte mich für dieses Thema ebenfalls und so entstand ein intensiver Austausch und eine tiefe Freundschaft.

Kurz darauf gründeten wir gemeinsam *soulbottles*. Wenn man in einem kleinen Startup zusammenarbeitet, mit wenig Ressourcen und schneller Veränderung um sich herum, braucht es stabile emotionale Beziehungen: Menschen, mit denen man sich ehrlich und aufrichtig streiten, aber auch wieder vertragen kann, ohne dass ein innerer Groll zurückbleibt. Scary Honesty, beängstigende Ehrlichkeit, war Rosenbergs Formulierung dafür. Sie hilft, schwierige Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Es braucht eine emotionale Sicherheit, die jedem den Mut gibt, Dinge anzusprechen.

Das Konzept der GFK hat uns geholfen solche Beziehungen und Räume aufzubauen und zu vertiefen. Seither versuchen

wir diese Ideen und Haltungen in unseren Arbeitsalltag zu integrieren. Mittlerweile sind wir bei *soulbottles* über 60 Menschen und natürlich habe ich nicht mit allen eine Beziehung wie mit Georg. Doch der Umgang miteinander ist bei *soulbottles* ein anderer als an vielen anderen Arbeitsplätzen. Durch ehrliches Austauschen und Mitteilen kann eine Verbindung geschaffen werden, die insgesamt der Gemeinschaft und den einzelnen guttut.

*soulbottles* hat einen klaren Purpose und eine große Vision, doch wenn viele leidenschaftliche Menschen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, dann entstehen früher oder später auch Konflikte. Die GFK hilft uns, dass wir an diesen Konflikten eher wachsen und nicht zerbrechen. Wenn ich mich darauf verlassen kann, dass die Menschen um mich herum Dinge ansprechen werden, und ich auch das Vertrauen habe, dass wir Konflikte lösen können, dann setzt eine Art tiefe Entspannung ein, die ich in vielen anderen Organisationen nicht erlebe. In einer solchen Entspannung lässt es sich besser arbeiten. Und mehr Spaß macht es auch.

Als Lektüre empfehle ich das Buch *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation* von Rosenberg aus dem Jahr 2012.

Wer sich ein wenig in die Gewaltfreie Kommunikation vertiefen möchte: Es gibt einen gratis Onlinekurs von einem Trainer, den ich sehr schätze (siehe QR-Code). Er hat auch einen guten Podcast zum Reinschnuppern. (*pku*)



## Richtig gutes Feedback

Ein gutes Klima im Team schafft, wer dafür sorgt, dass sich alle zugehörig, akzeptiert und geschätzt fühlen. Dafür ist vor allem eine Atmosphäre der Klarheit wichtig, in der Ziele und Erwartungen zum Miteinander geäußert und geteilt werden können. Fehlt es an dieser Klarheit, entmutigt das die Teammitglieder, weil sie sich nie sicher sein können, ob die anderen Mitglieder die Entscheidungen befürworten. Zur Klarheit gehören Offenheit und die Bereitschaft zum Feedback geben.

Richtig gutes Feedback geben kann man lernen. Dafür gibt es viele Methoden. Angefangen von der 3-W-Idee (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch) bis hin zur 5-Finger-Methode (ganz leicht im Internet zu finden).

Wichtig ist dabei immer, Feedback nicht als Manöverkritik oder »Abrechnung« zu missbrauchen, sondern als Chance, das eigene Mindset auf Wachstum zu polen. Mit der Frage: »Was kann ich meinem Gegenüber Gutes tun, so dass sie oder er wachsen und sich weiter entwickeln kann?« sind Sie auf dem richtigen Kurs. Nehmen Sie sich dabei zurück und konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber, denn Sie übergeben mit Ihrem Feedback ein Geschenk.

**Reflektieren Sie über Ihre inneren Bilder und Erfahrungen bei Feedback:** Was ist mein Bild zu Feedback? Was verstehe ich unter Feedback? Wie habe ich bisher Feedback bekommen? Wie hat mir diese Art und Weise gefallen? Inwiefern konnte ich das Feedback annehmen und auch Punkte davon umsetzen? Wie sieht für mich gutes und nutzbares Feedback *heute* aus? Wie möchte ich *heute* Feedback bekommen?

**Im nächsten Schritt stellen Sie Ihrer Umgebung folgende Fragen:** Was verstehen andere unter Feedback? Wie empfinden sie persönlich Feedback? Wie muss für diese Personen Feedback gestaltet sein, so dass sie es gut nehmen und als Wachstums-Booster nutzen können? Ab wann wird Feedback für sie zur Qual und geht zu weit?

Mit diesen Erkenntnissen aus Selbstreflexion und Fremdbild können Sie einen Feedbackprozess kreieren, der Ihnen guttut und gleichzeitig denen, denen Sie Feedback geben werden. (*ger*)

## Das innere Beraterteam

In Zeiten, in denen wir viele Herausforderungen erleben und nicht so genau wissen, wo uns der Kopf steht, ist es gut, kluge und zuverlässige Personen an der Seite zu haben, die einen gut beraten. Ganz egal ob ein Freund, eine Kommilitonin oder ein Coach – diese Menschen unterstützen uns auf unserem Weg mit hilfreichen Hinweisen oder Ideen für unsere nächsten Schritte. Sich einen Rat zu holen, ist somit ein effektiver Weg, um wieder ins Handeln zu kommen.

Eine weitere kraftvolle Möglichkeit besteht darin, selbst die Führung zu übernehmen und hilfreiche Tipps im eigenen Inneren zu finden. Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen ›inneren Vorstand‹, der Ihnen in herausfordernden Zeiten zur Seite steht und den Überblick behält. Die folgende Übung soll dazu inspirieren, ein ›inneres Beraterteam‹ zusammenzustellen, das Sie motiviert und auf Ihrem Weg zuverlässig begleitet. Nehmen Sie sich einige Tage Zeit und überlegen Sie: Welche Personen beeindrucken Sie durch ihre Lebensgeschichte, ihre Werte oder ihre Botschaft, die sie in die Welt tragen? Wer motiviert Sie zu neuen Sichtweisen und von wem möchten Sie lernen?

Bei der Zusammenstellung Ihres Teams können Sie Personen aus Ihrem Umfeld oder Menschen aus dem öffentlichen Leben

wie Schauspieler, Kunstschaffende oder Menschen in der Politik wählen. Oder Sie wenden sich mit Ihrer Frage an fiktive Persönlichkeiten. Wie viele Berater Sie aufstellen, bleibt dabei Ihnen überlassen. Wäre es nicht kraftvoll, ein Team aus Nelson Mandela, Joko Ono, Reinhold Messner und Superwoman zu befragen? Ihrer Vorstellung sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist nur, dass diese Personen Sie begeistern und Sie bereit sind, sich von ihnen beraten zu lassen. Nachdem Sie Ihr Team zusammengestellt haben, ordnen Sie jedem Charakter mindestens fünf Eigenschaften zu, die Sie besonders an ihm bzw. ihr schätzen. Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Vorstandsmitglieder auch visualisieren, indem Sie eine Collage mit den Fotos der Personen gestalten oder diese auf Ihrem Handy speichern.

Wann immer Sie eine Frage haben, sich verunsichert fühlen oder eine schwierige Entscheidung treffen müssen, schließen Sie die Augen und treten mental vor Ihren »Inneren Vorstand«. Bringen Sie ein Thema vor und holen Sie sich die Meinungen der einzelnen Personen ein: Was würden sie Ihnen raten? Diese Methode kann unseren Horizont erweitern, uns vor Kurzschluss-Entscheidungen schützen oder einfach nur Spaß machen. Sie kann Ihnen dabei helfen, sich von der stressenden Situation zu distanzieren, eine neue Perspektive einzunehmen und dadurch innerlich gelassen zu bleiben. (*mhs*)

## PERMA-Lead

Kennen Sie dieses Gefühl: Sie arbeiten an einem Projekt, sind dabei total engagiert, können Ihre persönlichen Stärken entfalten und haben Spaß an der Arbeit? Dann sind Sie höchstwahrscheinlich im Flow und leben unbewusst die Facetten von PERMA. Weiter vorne in diesem Booklet haben wir das PERMA-Modell des Wohlbefindens nach Martin Seligman erklärt (**P**ositive Emotions, **E**ngagement, **R**elationships, **M**eaning und **A**ccomplishment).

Doch was hat das mit Führung zu tun? In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass durch eine Förderung der fünf PERMA-Faktoren Menschen tatsächlich besser werden: in ihrer Leistung, ihrer Motivation und Widerstandskraft. Stellen Sie sich vor, Sie werden von einer Führungskraft geführt, die Ihnen Aufgaben gibt, die Ihnen liegen, Spaß machen und die Sie fördern. Sind Sie schon mal einer Führungskraft begegnet, die diese Werte lebt?

Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Markus Ebner hat das auf der nächsten Seite dargestellte neue Führungsmodell, das er PERMA-Lead nennt (Ebner, 2019, S. 71), sowie ein dazu gehöriges Testverfahren entwickelt.

## Das Führungsmodell PERMA-Lead

**P - Positive Emotions** | Die Führungskraft trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

**E - Engagement** | Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen und ihnen hilft, sie auszubauen.

**R - Relationships** | Die Führungskraft sorgt dafür, dass sich die Mitarbeitenden im Team unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen.

**M - Meaning** | Die Führungskraft trägt dazu bei, dass Mitarbeitende Sinn in ihrer Arbeit finden und dass sie wissen, warum ihre Arbeit wichtig ist.

**A - Accomplishment** | Die Führungskraft freut sich mit den Mitarbeitenden, wenn sie ihre Ziele erreicht haben und lobt sie dafür.

**LEAD** | Die Führungskraft folgt einem stärken- und ressourcenorientierten Ansatz.

Ebner konnte in mehreren Studien zeigen, dass es Führungskräften mit dem PERMA-Ansatz gelingt Krankheitstage signifikant zu verringern, Burnout-Risiken zu halbieren und den Umsatz zu steigern. Eine günstige Entwicklung konnte er auch bei den Führungskräften selbst beobachten: sie wurden widerstandsfähiger (resilienter) und waren kreativer beim Finden von Lösungen in herausfordernden Situationen.

Auch Sie können lernen, sich selbst und andere mithilfe dieser Kriterien zu führen. Ein erster Schritt wäre, echte Beziehungen aufzubauen, über den Sinn des eigenen Tuns zu kommunizieren und auf die eigenen Stärken zu achten. *(kmy)*



## Evening Questions

Es liegt schon lange Zeit zurück, als ich mich entschlossen hatte, an einer umfangreichen Weiterbildung zur systemischen Organisationsberaterin teilzunehmen. Ich war damals als Personalentwicklerin in einem großen Versicherungsunternehmen tätig und erlebte genau in dieser Zeit die wachsende Anforderung, Dinge zu verändern. Gerade in den Verwaltungsstrukturen war vieles festgefahren und schien eingefroren. Es wurde aber bald klar, dass das Ziel des notwendigen technischen Fortschritts nicht ohne eine Veränderung und Weiterentwicklung der beteiligten Menschen, insbesondere derjenigen mit Führungsverantwortung erreicht werden würde.

In meiner Weiterbildungsgruppe galt es als sehr erstrebenswert, anders zu sein und eben nicht einfach angepasst an die Gegebenheiten. Wir wollten die Dynamiken in den Systemen und im sozialen Miteinander verstehen und herausfinden, wie wir uns selbst weiterentwickeln können und andere dazu ermuntern, in der Organisation oder der Familie oder der gesamten Gesellschaft Veränderungen voranzubringen.

In dieser Zeit habe ich die Übung **4 Fragen am Abend** kennen gelernt: Ihnen für wenige Minuten nachzugehen, erlaubte mir Abstand von den Turbulenzen und Erlebnissen des Tages zu gewinnen, Ereignisse mit einer inneren Distanz

zu betrachten, den Dingen und sich selbst auf die Spur zu kommen. Es stellte sich Wohlbefinden und Zufriedenheit ein. Vor allem die Positive Psychologie hat in neuester Zeit erforscht, wie wirksam diese und andere Übungen sein können und dass positive Emotionen ein Schlüsselfaktor für langfristige Zufriedenheit, Erfolg und Wohlergehen darstellen. Qualitative Studien zeigen, dass die Übung **4 Fragen am Abend** zu einer Sensibilisierung der Wahrnehmung, zu einer Änderung der Interpretation von Situationen und damit auch zu einer Veränderung der eigenen Handlungen führt (Ebner, 2019). Wichtig erscheint mir dabei, die Übung regelmäßig zu machen. Es kann hilfreich sein, sich einen sichtbaren Anker zu setzen, der an diesen Moment der Ruhe und Reflektion erinnert. Das kann ein Schleifenband am Schreibtisch sein, ein Handschmeichler oder eine Muschel vom Strand. Bevor du die Übung ausprobierst, schließe für wenige Sekunden die Augen und atme ein und aus. Das erleichtert es dir, bei dir anzukommen. Dann wende dich den folgenden Fragen zu:

**Was hat mir heute Freude bereitet?**

**Wann habe ich mich heute lebendig gefühlt?**

**Welche Stärken konnte ich heute ausleben?**

**Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?** (bst)

## Würde erhalten bei Konflikten

Seit einiger Zeit gibt es am House of Competence ein Exkursionsseminar ins Kloster Münsterschwarzach. Von zahlreichen Impulsen der dort lebenden Mönche angeregt, beschäftigen wir uns in diesem Seminar mit der benediktischen Ordensregel, welche viel Weisheit im Hinblick auf eine werteorientierte und gesunde Führung bietet. Ein Satz aus der Benediktsregel sorgt regelmäßig für besondere Aufmerksamkeit. Über den Abt heißt es in der Regel: »Er hasse den Fehler, er liebe den Bruder« (Kapitel 64, Vers 11). Den meisten fallen dazu sofort eigene Erfahrungen ein: Gespräche oder Auseinandersetzungen über Dinge oder Ereignisse, bei denen jemand etwas falsch gemacht hat. Oder bei denen es einen Dissens darüber gab, wie dieser ›Fehler‹ zu bewerten ist. Direkt tauchen Fragen auf: Wie gehe ich mit Fehlern um (Stichwort: Fehlerkultur)? Wie kann ich darüber adäquat kommunizieren (Stichwort: Konfliktgespräche)? Wie kann ich allen Widernissen zum Trotz mit meinem Gegenüber verbunden bleiben? Ist Liebe eine Kategorie für Führungskräfte? Es geht dann häufig ans Eingemachte, an Grundsatfragen, wie eine Führungskraft sein soll und was das mit Selbstführung zu tun hat. Hilfreich sind in solchen Momenten häufig die Erfahrungen und Erlebnisberichte der Mönche, die im Anschluss an Fidelis Ruppert und Anselm Grün (2000) wie folgt zusammengefasst werden können:

**Für möglich halten** | Vielleicht wird in demjenigen, mit dem man einen Konflikt hat, eine Stimme laut, die einem etwas zu sagen hat, für das man bisher wenig empfänglich war. Der schwierige Mitmensch hilft dann zu (mehr) Selbstkenntnis.

**Zuhören** | »Höre dem, der zu dir spricht, mit ungeteilter Aufmerksamkeit zu und denke, während er spricht, nicht schon an deine Antwort.« (Grün/Ruppert, 2000, S. 11)

**Sprechen** | »Mit Liebe sprechen bedeutet, ohne Aggression zu reden, sich nicht rächen wollen, den anderen nicht treffen und verletzen wollen, auch nicht taktierend und mit Hintergedanken reden.« (ebenda, S. 12)

**Kritisieren** | Nicht in der Rolle des Besserwissers oder Weltverbesserers, sondern verständig, demütig und liebevoll. Meide den Ton, der keinen Widerspruch duldet.

**Realistisch bleiben** | »Den Fehler hassen und den Bruder lieben« ist kein Auftrag, den man mit ein wenig gutem Willen ausführen kann. Es ist eine Lebensaufgabe. Man wird lange brauchen, um sich mit Liebe in andere Menschen hinein zu versetzen, bis sich eigene Abneigungen und Vorurteile abbauen. (sto)

## Menschen führen

In traditionellen afrikanischen Gemeinschaften wurde von einem Führer erwartet, dass er einer ist, der »Leben fördern« kann – fostering life. Es war seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich das Leben des Stammes gut entfalten und weiter entwickeln kann. Eine ähnliche Einstellung findet sich im 6. Jahrhundert in der Klosterregel des Benedikt von Nursia. Er vergleicht das Amt des Abtes, also des Klostervorstehers, mit dem eines Schafhirten und sagt dann, der Abt solle die Gemeinschaft so führen, dass er sich »am Wachsen einer guten Herde freuen« kann. Dieses Wachsen der Gemeinschaft ist hier nicht quantitativ gemeint, sondern das geistige und geistliche Wachstum der Mönche; ihr Leben, ihre Persönlichkeit soll sich durch den Führungsstil des Abtes gut entfalten können. Es geht beim Führungsamt also nicht um die Karriere des Führenden (und um die Boni, die in seine Tasche fließen können), sondern um das Wohlergehen derer, die er zu führen hat. Führen ist ein Dienst am Menschen, und das ist keine leichte Aufgabe.

Benedikt sagt dazu: »Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. Er muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt, nämlich Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. (...) Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle

einstellen und auf sie eingehen.« (Salzburger Äbtekonzferenz, 2019, S. 40f). Der Abt muss also ein gutes Gespür für die Bedürfnisse der Menschen haben und dann das rechte Maß finden, wie er mit ihnen umgehen soll. Und das rechte Maß für jeden kann darin bestehen, »dass die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen.« Wer stark und begabt ist, soll gefördert und auch entsprechend herausgefordert werden, und mit den Schwächeren soll so umgegangen werden, dass sie nicht erschreckt davonlaufen.

Ein solch feinfühliges und differenziertes Umgehen mit den verschiedenen Arten von Menschen ist eine große Herausforderung für jede Führungspersönlichkeit und setzt eine gewisse menschliche Reife voraus. Der oder die Führende muss deshalb die eigenen Schwächen kennen, die oft Ursache für unangemessenes oder gar unbeherrschtes Verhalten sind. Das weiß schon Benedikt von Nursia und sagt deshalb, der Abt solle einer sein, »der es versteht, eigene und fremde Wunden zu heilen«. Zuerst soll er die eigenen inneren Verwundungen und Macken bei sich selbst entdecken und zu heilen suchen, damit er auch heilsam mit den ihm Anvertrauten umgehen kann. Die beständige Arbeit an sich selbst und an der eigenen Reifung müsste deshalb für alle Führenden hohe Priorität haben. So kann eine recht gelebte Führungsaufgabe auch ein

Weg zur eigenen Reife sein.

Und dann das Ausscheiden aus dem Amt! In afrikanischer Tradition erwartet man, dass ein Führer spürt, wann seine Zeit um ist, wann er seinen Platz frei machen muss, und zwar rechtzeitig, um dann sein Amt wohlwollend und friedlich in die Hände eines Jüngeren zu übergeben. Der rechtzeitig und friedliche Rücktritt ist also Teil eines reifen Führungsverhaltens. Die Art des Rücktritts kann viel darüber offenbaren, wie selbstlos oder aber selbstherrlich das Amt verstanden und ausgeübt wurde. (*rup*)



# einfach anders sehen

Was ist das Verrückteste,  
das du jemals aus Liebe  
getan hast?

Wer ist alles verantwort-  
lich dafür, dass du die  
Dinge erreicht hast, die  
du im Leben wolltest?

Was werden deine  
Mitmenschen in diesem  
Monat davon haben,  
dass es sich gibt?

Was hast du aus Fehlern  
gelernt?

Wann hast du zuletzt  
einen Vertrauens-  
vorschuss bekommen?

Wann hast du zuletzt  
einen Vertrauens-  
vorschuss gegeben?

Was haben andere  
davon, dass es dich gibt?

Wie geht es dir, wenn  
du bewusst Kontrolle  
abgibst?

Welche Person  
verkörpert dein Ideal  
von guter Führung?

Wann und wie schenkst  
du anderen Menschen  
in diesem Monat die  
Möglichkeit, etwas mit  
dir zu teilen, was ihnen  
wichtig ist?

# Außen\* Perspektiven

In unserem Alltag überwiegt heute häufig das Negative. Umso wichtiger ist die Erkenntnis: Schlechte Nachrichten sind nicht das Ende der Geschichte. Sie sind der Anfang, so die Journalistin Ronja von Wurmb-Seibel (2022). Denn nach jeder Katastrophe sind Menschen gezwungen, auf sie zu reagieren und Lösungen zu finden. Die Fokussierung auf Krisen und Probleme führt in eine Art Negativ-Falle. Doch fast immer lassen sich Beispiele dafür finden, dass Menschen es schaffen oder geschafft haben, aus schwierigen Situationen zu lernen oder daran zu wachsen. In Krisen kommt oft genug das Beste im Menschen zum Vorschein. Rutger Bregman (2020a) geht davon aus, dass der Mensch ein freundliches und kooperierendes Wesen, also ›im Grunde gut‹ ist. Beispiele und wissenschaftliche Evidenz dafür gibt es zuhauf.

Also dürfen wir fragen: Wie haben andere Menschen Probleme gelöst und Krisen bewältigt? Welche Ideen und Alternativen sind längst da? Welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen? Wo stellt die Wissenschaft gute Modelle oder Strategien zur Verfügung, an denen man sich orientieren kann? Mit wem könnte man sich

# \* NEUE GESCHICHTEN

verbünden? Manchmal führt die Umlenkung der eigenen (oder öffentlichen) Aufmerksamkeit schon auf die richtige Spur.

Wir können beobachten, dass allorts bereits nach neuen Handlungsspielräumen in Wirtschaft, Organisationen und Gesellschaft gesucht wird. Tätigkeits- und Unternehmensformen, Arbeitsprozesse und Wertschöpfungsketten sind im Wandel. Innovative Wege des Wirtschaftens und neue Wege des Zusammenarbeitens sind gefragt denn je. Gerade junge Menschen sollten daran teilhaben und mitentscheiden dürfen.

Positive Visionen beginnen mit Einladungen, Ermutigung und Inspiration, neue Wege zu gehen, aktiv zu werden. Gerade in Krisenzeiten kommt es darauf an, sich einzubringen, die Erfahrungen und Werte anderer zu verstehen und gemeinsam einen Beitrag für den anstehenden Transformationsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Neue Alternativen sind möglich. Es müssen sich nur einige Menschen finden, die schon mal anfangen.

## Vom Guten ausgehen

»Lange haben wir angenommen, dass der Mensch ein Egoist sei, ein Tier oder Schlimmeres. Lange haben wir geglaubt, dass es sich bei der Zivilisation nur um eine dünne Schicht handele, die beim geringsten Anlass reißen würde. Dieses Menschenbild und dieser Blick auf unsere Geschichte haben sich als völlig unrealistisch erwiesen.« (Bregman, 2020a, S. 415)

Zu diesem Fazit kommt der niederländische Historiker Rutger Bregman in seinem für mich bahnbrechenden Buch *Im Grunde gut. Eine neue Geschichte der Menschheit*. Bregman bringt darin Erkenntnisse aus der Psychologie und Biologie, der Archäologie, der Soziologie und der Geschichtswissenschaft zusammen. Er erklärt, warum Soldaten in die Luft schießen und enttarnt das berühmte Stanford-Prison-Experiment als Hoax. Er macht deutlich, warum der Schimpanse ein homo oeconomicus ist, der Mensch hingegen ein homo puppy: ein freundliches Wesen, das durch soziale Nähe und Freundlichkeit klüger wird. Das Buch ist ein Fundus an Beispielen und Belegen dafür, dass unser düsteres Menschenbild einer vollständigen Überarbeitung bedarf.

Die Auswirkungen eines neuen Menschenbilds könnten gravierender kaum sein: »Sobald wir glauben, dass die meisten Menschen gut sind, ändert sich nämlich alles. Wir können

unsere Schulen und unsere Gefängnisse, unseren Rechtsstaat und unsere Demokratie vollkommen anders organisieren. Und wir können auch ein anderes Leben führen.« (ebenda, S. 415)

Obwohl Bregman ausdrücklich kein Fan von Selbsthilfebüchern (wie dem hier vorliegenden) ist, bietet er am Ende zehn Lebensregeln an. Die erste lautet: Geh im Zweifel vom Guten aus! »Denn wenn du jemandem einmal nicht vertraust, wirst du nie erfahren, ob dein Misstrauen berechtigt ist, denn du bekommst kein Feedback mehr.« (ebenda, S. 417)

Seien wir also realistisch. Outen wir uns. Folgen wir unserer Natur und schenken Vertrauen. Bringen wir das Gute ans Tageslicht. Ist das töricht und naiv? Vielleicht ist die Naivität von heute die Nüchternheit von morgen, sagt Bregman. »Es ist Zeit für ein neues Menschenbild. Es ist Zeit für einen neuen Realismus.« (ebenda, S. 433) (sto)

## Abenteuer um die Ecke

Ich möchte Ihnen hier eine Perspektive vorstellen, mit der Sie den Alltag und seine Selbstverständlichkeiten etwas genauer unter die Lupe nehmen können. Sie hilft uns, andere Sicht- und Handlungsweisen besser zu verstehen, statt diese in eine Schublade zu stecken. Gemeint ist die ethnographische Perspektive.

Die Ethnographie ist ein Forschungsansatz aus den Kultur- und Sozialwissenschaften. Ihr Ziel ist es, Lebensweisen und Alltagsgewohnheiten zu beschreiben und zu verstehen. Frei nach dem Motto ›Das Abenteuer beginnt um die Ecke‹ werden ethnographische Untersuchungen zum Beispiel in Unternehmen, Schulen oder bestimmten Szenen, wie etwa der Gamer-Szene, durchgeführt, um zu verstehen, wie diese Mikrokosmen funktionieren.

Die Ethnographie hat eine lange Tradition: Die frühe ethnologische Forschung aus dem 19. Jahrhundert ist mit der leidvollen kolonialen Eroberung anderer Länder verbunden. Damals war es normal, dass Forscher sich von Seefahrern Gegenstände mitbringen und Geschichten erzählen ließen und darauf basierend über Menschen in anderen Ländern schrieben – ohne jemals selbst dort gewesen zu sein. Die ersten ethnographischen Forscher hingegen – der bekannteste unter

ihnen Bronislaw Malinowski – lehnten diese Vorgehensweise ab. Sie wollten andere Kulturen vor Ort und aus sich selbst heraus verstehen und sich deren Perspektive vor Augen führen, statt ihnen die eigene überzustülpen. Auch Malinowski und Co. waren nicht frei von einer kolonialen Sichtweise, aber vor dem damaligen Hintergrund war es revolutionär, anderen Kulturen einen eigenen Stellenwert beizumessen und sich für ihre Weltsicht zu interessieren.

Eine ›echte‹ Ethnographie ist ein komplexes Vorhaben, das einiges an Forschungskompetenzen benötigt. Dafür gibt es natürlich Spezialistinnen und Spezialisten. Was wir aber alle von der Ethnographie lernen können, ist die Grundhaltung, angeblich Selbstverständliches genauer anzuschauen und uns fremde, ja vielleicht sogar befremdliche Sicht- und Lebensweisen nicht gleich zu verurteilen, sondern uns aufrechtig für sie zu interessieren.

Das kann man üben: Stellen Sie sich zum Beispiel bei Ihrer nächsten Straßenbahnfahrt vor, Sie seien ein Alien und zum ersten Mal hier: Was fällt Ihnen auf? Wie verhalten sich die Menschen? Welchen (ungeschriebenen) Regeln folgen sie? Wie gehen sie miteinander um? Was ist ein angemessenes

nächster  
**Halt:** ERDE



Verhalten in der Bahn, was nicht? Was ist hier normal, was anderswo nicht ok wäre – zum Beispiel beim Aussteigen allen einen schönen Tag zu wünschen (warum eigentlich nicht?!). Alles, was bisher gewöhnlich schien, ist nun besonders. Das Schöne daran: Mit dem ethnographischen Blick beginnt das Abenteuer um die Ecke und Sie können ihn bei jeder Gelegenheit schulen. Sie entdecken Neues, trainieren Ihre Sinne und Ihr analytisches Denken und lernen, dass eigene Gewohnheiten weniger selbstverständlich sind als man oft denkt. Diese Haltung zu verinnerlichen macht nicht nur den Alltag interessanter, sondern kann auch zu einem wertschätzenden Umgang miteinander beitragen. In diesem Sinne: Frohes Erkunden! (amk)

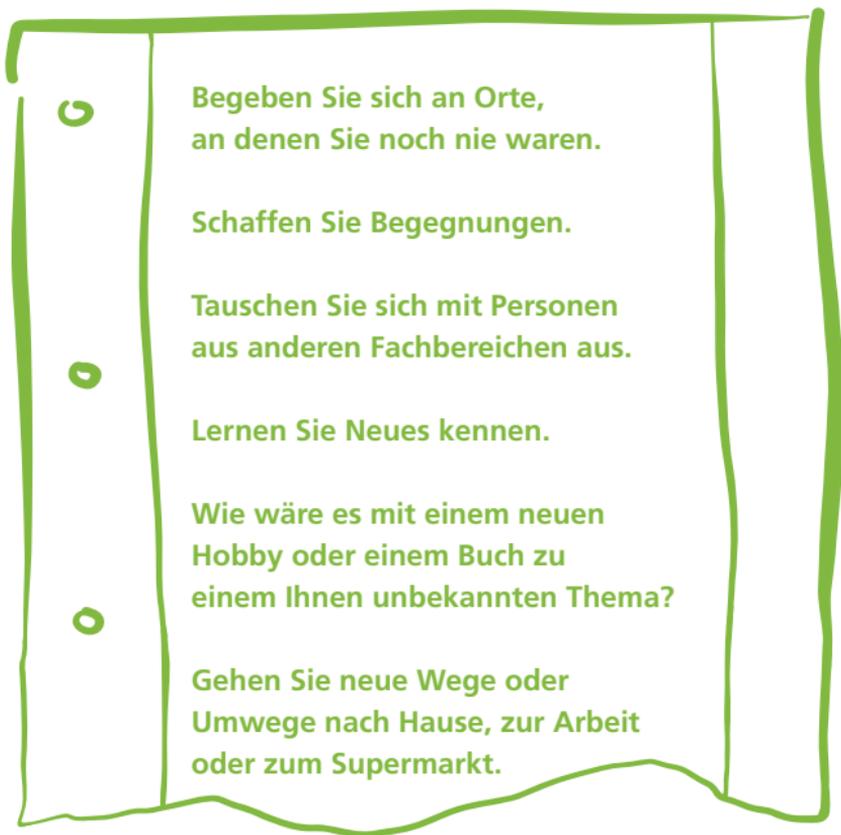
## Serendipität

Fordern Sie den Zufall heraus und begeben Sie sich auf eine Reise in das Land der Serendipität (oder englisch: serendipity). Dieses noch ziemlich unbekanntes Wort steht für eine ungeplante Entdeckung von etwas, das man gar nicht gesucht hat, und das sich gerade deshalb als umso größere Überraschung oder Bereicherung erweisen kann. Der Volksmund spricht gerne vom ›glücklichen Zufall‹. Serendipität geht noch einen Schritt weiter.

Viele Entdeckungen und innovative Produkte werden auf das Serendipity-Prinzip zurückgeführt. So zum Beispiel der Sekundenkleber, das Silikon, der Klettverschluss oder das Post-it. Entdeckungen und Innovationen leben vom Zufall!

Uns passieren Serendipity-Momente schon ganz natürlich im Alltag. Ein Beispiel aus dem Internet, das Sie sicherlich kennen: Eigentlich waren Sie gerade auf der Suche nach einem Rezept und sind bei den schönsten Badestränden Europas gelandet!

Den Zufall kann man aber auch immer wieder gezielt herausfordern und dazu möchte ich Ihnen gerne ein paar Ideen für den Alltag mit auf den Weg geben:



Oftmals reicht es schon aus, ganz bewusst und in einer beobachtenden Haltung durch die Straße zu laufen, die Sie täglich gehen, und ich bin mir sicher: Auch hier fällt Ihnen heute was auf, was Sie bislang noch nicht wahrgenommen haben. Viel Spaß auf Ihren Entdeckungsreisen! (aos)

## Aktiv für den Wandel

Viele Menschen teilen die Auffassung, dass es so, wie es momentan läuft, nicht weitergehen kann. Dass ein ›Business as usual‹ die derzeitigen ökologischen und sozialen Krisen nur weiter verschärfen würde.

Vielleicht achtest du bereits auf deinen ökologischen Fußabdruck, den du auf der Erde hinterlässt, lebst minimalistisch, fährst nur noch mit dem Fahrrad zur Uni und kaufst Second-Hand-Klamotten ein. Das alles ist wichtig! Aber manchmal fragst du dich, ob du nicht noch mehr Gutes für die Welt beitragen kannst – du bist nämlich nicht nur eine Konsumentin beziehungsweise ein Konsument. Sondern du bist auch eine Gestalterin oder ein Gestalter und hast persönliche Einflussmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen!

Dein Leben ist zwar eingebettet in nicht nachhaltige Strukturen und Rahmenbedingungen, die es nicht nur dir, sondern auch allen anderen Menschen erschweren, sich nachhaltig zu verhalten. Dennoch kannst du einen Handabdruck auf dieser Welt hinterlassen, der symbolisch für dein Engagement für eine nachhaltige Entwicklung steht. Ins Leben gerufen wurde der Handprint von der indischen Nichtregierungsorganisation *Centrum of Environmental Education* (CEE) und weiterentwickelt von der Nichtregierungsorganisation *Germanwatch*.

Mehr Informationen und Anregungen findest du auf:  
[germanwatch.org/de/handprint](https://www.germanwatch.org/de/handprint)

**Nimm dir ein Blatt Papier und schreibe die folgenden Fragen und deren Antworten auf:**

Was ist mir an einem guten Leben wichtig? Welche strukturellen Probleme habe ich wahrgenommen, die nachhaltiges Handeln für mich und andere erschweren? Wo(für) möchte ich mich einsetzen? Zum Beispiel: Mehr Fahrradstellplätze, größeres vegetarisches/veganes Angebot, öffentlichen Nahverkehr unterstützen ...

Auf welcher Ebene kann ich auf Strukturen und Entscheidungsprozesse einwirken? Zum Beispiel: In der Universität, in der Nachbarschaft, im Verein, in einer Partei ...

Welche konkrete Handlungen könnten zu einer Verbesserung führen? Zum Beispiel: Petitionen unterschreiben, Gespräche mit Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen führen, kreativer Protest ...

Recherchiere nach Möglichkeiten, wie du dein Vorhaben umsetzen kannst und suche dir Verbündete, die dich unterstützen können. Zum Beispiel: Freunde, Bekannte, Kolleginnen und Kollegen, politisch Engagierte ...

Lebe den Unterschied vor und mache einen Unterschied! *(fri)*



## Ich bin, weil du bist

Nach der Gaia-Hypothese ist unsere Erde mit all der lebenden und nicht lebenden Materie ein eigener Organismus und ein sich selbst regulierendes System. Alles ist in Resonanz miteinander und hält sich gegenseitig im Gleichgewicht. Verschiedene Arten und natürliche Prozesse arbeiten zusammen, um das Leben auf der Erde stabil zu halten.

Auch wir kommen aus diesem Kreislauf der Regeneration. Wir nehmen uns, was wir brauchen, und geben wieder etwas in den Kreislauf zurück. Jedoch: Genau dieses Geben und Nehmen ist durch die industrielle Zivilisation in ein großes Ungleichgewicht geraten. Schauen wir uns beispielsweise unseren ökologischen Fußabdruck oder den *Earth Overshoot Day* an, dann erkennen wir: Wir nehmen viel mehr als die Erde bereitstellen kann. Das kann uns beschämen oder ängstlich stimmen. Aber neben den negativen Emotionen wie Verzweiflung, Angst und Wut (die alle da sein dürfen!), helfen und motivieren uns positive Emotionen, damit wir eben nicht verzweifeln, sondern uns ehrlich und mutig für ein gutes Leben einsetzen. Wir können unsere Zugehörigkeit zur Welt und damit unser ökologisches Bewusstsein vertiefen. Unser persönliches Wohlergehen beruht auf dem Wohlergehen der natürlichen Welt (Macy, 2014).

Geh raus in die Natur. Wenn du einen Baum oder eine Pflanze siehst, nimm dir einen Augenblick Zeit, schließe die Augen. Atme ein und empfinde Dankbarkeit bei jedem Atem. Denn den Sauerstoff, den du atmest, bekommst du von ihnen, den Bäumen und den Pflanzen, geschenkt. Du bist, weil sie sind. Du kannst dir auch einen schönen Platz suchen, zum Beispiel auf einer Wiese im Wald, wo dich niemand stört. Du setzt dich hin, schließt die Augen und atmest ein paar Mal tief ein und wieder aus. Achte auf die Natur um dich herum, bedanke dich bei ihr. Nimm sie in dich auf. Vielleicht spürst du den Wind in deinen Haaren, hörst das Rascheln der Blätter oder eine Amsel singen. Spürst du das Gras unter dir? Riechst du die Erde, den Duft der Blumen oder schmeckst du gar die feuchte Herbstluft?

Mach dir bewusst: Du bist ein Teil dieser Erde. Du bist Teil eines großen Ganzen. Du bist, weil sie sind. *(fri)*

**»Du bist Leben, das leben will,  
inmitten von Leben, das leben will.«**

*Albert Schweizer*

---

## Overview-Effekt

Haben Sie schon einmal vom Overview-Effekt gehört? Er beschreibt das Erleben von Astronautinnen und Astronauten im Weltall, wenn sie auf die Erde zurückblicken und eine überwältigende Ehrfurcht vor der Schönheit und Verletzlichkeit unseres Planeten empfinden. Erst durch die große Distanz entsteht beim Anblick der Erde eine tiefe Verbundenheit mit dem Ort, an dem wir leben und für den wir als Menschheit verantwortlich sind. Diese Erfahrung ist für die Astronauten bewusstseinsverändernd und trägt dazu bei, sich als Teil eines größeren Ganzen zu sehen. Die Dokumentation *Overview* von Planetary Collective vermittelt 40 Jahre nach der ersten Bildaufnahme der Erde aus dem Weltall die prägenden Eindrücke von Astronautinnen während ihrer Weltraummissionen (siehe QR-Code).



[bit.ly/3V1njta](https://bit.ly/3V1njta)

YOU  
ARE  
HERE  
↑



Die wenigsten von uns sind Weltraumreisende und können diesen Effekt durch den Blick aus der Raumkapsel am eigenen Körper erfahren. Doch es gibt andere Wege. Gerade wenn wir das Gefühl haben, uns im Alltag zu verlieren, kann solch ein Perspektivwechsel helfen (White, 2021).

Begeben Sie sich bei klarer Sicht in die Höhe: ob auf einem Aussichtsturm in der Stadt, einer Bergwanderung oder in einem Heißluftballon – es gibt zahlreiche Möglichkeiten, unsere Erde von oben zu betrachten. Es muss ja nicht gleich der Flug zum Mond sein, der Sie in die Distanz zu Ihrer Welt bringt. Weniger aufwändig und auch bei Regenwetter ein Genuss ist ein Besuch im 3D-Kino oder im Planetarium. Filme, die unsere Erde vom Weltall aus zeigen, können eine ähnliche Ehrfurcht vor unserem Ökosystem und unserem Platz im Universum vermitteln.

Das Gefühl, Teil eines Ganzen zu sein, können Sie auch mithilfe einer Meditationsübung erfahren. Auf der Webseite von Mahashakti Uta Engeln, [loslassen.rocks](https://www.loslassen.rocks), finden Sie die Achtsamkeits-Übung 21: Alleinsein und All-Eins-Sein. (sde)

## Design Thinking

Design Thinking ist eine Arbeitsmethode und gleichzeitig eine Geisteshaltung, die Welt zu betrachten und Herausforderungen zu bewältigen. Ziel ist es, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind. Dies geschieht in einem iterativen Prozess, der sich schrittweise der Lösung nähert und dabei immer wieder die nutzenden Personen einbezieht und deren Sicht in den Fokus nimmt. Wie eine Redensart sagt: »Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.«

Design Thinking besteht aus folgenden Schritten:

**1. Verstehen und beobachten** | Ganz zu Beginn eines Projekts wird geklärt, in welchem Rahmen man sich bewegt und was die Zielsetzung ist, oder kurz: Was soll besser werden?

**2. Sichtweise definieren** | Mit Hilfe von qualitativen Interviews wird herausgefunden, wie die Sichtweise der nutzenden Person ist und was genau die Bedürfnisse sind.

**3. Ideen finden** | Zur Lösung werden möglichst viele Ideen gefunden. Hier gilt Quantität vor Qualität. Um die Umsetzung macht man sich an dieser Stelle keine Gedanken, sondern klammert sie bewusst aus.

**4. Prototypen entwickeln |** In einem kreativen und spielerischen Prozess wird ein Prototyp entwickelt, der die Idee für die Nutzenden erlebbar macht. Dadurch kann ganz früh im Projekt die Richtung schnell geändert werden (Prototyping).

**5. Testen |** Der Prototyp wird mit den nutzenden Personen getestet und ein Feedback zur Idee eingeholt.

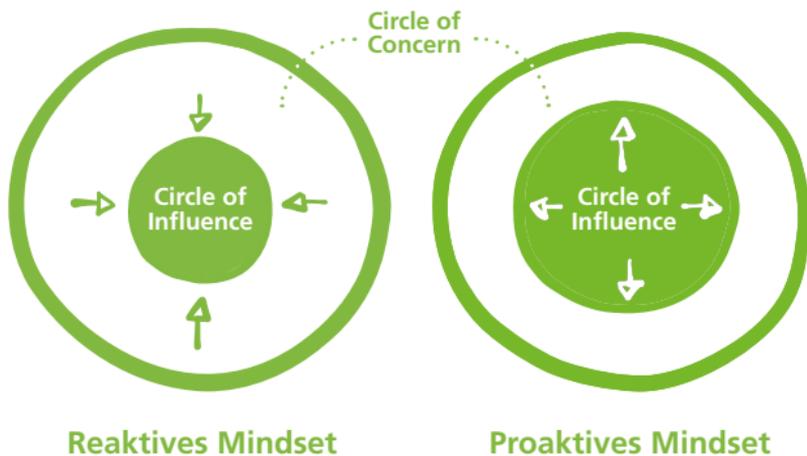
**Iterativer Prozess |** Rückmeldungen und neue Ideen werden aufgenommen. Das Projekt wird in iterativen Schleifen weiter bearbeitet. Feedback ist zentral – und zwar mit der Einstellung, den Prototyp nicht um jeden Preis realisieren zu wollen, sondern ganz offen zu sein für die Rückmeldungen. Ein frühes Scheitern wird als Erfolg gefeiert. Design Thinking ist somit auch eine Geisteshaltung, mit der man voller Elan zu neuen Lösungsansätzen gelangt.

Design Thinking ist ein kreativer Prozess, der kaum Kosten verursacht und mit denkbar einfachen Mitteln gestaltet wird. Dadurch kann gute Laune und große Lust an der Arbeit aufkommen. (*hun*)

## Circle of Influence

Wir verbringen oft viel zu viel Zeit damit, uns Gedanken und Sorgen über Dinge zu machen, die wir nicht beeinflussen können. Das bindet nicht nur unsere Aufmerksamkeit und Zeit, sondern vor allem unsere Energie.

Das Modell **The Circle of Influence**, das Stephen R. Covey in seinem Bestseller *Die 7 Wege zur Effektivität* (2018) beschreibt, kann dabei helfen, den Fokus auf die von uns gestaltbaren Dinge zu legen und dadurch unsere Selbstwirksamkeit zu steigern.



Das Modell beschreibt zwei wesentliche Bereiche unseres Lebens:

### **Der Betroffenheitsbereich (Circle of Concern)**

Dieser Bereich umfasst alle Themen, die auf uns einwirken, von denen wir betroffen sind, die wir aber nicht beeinflussen können. Typische Alltagsbeispiele sind das Wetter oder die weltpolitische Lage.

### **Der Einflussbereich (Circle of Influence)**

Im Gegensatz dazu beschreibt der innere Kreis unseren Einflussbereich. Die Dinge, auf die wir Einfluss nehmen können und die wir bewusst gestalten oder zumindest mitgestalten können. Dazu gehören beispielsweise unsere Haltung, unsere Reaktionen, unser Verhalten und unsere Entscheidungen.

### **Gestalten Sie aktiv Ihren Einflussbereich**

Wenn wir dem Circle of Concern zu viel Aufmerksamkeit schenken, steigt unser Stressempfinden. Unsere Gedanken und Sorgen lähmen uns, wir nehmen eine reaktive Haltung ein. Durch eine proaktive Haltung konzentrieren wir unsere Energie auf unseren Einflussbereich und die Dinge, die wir in der Hand haben. Dadurch wächst unser Spielraum, innerhalb dessen wir aktiv und selbstbestimmt gestalten können.

## Wie kommt man von einer reaktiven in eine proaktive Haltung?

Machen Sie sich zunächst bewusst, in welchem Kreis Sie sich gerade befinden. Wie viel Zeit verbringen Sie mit Dingen, auf die Sie keinen oder kaum Einfluss haben? Was können Sie konkret dazu beitragen, damit sich die Situation verbessert?

Betrachten Sie Ihre aktuelle Situation: Was fordert Sie und Ihre Energie heraus? Nehmen Sie sich dazu gerne einen Zettel zur Hand und schreiben Sie auf einer Seite auf, was Sie daran nicht ändern können. Wenn Sie dies einmal definiert haben, überlegen Sie, was Sie daran hindert, loszulassen und aufzuhören, sich darüber Gedanken zu machen.

Auf die andere Seite des Blattes schreiben Sie, was Sie selbst beeinflussen können. Sammeln Sie Ideen, was Sie konkret tun oder wen Sie um Hilfe bitten können.

Erweitern Sie Ihren Einflussbereich und gestalten Sie Ihr Leben in Ihrem Sinne! (aos)

## Reinventing Organizations

Immer mehr Menschen spüren, dass die Art und Weise, wie in Organisationen gearbeitet wird, nicht mehr funktioniert. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass ein großer Teil der Beschäftigten keine Freude mehr am Arbeitsplatz hat. Dabei sind nicht nur Unternehmen betroffen, auch im öffentlichen Sektor klagen viele Beschäftigte beispielsweise über Regulierungswut. Viele Führungskräfte sind erschöpft vom dauernden Wettbewerb, von Meetings und Neustrukturierungen. Offenbar leben wir in einer krisenanfälligen Übergangszeit, in der Altbekanntes langsam auseinanderfällt, das Neue sich aber noch nicht herausgebildet hat.

Was heißt das für Studierende und ihre Perspektiven auf eine Arbeitswelt im Wandel? Es ist höchste Zeit, es anders zu versuchen! Der ehemalige Unternehmensberater Frédéric Laloux (2015) hat viele Beispiele von Unternehmen zusammengetragen, wie dies gelingen kann. Bei seiner Analyse entdeckte er Merkmale, die zeitgemäße und sinnvoll strukturierte Organisationen kennzeichnen:

**Selbstführung** | Eine eher zentralistische Führung wird durch Selbstmanagement ersetzt, bei dem die Beschäftigten an der Macht beteiligt sind. Damit wächst die Verantwortung der Einzelnen. Probleme können nicht mehr auf Führungskräfte oder andere Personen geschoben werden. Entscheidungen

werden in einem Beratungsprozess getroffen, bei dem alle bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Betroffene müssen bei einer Entscheidung wenigstens gehört werden. Es entstehen flexible und natürliche Hierarchien.

**Ganzheit** | Jede Person kann sich in ihrer Individualität und Unverwechselbarkeit einbringen. »Titel, Konkurrenzdenken, Selbstdarstellung und andere Faktoren der Dominanz und Absicherung werden unbedeutend, da sie nicht mehr ausschlaggebend sind und Karriere nicht von Macht, Verdrängung und Hierarchie geprägt ist. Informationen werden transparent geteilt. Kooperation und frühes Feedback verhindern und lösen Konflikte.« (Odermann/Postler, 2021, S. 283f)

**Evolutionärer Sinn** | Der Fokus liegt auf der Teamleistung. Das Ziel des Wirtschaftens ist nicht nur Gewinn, sondern Verantwortungsübernahme für unterschiedliche Interessensgruppen: Investoren, Kunden, Mitarbeitende, Zuliefernde und andere. Im Zentrum steht der Sinn des gemeinsamen Handelns und eine ausgeprägte Sensibilität für Entwicklungsmöglichkeiten. (sto)

Für einen ausführlichen Überblick dazu siehe:

[www.denkmodell.de/reinventing-organizations](http://www.denkmodell.de/reinventing-organizations)

## Semco-Style

Wenn man Pyramiden baut, muss man mit Mumien rechnen. Wenn man jedoch eine horizontale Organisation schafft, entsteht Raum für Autonomie und Vertrauen. Autonome, sich selbst organisierende Teams sind erfolgreich, weil sie ein größeres Verantwortungsgefühl haben, schneller auf Veränderungen reagieren und Innovationen beschleunigen können. Die Mitarbeitenden in diesen Teams sind zufriedener und das wiederum führt zu zufriedeneren Kundinnen und Kunden.

Ricardo Semler ist ein Pionier darin, Arbeit neu zu denken. 1980 übernahm er im Alter von 21 Jahren das Unternehmen seines Vaters und wurde der neue CEO von Semco, einem brasilianischen Maschinenbauunternehmen. Als er bemerkte, dass seine Mitarbeitenden unzufrieden waren, führte er ein radikal neues Konzept ein. Seine Philosophie: Gebt den Mitarbeitenden völlige Freiheit, solange ihre Arbeit pünktlich fertig wird.

Mit der Möglichkeit zur Partizipation gab er den Menschen Kontrolle über ihre Arbeit. Eine Gewinnbeteiligung motivierte sie, ihre Arbeit besser zu machen, und radikale Transparenz aller Informationen zeigte ihnen, was funktionierte und was nicht.

Warum nehmen wir Arbeit mit ins Wochenende, aber gehen nicht am Montagmittag ins Kino?

Die Mitarbeitenden von Semco konnten ihre Gehälter, ihre Arbeitszeiten und ihre Vorgesetzten selbst bestimmen, die Teilnahme an Meetings wurde freiwillig, und die ganze Firma – vom Eigentümer bis zum Wartungspersonal – bestand aus nur drei Hierarchieebenen. Es gab kein Organigramm, keine Richtlinien, keinen Geschäftsplan, keine Kleiderordnung und keine Stellenbeschreibungen. Alles basierte auf der Idee, dass erwachsene Personen ihren gesunden Menschenverstand benutzen und auch bei der Arbeit wie Erwachsene behandelt werden. Innerhalb weniger Jahre gelang es Ricardo Semler, das alte hierarchische Unternehmen seines Vaters in eine industrielle Demokratie zu verwandeln. Um die Methodik und Philosophie seines Unternehmens greifbar und anwendbar zu machen und Unternehmen auf Ihrer Reise hin zu mehr Selbstorganisation zu begleiten, gründete Semler im Jahr 2016 das *Semco Style Institute*. Heute ist das *Semco Style Institute* in elf Ländern weltweit aktiv.

Ob am Arbeitsplatz, in der WG, in der Familie oder im Studium – folgende Fragen können Ihnen helfen, die Philosophie von Semler für die Zusammenarbeit mit anderen zu nutzen:

Gibt es Regeln, an die sich alle halten, die jedoch nie hinterfragt wurden? Gibt es Aufgaben, die Sie nicht übernehmen, weil Sie das Gefühl haben, dass sie nicht in Ihre Verantwortung fallen? Gibt es (unausgesprochene) Hierarchien, die die Zusammenarbeit im Team prägen? Wenn ja, erfüllen diese Hierarchien einen Zweck? Gibt es Aufgaben, die Sie in Ihrem Alltag oder bei Ihren Hobbies selbstverständlich übernehmen, die Sie sich am Arbeitsplatz jedoch nicht zutrauen (zum Beispiel Finanzen, Planung, Leitung)? Wenn Sie Aufgaben delegieren, übergeben Sie gleichzeitig alle Informationen, die nötig sind, um diese Aufgabe erfolgreich auszuführen? Freuen Sie sich am Sonntagabend schon auf die Arbeitswoche? Wenn nein, was müsste sich ändern?

Sie müssen diese Fragen nicht allein beantworten. Oftmals reicht es schon, alte und vermeintlich bewährte Verhaltensmuster gemeinsam zu hinterfragen und persönliche Einschätzungen miteinander zu teilen. So gehen Sie einen ersten Schritt hin zu besser funktionierenden Beziehungen sowie zu persönlicher Weiterentwicklung und Entfaltung. (wol)

Für weitere Infos zum *Semco Style Institute* siehe:

[www.ricardosemler.com](http://www.ricardosemler.com)

## Wir sind Gesellschaft

Wir alle regen uns gerne über Dinge auf, die uns im gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Leben nicht passen. Wer hat sich selbst noch nicht sagen hören: »Das ist so schädlich, so dumm, das gehört verboten!«. Oder wir wettern gegen Politikerinnen und Politiker. Meistens bleibt es jedoch bei solchen Unmutsbekundungen, die uns und unsere Mitmenschen in schlechte Laune versetzen. Zu oft vergessen wir, welche Macht wir eigentlich haben, da wir ja Teil der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sind. Diese Übung soll daran erinnern, dass wir als Einzelperson eine Stimme haben, die wir in viele Lebensbereiche einbringen können!

Schreibe einen Brief oder eine E-Mail an eine Person, zum Beispiel aus den Bereichen Medien, Journalismus, Unternehmen oder Politik. Adressiere dort ein ökologisches, soziales, wirtschaftliches oder kulturelles Problem, das du beobachtet hast und das du ändern möchtest. Wähle das Problem, das dir am meisten am Herzen liegt. Reflektiere: Wie hast du dich beim Verfassen gefühlt? Hattest du das Gefühl, dass du die Macht hast, etwas zu verändern? Oder waren andere Gedanken in deinem Kopf? Notiere die Gedanken und überprüfe, ob sie wirklich wahr sind.

Und vergiss nicht: Schicke den Brief ab! (*huf*)



Der Bericht *Die Grenzen des Wachstums*, gewissermaßen der Urtext der Ökologiebewegung, hat vor nunmehr fast einem halben Jahrhundert einen sehr schlichten Sachverhalt mit aufwendigen Rechnungen unterlegt: dass man in einem begrenzten Raum nicht unbegrenzt wachsen kann. Gerade weil dieser Sachverhalt so simpel ist und die Berechnungen von damals so plausibel, hätte man erwarten sollen, dass von 1972 an zumindest in den reichen Gesellschaften alle Hebel in Bewegung gesetzt worden wären, um das Wachstum zu begrenzen – also etwa den Flächen- und Rohstoffverbrauch zu beschränken, die Autos kleiner zu machen und die Mobilität zu reduzieren. Aber das Gegenteil war der Fall: In der seither vergangenen Zeit hat sich der Ressourcenverbrauch vervielfacht. Die einzigen Ereignisse, die die ungebremste Steigerungslogik unseres Lebens und Wirtschaftens je unterbrochen haben, waren die durch den Kollaps der Finanzmärkte ausgelöste Weltwirtschaftskrise am Ende der Nullerjahre und das Marktbeben, das ein klitzekleiner Virus namens Covid-19 im Jahr 2020 erzeugt hat. Freiwillig: keine Reduktion nirgends.

Das mag vor allem deswegen irritierend erscheinen, weil ja die wissenschaftlichen Schreckensmeldungen und Warnungen seither nicht weniger geworden sind und sich die

Voraussagen hinsichtlich der Dynamik des Klimawandels und des Artensterbens als allzu defensiv erwiesen haben. Und von Dingen wie den Plastikstrudeln im Meer und dem Mikroplastik in Tieren war 1972 noch gar keine Rede. Hat all das Rechnen, Reden, Warnen und Mahnen nichts genützt? Offenbar nicht. Oder es hat sogar die gegenteiligen Wirkungen gehabt. Nicht wenige Menschen haben geglaubt, was die Wissenschaft gesagt hat, nur haben sie daraus leider etwa diesen Schluss gezogen: »Mein Gott, wenn das alles stimmt, dann sollte man jetzt wohl besser noch rausholen, was geht! Irgendwann wird der Spaß ja endgültig vorbei sein.« Und mit derselben Verbissenheit, mit der die Menschen desto mehr zu Konsumjunkies werden, je deutlicher das ökologische Verhängnis wird, desto intensiver produzieren die Wissenschaften schlechte Nachrichten, in der offenbar unenttäuschbaren Hoffnung, dass irgendwer irgendwann dann doch mal umkehren wird.

Folgerichtig erschien es uns irgendwann sinnlos, weiterhin zur konventionellen Öko-Kommunikation beizutragen und wir – die Soziologin Dana Giesecke und ich – gründeten *FUTURZWEI. Stiftung Zukunftsfähigkeit*. Wir hatten die Beobachtung gemacht, dass es eine beträchtliche Anzahl von Einzelnen, Initiativen, Gruppen, Unternehmen, Genossen-

schaften usw. gibt, die unter den real existierenden Bedingungen einer auf Konsum- und Verbrauchssteigerung ausgelegten Gesellschaft ihre Welt ganz anders gestalteten. Also anders wirtschafteten, anders produzierten, sich anders organisierten als der Mainstream.

Es erschien uns erstens durchaus wichtig, dass es so viele Menschen gibt, die ›against all odds‹ ein richtigeres Leben im Falschen zu führen versuchen. Zweitens dachten wir, dass man von solchen Menschen und ihren Projekten eine Menge lernen könnte, wie man praktisch aus einer nicht-nachhaltigen Gesellschaft auf den Pfad in eine nachhaltigere kommen könnte. Und drittens schließlich glaubten wir, dass es für die Öko-Kommunikation insgesamt gut sei, mal Geschichten des Gelingens zu erzählen, anstatt immer nur Geschichten des permanenten Weiterbauens am Weltuntergang. Also bezeichneten wir uns insgeheim als ›PR-Agentur für eine soziale Bewegung, die nicht weiß, dass sie existiert‹ und begannen tatsächlich, Werbung zu machen – für einen anderen Umgang mit der Welt, der nicht im Konjunktiv verblieb, sondern praktisch wirksam wurde.

Diese Geschichten des Gelingens sollten ausdrücklich nicht moralisch sein, das heißt, ohne jedes Weltrettungs-Pathos

auskommen, sondern einfach – wie jede gute Geschichte – einen Anfang, einen Mittelteil und einen Schluss haben. Und sie sollten von handelnden Personen erzählen, die interessante Dinge machten, denen Widerfahrnisse geschahen, die sie zu bewältigen versuchten. Und diese Personen mussten keineswegs sympathisch oder überlebensgroß gut sein, sondern eben einfach Leute, über die man etwas Interessantes erzählen konnte.

*FUTURZWEI* wurde erfolgreich, weil es sehr oft möglich war, Interessen und Ressourcen zusammenzubinden, wobei uns immer egal war, welcher Szene und Filterblase die Institutionen und Personen jeweils angehörten – wir mussten nur dasselbe Interesse am Gelingen und an der Veränderung der Wirklichkeit teilen.

Und vor allem: *FUTURZWEI* lebt von einer großen Zahl junger brillanter Menschen. Sehr wichtig: Ein gutes Team, das an einer Sache arbeitet, muss hierarchiefrei arbeiten. Auch ohne Stundenzettel und Nachweise. Jede Formalisierung einer gemeinsamen Arbeit ist tödlich für den Spirit. Alle sind aufgefordert, an jeder Stelle sagen zu sollen, wenn etwas in die falsche Richtung läuft; und alle sind dazu aufgefordert, an der Stelle, wo sie nicht mehr können, zu sagen, dass sie jetzt

nicht mehr können. Aus Arbeitgebersicht war es uns immer total egal, ob jemand seine bezahlten Stunden arbeitete, weil sich die Qualität eines Produkts nicht quantitativ messen lässt – etwas, das in einer halben Stunde entstanden ist, kann besser sein als etwas, wofür eine Gruppe zwei Wochen gebraucht hat. We didn't care.

Basis für das Funktionieren eines solchen Projekts ist, dass es in sich schon Eigenschaften des konkret Utopischen trägt – Arbeit, die sich an Qualität und nicht an Quantität, nicht an Aufgabenerfüllung, sondern an Sinn misst. Die jede und jeden der Beteiligten ernst nimmt, weshalb es manchmal unfassbar komisch und witzig sein kann, was dabei herauskommt. Sternstunden sind dann, wenn ich (alter weißer Mann) auf einem Podium vor etwa 2000 Menschen (Bildungskongress im Bregenzer Festspielhaus) dem geneigten Publikum mitteile, dass das Leitbild von *FUTURZWEI* in dem Satz bestünde: »Scheiße machen wir nicht.« Und wenige Minuten später die ebenfalls auf dem Podium sitzende junge weiße Frau Neela Janssen das Problem benennt: »Scheiße ist leider systematisch schlecht definiert.« Ein Projekt, ein Team, widerstreitende Auffassungen vor großem Publikum. Das ist utopisch, Freiheit von der Angst, verschieden zu sein.

Und natürlich liegt in der grammatischen Form des Futur II ja die konkrete Utopie begründet. Menschen sind, soweit wir wissen, die einzigen Lebewesen, die sich erstens eine Zukunft vorstellen können (Futur I). Die sich aber auch in einen zukünftigen Zustand hinein entwerfen können und, mehr noch, von diesem imaginierten Zukunftsort aus zurückblicken können auf den Weg, den man zurückzulegen hatte, um an diesen Ort in der Zeit zu kommen (Futur II): Wer werde ich gewesen sein? Was werden wir getan haben? Wohin werden wir gelangt sein? Das ist die Kernoperation des Imagineerings, und in dieser Operation selbst liegt ein utopisches, die Bedingungen der Gegenwart überschreitendes Moment. Voraussetzung dafür wiederum ist, dass man ein Grundvertrauen hat, dass Zukunft tatsächlich gelingen kann. Manchmal dauert es etwas länger und ist etwas schwieriger, aber – weiteres Leitbild – »Wenn es einfach wäre, könnten es ja auch die Anderen machen.« (wel)

[www.futurzwei.org](http://www.futurzwei.org)

Dieser Text erschien zuerst in:  
*Imagineering. Wie Zukunft gemacht wird*  
(Metelmann/Welzer, 2020)

# einfach anders sehen

Was ist das Interessanteste, das du in letzter Zeit entdeckt hast?

Was möchtest du in Zukunft in unserer Welt bewirken?

Mit welchem kleinen Schritt kannst du heute starten?

Wenn du etwas sofort ändern könntest: was wäre es – und warum?

Wer möchtest du einmal gewesen sein?

Welche Faktoren der  
äußeren Umgebung  
tragen zu der Qualität  
deiner Arbeit bei?

Welches Ehrenamt  
würdest du gerne  
einmal übernehmen?  
Warum?

Worauf in deiner nahen  
Zukunft freust du dich?

Welche Menschen  
unterstützen dich  
am meisten?

Wo kannst du in  
Zukunft am meisten  
auf sie zählen?

## Literaturverzeichnis

- Berner, Werner et al.** (2015) Ermutigende Führung: Für eine Kultur des Wachstums. *Stuttgart: Schäffer Poeschel.*
- Blickhan, Daniela** (2018): Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis. 2., überarbeitete Auflage. *Paderborn: Junfermann.*
- Blickhan, Daniela** (2021): Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung. *Paderborn: Junfermann.*
- Brähler, Christine** (2015): Selbstmitgefühl entwickeln: Liebevoller werden mit sich selbst. *München: Scorpio.*
- Bregman, Rutger** (2020): Utopien für Realisten: Die Zeit ist reif für die 15-Stunden-Woche, offene Grenzen und das bedingungslose Grundeinkommen. 10. Auflage. *Reinbek: Rowohlt.*
- Bregman, Rutger** (2020a): Im Grunde gut: Eine neue Geschichte der Menschheit. *Reinbek: Rowohlt.*
- Burnett, Bill / Evans, Dave** (2016): Mach, was du willst: Design Thinking fürs Leben. *München: Econ.*
- Covey, Stephen R.** (2018): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 58. überarbeitete Auflage. *Offenbach am Main: Gabal.*
- Ebner, Markus** (2019): Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. *Wien: Facultas.*
- Ehlers, Ulf-Daniel** (2020): Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. *Wiesbaden: Springer.* DOI: 10.1007/978-3-658-29297-3
- Elrod, Hal** (2020): Miracle Morning: Die Stunde, die alles verändert. 7. Auflage. *München: Irisiana.*
- Feuerborn, Jörg** (2016): Positive Psychologie. *Freiburg im Breisgau: Haufe.*

- Fischer, Theo** (2005): Wu Wei: Die Lebenskunst des Tao. 16. Auflage. *Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.*
- Geißler, Karlheinz A.** (2010): Lob der Pause: Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind. *München: oekom.*
- Grün, Anselm / Ruppert, Fidelis** (2000): Christus im Bruder. 4. Auflage. *Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.*
- Härtl-Kasulke, Claudia / Revers, Andrea** (2018): Lebenskunst! Eine Anleitung zur Positiven Psychologie. *Weinheim: Beltz.*
- Harari, Yuval N.** (2018): 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert. *München: C.H.Beck.*
- Hausler, Melanie** (2019): Glückliche Kängurus springen höher: Impulse aus Glücksforschung und Positiver Psychologie. *Paderborn: Junfermann.*
- Iding, Doris** (2019): Mitgefühl: mit uns selbst und anderen. [www.glueckundachtsamkeit.de/mitgefuehl-mit-uns-selbst-und-anderen](http://www.glueckundachtsamkeit.de/mitgefuehl-mit-uns-selbst-und-anderen) (zuletzt aufgerufen am 01.12.2022).
- Janssen, Bodo** (2016): Die Stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit. *München: Ariston.*
- Kaiser, Alexander / Fuchs, Anneliese** (2010): Der Ausbruch aus dem Hamsterrad. *Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.*
- Laloux, Frédéric** (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. *München: Franz Vahlen.*
- Lehner, Anna / Stolle, Michael et al.** (2019): Warum nichts anders? Der Alltag als Übung. *Karlsruhe.*
- Macy, Joanna / Johnstone, Chris** (2014): Hoffnung durch Handeln: Dem Chaos standhalten, ohne verrückt zu werden. *Paderborn: Junfermann.*

- Mangelsdorf, Judith** (2020): Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten. *Wiesbaden: Springer.*
- Metelmann, Jörg / Welzer, Harald** (2020): Imagineering: Wie Zukunft gemacht wird. *Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.*
- Meyer, Jan H.F. / Land, Ray** (2003): Threshold concepts and troublesome knowledge: Linkages to ways of thinking and practising within the disciplines. *Edinburgh: University of Edinburgh.*
- Neff, Kristin / Germer, Christopher** (2019): Selbstmitgefühl. Das Übungsbuch: Ein bewährter Weg zu Selbstakzeptanz, innerer Stärke und Freundschaft mit sich selbst. *Freiburg: Arbor.*
- Odermatt Sandra / Postler, Eric** (2021): Selbstorganisation als Enabler der Digitalisierung. In: Schellinger Jochen et al.: Digital Business. Analysen und Handlungsfelder in der Praxis. *Wiesbaden: Springer.*
- Oettingen, Gabriele** (2017): Die Psychologie des Gelingens. 3. Auflage. *München: Droemer.*
- Rosenberg, Marshall B.** (2012): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. 15. Auflage. *Freiburg: Herder.*
- Ryan, Richard M. / Deci, Edward L.** (2017): Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. *New York, London: The Guilford Press.*
- Salzburger Äbtekonzferenz** (Hrsg.) (2019): Die Regel des Heiligen Benedikt. 5. Auflage. *Beuron: Beuronischer Kunstverlag.*
- Schoenacker, Theo** (2017): Mut tut gut: Das Encouraging-Training. 18. unveränderte Auflage. *Speyer: RDI Verlag.*
- Schwartz, Shalom H. et al.** (2012): Refining the Theory of Basic Individual Values. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4). DOI: 10.1037/a0029393
- Seligman, Martin** (2015): Wie wir aufblühen: Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens. 3. Auflage. *München: Goldmann.*

- Seligman, Martin / Schuhmacher, Stephan** (2012): Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. *München: Kösel.*
- Storch, Maja / Tschacher, Wolfgang** (2016): Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. 2., erweiterte Auflage. *Bern: Hogrefe.*
- Streit, Philip** (2018): Einführung: Das Leben gestalten und genießen. In: Härtle-Kasulke / Revers (2018), S. 10-18.
- Strelecky, John** (2009): The Big Five for Life: Was wirklich zählt im Leben. *München: dtv.*
- Tolle, Eckhart** (2022): Jetzt! Die Kraft der Gegenwart. 18. Auflage. *Bielefeld: Kamphausen Media.*
- Tuckman, Bruce W.** (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, S. 384–399. DOI: 10.1037/H0022100
- Welzer, Harald** (2020): Alles könnte anders sein: Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen. 4. Auflage. *Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.*
- Welzer, Harald** (2021): Nachruf auf mich selbst: Die Kultur des Aufhörens. *Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.*
- White, Frank** (2021): The Overview Effect: Space Exploration and Human Evolution. 4th edition. *Denver: Multiverse Publishing LLC.*
- Windolph, Andreas / Blumenau, Alexander** (o. J.): Die Phasen der Teamentwicklung. [www.projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team](http://www.projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team) (zuletzt aufgerufen am 01.12.2022).
- Wurmb-Seibel, Ronja** (2022): Wie wir die Welt sehen: Was negative Nachrichten mit unserem Denken machen und wie wir uns davon befreien. *München: Kösel.*

## Dank

Allen Beitragenden zu diesem Booklet sei herzlich gedankt: für die Texte, den konstruktiven Austausch, die vielen Impulse – und die Bereitschaft Neues zu wagen und Bewährtes zu teilen. Den Kolleginnen und Kollegen aus dem Schreiblabor Cristina Loesch, Lisa Sielaff, Andreas Hirsch-Weber und Kevin Schumacher danken wir herzlich für die Durchsicht der Texte. Verzeiht, dass wir die Leserschaft mal mit ›Sie‹, mal mit ›Du‹ ansprechen.

Dieses Booklet wäre ohne das Engagement von Katharina Mayer und Merve Şimşek nicht entstanden. Vielen lieben Dank! Merve hat außerdem das Booklet gestaltet und die Grafiken realisiert. Wir sind begeistert! Dem gesamten Team des Perspektivenlabors danken wir für tolle, inspirierende und wilde Zeiten, in denen viel Neues entstehen konnte. Mit euch kann man ›einfach anders machen‹!

Schließlich danken wir einmal mehr unseren wertgeschätzten Kolleginnen und Kollegen sowie allen Dozierenden am HoC für ihr vielfältiges Veranstaltungsangebot, mit dem sie die Themen dieses Booklets unseren Studierenden nahebringen.

*Manuela Schnaubelt und Michael Stolle*



## Perspektiven für den Alltag

Dieses Booklet ist eine Sammlung von Texten und Übungen aus dem Angebot des House of Competence (HoC). Sie vermitteln Reflexionsangebote, die aus der Fixierung auf Probleme und Konflikte herausführen, um trotz vielfacher Krisenerfahrungen nicht zu resignieren, sondern zu wachsen oder sogar über sich selbst hinauszuwachsen. Oder um erst einmal die richtige Spur zu finden.

Die Anliegen der jungen Generation müssen ernster genommen werden als je zuvor. Wenn es stimmt, dass Veränderungen beim Einzelnen beginnen – dort, wo es einen individuellen Verfügungsrahmen gibt – braucht es umso mehr eine weithin gelebte Entschlossenheit, vermeintliche Alternativlosigkeiten zu überwinden.

Wie kommen wir vom Wissen zum Handeln? Es gibt nicht nur eine Formel, wie Veränderungen gelingen. Es gibt tausende! Meistens kommt es darauf an, die passende Idee, Inspiration oder Intervention aus der Vielzahl von Möglichkeiten zu entdecken und auszuprobieren – am besten gemeinsam mit anderen, damit Sicherheit und Vertrauen wachsen. Die Devise lautet dabei: einfach anders machen!