



ON THE WAY TO NEW WORK

**Wenn Arbeit zu etwas wird,
was Menschen stärkt.**

Swantje Allmers
Michael Trautmann
Christoph Magnussen

Vahlen

On the Way to New Work

„Ich will dieses Buch!“

Matze Hielscher, Medienunternehmer, Podcaster und Buchautor

„New Work ist mehr als Tischkicker, Sofas und Hunde im Büro, es ist die Chance für mehr Sinnhaftigkeit und echte Antworten auf die großen Herausforderungen unserer Zeit.“

Tina Müller, CEO Douglas Group

„Dieses Buch ist eine frohe Botschaft für alle, die sich bei dem Wort Veränderung nicht sofort im BlackBerry verkrallen. Wenn das Bild der Arbeit neu entworfen werden muss, dann ist dieses Buch die Sixtinische Kapelle.“

Micky Beisenherz, Autor, Moderator und kritischer Geist

„Die Autor:innen nehmen uns mit auf eine Reise, an der wir alle teilnehmen werden, auch wenn wir sie nicht gebucht haben.“

Claudia Willvonseder, ehe. Global CMO IKEA und Geschäftsführerin
Dr. Oetker

„Seit über 300 Podcast-Folgen sind Christoph und Michael ‚On The Way to New Work‘. Zusammen mit Swantje haben sie nun das lange versprochene Buch nachgelegt. Es dürfte der Goldstandard werden für deutschsprachige Literatur zu diesem Thema. Ich weiß, wie viel Arbeit und Leidenschaft darin stecken.“

Philipp Westermeyer, Gründer und CEO Online Marketing Rockstars

„Ich glaube, dass wir im 21. Jahrhundert die Möglichkeit haben, die Arbeit um das Leben herum zu bauen.“

Sascha Lobo, Blogger, Autor und Journalist

„Wer sind wir eigentlich und was ist es, was wir wirklich wollen? Was braucht unsere Gesellschaft gerade jetzt? ‚On the Way to New Work‘ liefert Inspiration und Antworten auf zentrale Fragen. Vor allem aber kommt das Buch zum richtigen Zeitpunkt.“

Oliver Wurm, Medienunternehmer

„Die Digitalisierung hat die Art, wie wir arbeiten, verändert. Die Corona-Pandemie hat dies noch beschleunigt. Doch Remote Work ist nicht gleich New Work. Die Veränderungen, die wir noch vor uns haben, werden uns fordern und gehen uns alle an.“

Alexander Sixt, Co-CEO der Sixt SE

„Die Beiträge in diesem Band zeigen, wie Selbstbestimmung geht, der Kern der New Work, wie sie Fritjof Bergmann dachte. Es ist die real existierende Zukunft der Arbeit.“

Wolf Lotter, Transformationsexperte, Autor und Gründungsmitglied
brand eins

On the Way to New Work

Wenn Arbeit zu etwas wird,
das Menschen stärkt

von

Swantje Allmers

Michael Trautmann

und

Christoph Magnussen

Verlag Franz Vahlen München

Es sind zu wenig Menschen, die am Ende ihres Lebens wirklich mit der tiefsten Überzeugung sagen können, dass sie ihre Zeit auf Erden damit verbracht haben, das zu tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Frithjof Bergmann (1930–2021) war einer davon. Er war brillant, lebhaft, einfühlsam und der Treiber für das, was wir heute New Work nennen. Er begründete eine Idee, die Kulturen und Branchen verändert und Generationen überdauert und er zeigte uns, dass Arbeit nicht nur etwas sein kann, das wir gern tun, sondern eine Quelle für Lebensenergie. Es ist ein schöner Gedanke, zu wissen, dass der Mann, der die Idee hinter New Work geprägt hat, am Ende zur Verkörperung seiner eigenen Philosophie wurde. Frithjof, dieses Buch, der Podcast und unsere Arbeit wären ohne dich nicht dasselbe – und aus diesem Grund widmen wir dir dieses Buch.

ISBN Print: 978 3 8006 6659 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 6660 7

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: loved GmbH, Hamburg & Ralph Zimmermann –
Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsübersicht	V
Vorwort von Verena Pausder	VII
Einführung	IX

Teil 1: Starkes Ich

1 / Selbstreflexion	3
2 / Sinnfindung	17
3 / Selbstmanagement	32
4 / Gewohnheiten	44
5 / Gesundheit	59
6 / Freiheit	75
7 / Kreativität	87
8 / Lernen	100
9 / Resilienz	112

Teil 2: Starkes Wir

10 / Organisation	125
11 / Agilität	145
12 / Zusammenarbeit	160
13 / Kommunikation	175
14 / Meetings	193
15 / Räume	217

16 / Führung	233
17 / Ziele.....	247
18 / Kultur.....	260

Teil 3: Starke Gesellschaft..... 275

19 / Bildung.....	276
20 / Diversität	294
21 / Technologie.....	313
22 / Nachhaltigkeit.....	329
23 / Utopien.....	348

Nachwort von Stephan A. Jansen	364
Endnoten	367
Autorenprofile.....	394
Danke	396

VORWORT VON VERENA PAUSDER

Wer in die Zukunft sieht, sieht vor allem Unsicherheit: Die Klimakrise ist die größte Herausforderung unserer Zeit und der letzte Bericht des Weltklimarats ernüchternd. Bei der Digitalisierung fallen wir in Europa zurück, verlieren immer mehr an digitaler Wettbewerbsfähigkeit, während alle großen Tech-Firmen in den USA oder China gegründet werden. Unsere Kinder bekommen in unserem Bildungssystem heute nicht die Fähigkeiten mit auf den Weg, die sie für die Lebens- und Arbeitswelt von morgen brauchen.

Was wie eine düstere Prognose wirkt, ist aber vor allem ein Handlungs-Appell an uns alle, es ab jetzt besser zu machen. Ein Appell, zu überdenken, wie wir heute lernen, arbeiten, führen und Politik machen. Und ein Appell, auch die Kosten des Nicht-Tuns zu berücksichtigen, also mehr Schmerz zu empfinden ob all der Dinge, die wir bisher aus fehlendem Mut nicht versucht und ausprobiert haben.

Das fängt in den Schulen an. Hören wir auf, Kindern den Weg und das Ziel vorzuschreiben. Schulen brauchen mehr Freiräume. Ermöglichen wir das zum Beispiel mit einem FREI-Day: An einem Tag in der Woche arbeiten Kinder an einem Projekt ihrer Wahl – mit engem Bezug zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung – und Lehrer:innen können mit neuen Lernmethoden experimentieren. Und Entschlacken wir das Curriculum, um mehr Platz für digitale Bildung, Kreativität und fächerübergreifenden Unterricht zu schaffen! Muten wir unseren Kindern mehr Eigenständigkeit und Freiheit zu, damit sie lernen, ihre eigenen Antworten auf die Fragen der Zukunft zu finden. Bilden wir sie zu Gestalter:innen der Zukunft aus, damit sie ihr volles Potenzial entfalten und an den Herausforderungen von morgen mitarbeiten können.

Lassen wir auch in Unternehmen die Mitarbeiter:innen von der Leine. Statt festzulegen, wo, wie und wann Menschen arbeiten, ermöglichen wir ihnen lieber eine Arbeit, die sie wirklich, wirklich wollen. Das bringt die besten Leistungen jedes:r Einzelnen hervor. Denn die Mitarbeitenden werden ja bezahlt, weil sie denken und nicht, weil sie da sind. Damit wird Vertrauen zur Basis unseres Führungsverständnisses und wir treten bei der Arbeit nicht nur professionell „kontrolliert“ auf, sondern als Menschen, die Ecken, Kanten, Bedürfnisse und Familien haben.

Und seien wir selbst wählerisch, worauf wir unsere Fähigkeiten, unsere Zeit und Konzentration verwenden. Trauen wir uns, nach dem „Warum“ zu fragen. Denn wer weiß, warum er oder sie etwas tut, kann aus seiner Arbeit mehr Energie ziehen, als dass sie Energie frisst. Sich mit seinen Talenten und Fähigkeiten für ein höheres gesellschaftliches Ziel einzusetzen, ist nicht nur ehrenwert, sondern führt zu Motivationsschüben, einer höheren Job-Zufriedenheit und uns alle ein Stück näher an unser Ziel, die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam zu meistern.

Und wenn wir unsere Schulen neu aufgestellt, unsere Unternehmen menschlicher gestaltet haben und uns unserem individuellen „Warum“ bewusst sind, dann bringen wir auch mehr Mut in die Politik. Wir hören auf, den Zugang zu Spitzenämtern nur über Parteikarrieren zu kontrollieren, sondern ermutigen Quereinsteiger:innen, ihre Erfahrungen in die Politik einzubringen. Wir trauen uns, ambitionierte Ziele auszusprechen und den Fortschritt transparent zu messen – auch wenn das heißt, Fehler eingestehen zu müssen. Wir hören mit Jugendbeiräten in Ministerien den Ideen der kommenden Generationen zu, statt nur von oben herab zu erklären, warum vieles nicht geht.

Und wir erkennen an, dass wir nicht immer nur Forderungen an Politik oder Großkonzerne stellen dürfen, sondern selbst Verantwortung übernehmen müssen.

Wir alle haben viel zu tun, damit Deutschland und Europa auch in Zukunft als Innovationsstandorte relevant bleiben. Deshalb wünsche ich mir, dass dieses Buch viele Leser:innen dazu inspiriert, mutiger zu sein, unternehmerischer zu denken und immer das Ziel vor Augen zu haben, gesellschaftlich etwas bewegen zu wollen – ein Teil der Lösung zu werden. Diese Lösungen werden wir brauchen, denn das entscheidende Jahrzehnt hat bereits begonnen.

EINFÜHRUNG

„Die Menschen, die so verrückt sind zu glauben, dass sie die Welt verändern können, sind diejenigen, die es tun.“

Steve Jobs, Unternehmer und Visionär

Die Welt, in der wir leben und arbeiten, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich gewandelt – sowohl kulturell als auch technologisch. Ein Wandel, der in Zukunft mit noch höherer Geschwindigkeit stattfinden wird, getrieben durch neue Technologien und den großen Herausforderungen, vor denen wir stehen. Die Corona-Pandemie hat unseren Arbeits- und Lebensalltag ebenfalls verändert. Gleichzeitig werden die Grenzen unseres bisherigen Wachstums immer offensichtlicher, wenn wir uns den Zustand unseres Planeten anschauen. Nichts davon kommt ohne Vorwarnung. Der Philosoph Frithjof Bergmann hat dies in den frühen 1980er-Jahren vorhergesehen, als er die vier Tsunamis benannte:

1. die sich immer weiter öffnende Schere zwischen obszönem Reichtum und schrecklicher Armut,
2. die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen,
3. die fortschreitende Zerstörung unseres Klimas,
4. die Zerstörung unserer Kultur.

Bergmann sah die Ursachen der vier Tsunamis in einer fehlgeleiteten Entwicklung unseres Verständnisses von Arbeit und Wirtschaft. Für viele Menschen sei Arbeit zu etwas geworden, das krank mache und schwäche. In der von ihm gegründeten New-Work-Bewegung sah er die Chance, diese Entwicklungen umzukehren und Menschen zu stärken.

Wir brauchen mehr denn je nachhaltige Formen des Wachstums und Wirtschaftens, um die Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen und in Chancen für uns alle zu verwandeln. Das, was uns hierhergebracht hat, wird uns nicht weiterbringen. New Work ist – fasst man den Begriff weit genug – ein Teil der Lösung. Es ist weit mehr als ein Modebegriff oder der Versuch, Arbeit für eine kleine Gruppe ohnehin privilegierter Menschen noch angenehmer zu gestalten. Neues Arbeiten und neues Wirtschaften muss jede:n erreichen – von den Mitarbeitenden im Supermarkt, in der Pflege oder der Fabrik bis hin zu den Vorstandsvorsitzenden der DAX-Konzerne. Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass es geht, und die Erkenntnis, dass eine umfassende Veränderung nur so funktionieren kann, verbreitet sich.

Dieses Buch befasst sich mit der Frage, wie Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt, Organisationen resilienter macht und zur Lösung unserer gesellschaftlichen Herausforderungen beiträgt. Es ist eine Synopse aus über 300 Podcast-Gesprächen, unseren Erfahrungen aus Beratungsmandaten, Coachings, Unternehmensaufbau

und Führung sowie dem, was wir von Expert:innen gelernt haben, und nicht zuletzt aus unseren eigenen Erlebnissen und Fehlern.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

- **Starkes Ich:** individuelle Ansatzpunkte, um mehr Sinn und Erfüllung in der eigenen Arbeit zu erleben.
- **Starkes Wir:** Ansätze, um die Zusammenarbeit im Team und als Organisation sinnvoll zu gestalten.
- **Starke Gesellschaft:** gesellschaftliche Chancen und Herausforderungen, mit denen wir uns (auch) im Kontext Arbeit auseinandersetzen sollten.

Wir haben das Buch so aufgebaut, dass es entweder von vorn bis hinten durchgelesen werden kann oder dass die Kapitel, je nach Interesse, einzeln gelesen werden können.

Es enthält viele Impulse und Beispiele dafür, wie die Umsetzung in der Praxis aussehen kann. Probieren Sie aus, was Ihnen passend erscheint, und entwickeln Sie Ihre eigene New-Work-Philosophie. Der Weg zur Neuen Arbeit ist eine persönliche Reise, die für uns noch lange nicht abgeschlossen ist. Dieses Buch soll als Reiseführer dienen und wir freuen uns, wenn sich unsere Wege auf der Reise kreuzen.
#onthewaytonetwork

Starkes Ich

1/

SELBSTREFLEXION

„Wenn Sie einen Dokumentarfilm über Ihr Leben machen, was sind die entscheidenden Momente?“

Manfred Kets de Vries, Management-Professor und Psychoanalytiker

Unsere Podcast-Folgen eröffnen wir in aller Regel mit derselben Frage: „Wie bist du der Mensch geworden, der du heute bist?“ Diese Frage beantworten unsere Gäste sehr unterschiedlich – sowohl, was die Länge angeht, als auch die Art und Weise, was und wie sie es sagen. Doch niemand nimmt diese Frage auf die leichte Schulter, denn sie berührt unsere prägenden Momente. Das können Weggabelungen sein, an denen wir richtig oder falsch abgebogen sind. Es können Fehler, besondere Erfahrungen, wichtige Begegnungen oder besondere Lebensphasen sein. Es geht bei dieser Frage um unsere Reise zu uns selbst.¹

Wir Menschen schaffen es, eine Zeit lang ohne Rücksicht auf die eigenen Wünsche, Fähigkeiten und Talente zu arbeiten. Das führt uns allerdings häufig in Situationen, die uns nicht glücklich machen. Oft folgen wir Glaubenssätzen, inneren Realitäten oder fest verankerten Meinungen über uns selbst und Gesetzmäßigkeiten der Welt, ohne sie zu hinterfragen. Dazu zählen auch und ganz besonders die vielen gut gemeinten Ideen von Eltern, die häufig ihre eigenen und oft ebenfalls schon auf sie übertragenen Wahrheiten weitergeben. Früher oder später kommen die meisten von uns jedoch an den Punkt, an dem wir uns fragen, ob wir wirklich das Leben führen, das wir uns wünschen, beziehungsweise worum es uns im Leben geht. Selbstreflexion kann der erste Schritt sein, um diese Fragen zu beantworten. Wenn wir wissen, von wo aus wir starten und wohin wir wollen, haben wir gute Chancen, den für uns richtigen Weg einzuschlagen. Nur wenn wir die Notwendigkeit für Veränderungen erkennen, werden wir die Kraft finden, diese auch einzuleiten, und nur wenn wir mit uns arbeiten und nicht gegen uns, können wir selbstbestimmter, erfüllter, gesünder und damit langfristig auch glücklicher werden.

Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung, hat in Arbeit immer das Potenzial gesehen, uns Menschen zu stärken, anstatt uns zu schwächen.² Die Voraussetzungen dafür sind die passenden Rahmenbedingungen und dass das, was wir tun, zu unseren inneren Einstellungen, unseren Ressourcen und Talenten passt. Darum beginnt die Reise zu New Work mit dem Thema Selbstreflexion. Hierbei geht es uns vor allem um das Erkennen und Annehmen unserer Persönlichkeit mitsamt unseren Stärken, Schwächen und vielleicht auch blinden Flecken. Die Welt ist voller Werkzeuge, die uns dabei helfen.

STÄRKEN STÄRKEN

„Die meisten Menschen glauben zu wissen, was sie können.
Sie liegen falsch. Oft wissen die Menschen, was sie nicht
können – und selbst da liegen sie häufiger falsch als richtig.
Und doch kann eine Person nur aus Stärke Leistung erbringen.
Man kann Leistung nicht auf Schwächen aufbauen,
geschweige denn auf etwas,
das man überhaupt nicht tun kann.“

Peter F. Drucker, Ökonom und Autor

Marcus Buckingham und Donald O. Clifton haben sich in ihrem beruflichen Wirken einer gemeinsamen Leidenschaft verschrieben. Sie ermutigen und befähigen Menschen dazu, ihre individuellen Stärken einzusetzen. Ihrer Erfahrung nach unterliegen die meisten Unternehmen zwei großen Irrtümern, wenn es um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen geht: der Annahme, dass jeder Mensch auf fast allen Gebieten relevante Kompetenzen erwerben kann, und dass der größte Raum für Leistungssteigerung in unseren größten Schwächen liegen würde. Wirklich erfolgreiche Unternehmer:innen und Manager:innen gehen genau vom Gegenteil aus, nämlich, dass die Talente aller Mitarbeiter:innen einzigartig und dauerhaft sind und dass der größte Spielraum für individuelle Leistungssteigerung im Bereich der größten Stärken und eben nicht bei den Schwächen liegt. Es gibt unzählige Verfahren, die uns bei der Suche nach unseren Stärken unterstützen können. Wir konzentrieren uns hier auf jene, die wir immer wieder von unseren Gästen gespiegelt bekommen haben und selbst seit Jahren erfolgreich einsetzen.

Der Stärkenfinder

„Da der größte Spielraum für das Wachstum eines jeden Menschen in den Bereichen seiner größten Stärke liegt, sollten Sie Ihre Trainingszeit und Ihr Geld darauf konzentrieren, ihn über seine Stärken aufzuklären und Wege zu finden, um auf diesen Stärken aufzubauen, anstatt zu versuchen, seine ‚Fähigkeitslücken‘ zu schließen.“

Donald O. Clifton, Psychologe, Pädagoge, Autor und Unternehmer

Regelmäßig befragt das Meinungsforschungsinstitut *Gallup* Menschen in der ganzen Welt zum Thema Arbeit. Dabei kommt es immer wieder zu Ergebnissen, die zum Teil schockierend sind. Auf die Frage, ob Menschen in ihrem Job jeden Tag die Möglichkeit haben, das zu tun, was sie am besten können, antworten global gesehen nur 20 Prozent mit „Ja“. ³ Erschwerend kommt hinzu, dass diese Zahl tendenziell noch schlechter wird, je länger jemand in einem Unternehmen beschäftigt und je höher die Position in der Hierarchie ist.

Auf der Grundlage von über zwei Millionen Gesprächen zu den individuellen Stärken und zahlreichen Expertengesprächen haben Donald O. Clifton und sein Team insgesamt 34 menschliche Talente extrahiert.⁴ Nach ihrer eigenen Einschätzung kann diese Liste nicht vollständig sein, aber so wie es möglich sei, mit den 88 Tasten eines Klaviers Musik in einer Bandbreite von Mozart bis Madonna zu spielen, so gelänge es auch mit den 34 Talenten, der Individualität von Menschen gerecht zu werden. Der *CliftonStrengths*-Test hilft bei der Selbsteinschätzung und der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Er gibt zudem wertvolle Anregungen bei der Besetzung von Stellen, der Zusammenstellung von Teams und der Führung von Mitarbeiter:innen. Christoph hat das Tool in seiner Firma schon vor Jahren eingeführt. Jede:r neue Kolleg:in führt den *CliftonStrengths*-Test durch. Hierbei geht es zunächst darum, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und zu lernen, diese bestmöglich in die Zusammenarbeit einzubringen und die eigenen Bedürfnisse zu kennen. Außerdem nutzt das Team diese Information, um regelmäßig abzugleichen, ob alle Kolleg:innen optimal eingesetzt sind und wer bei neuen Projekten oder zu vergebenden Rollen die passenden Fähigkeiten mitbringt. Jedes Teammitglied zeigt außerdem seine fünf Topstärken öffentlich im *Slack*-Profil. Die gefühlte Zufriedenheit und die Qualität und Quantität des Outputs haben sich seitdem signifikant verbessert. Es gibt weniger Konflikte und die verbleibenden Konflikte werden unter Kenntnis der Stärken der jeweiligen Beteiligten schneller und nachhaltiger gelöst.

— Die 24 Charakterstärken

„Das gute Leben besteht darin, Glück zu erlangen, indem wir jeden Tag unsere Stärken in den Hauptbereichen des Lebens einsetzen. Das sinnvolle Leben fügt eine weitere Komponente hinzu: die Nutzung derselben Stärken, um Wissen, Macht oder Güte weiterzugeben.“

Martin Seligman, Psychologe und Autor

Der Psychologe Martin Seligman gilt als einer der Wegbereiter der positiven Psychologie. Sein Ziel: „Zunehmendes Aufblühen durch die Verstärkung von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positiven Beziehungen und Erfolg.“⁵ Hierfür haben er, sein Kollege Christopher Peterson und ein Team aus insgesamt 55 Wissenschaftler:innen drei Jahre lang die zentralen Werke und Studien der Menschheitsgeschichte untersucht, die sich mit dem Themenkomplex „menschliche Stärken“ befassen. Angefangen bei Aristoteles und Platon, über die großen Weltreligionen bis hin zu zahlreichen anderen großen Denker:innen und Philosoph:innen der letzten 2.500 Jahre, ist diese Arbeit der umfassendste Versuch, die positiven Stärken beziehungsweise Eigenschaften des Menschen zu überprüfen, zusammensetzen, zu erforschen und zu klassifizieren. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Sprache zum Verständnis und zur Diskussion dieser Kern-Kapazitäten.⁶

Der daraus entstandene Test ordnet 24 Charakterstärken aus sechs Gruppen⁷ in eine individuelle Reihenfolge. Der dazu verwendete Fragebogen, der auch in deutscher

Sprache frei zugänglich ist, wurde vom *Values in Action Institute* (VIA) unter der Leitung von Peterson und Seligman erstellt.⁸

Der Test bestätigt häufig viel von dem, was wir bereits intuitiv über uns wissen. Es sind allerdings auch Überraschungen möglich und auch die Reihenfolge liefert spannende Erkenntnisse. Für Martin Seligman hat allein die Kenntnis der Charakterstärken einen großen Effekt. Sie vermittele der Person das Gefühl von Inhaberschaft und Authentizität, verleihe Begeisterungsfähigkeit, ermögliche eine steile Lernkurve, stärke die Motivation, unsere Stärken einzusetzen, und unterstütze uns dabei, die für uns richtigen Projekte und Tätigkeitsfelder zu entdecken und uns mit Freude und Enthusiasmus einzubringen.

VERHALTENSMUSTER UND PRÄGUNGEN

„Es geht ums Leben, nicht ums Überleben.“

Elke Menzel, Executive Coach und Unternehmerin

Der Vater von Elke Menzel hatte große Pläne für seine Tochter. Das ehemalige Vorstandsmitglied der *BMW AG* gründete nach seiner Konzernkarriere eine Unternehmensberatung, in der seine Tochter eine wichtige Rolle spielen sollte. Die studierte Kommunikationswissenschaftlerin und Psychologin sollte ihrem Vater an die Spitze des Beratungsunternehmens folgen – soweit der Plan. Elke hatte eine andere Idee für ihre Zukunft. Sie hatte einige Jahre zuvor ein Persönlichkeitsseminar, und zwar den *Hoffman*-Prozess, absolviert. Diesen Prozess haben seit seiner Gründung in den USA vor mehr als 60 Jahren mittlerweile über 100.000 Menschen durchlaufen. Für Elke war diese Erfahrung so prägend, dass sie für sich entschied, dass ihr beruflicher Weg sie aus der Unternehmensberatung in diese Art von Arbeit führen würde. Sie ist heute als Executive Coach unter anderem zu den Themen Führungsverhalten und emotionale Kompetenz tätig. Seit über 20 Jahren ist Elke Trainerin im *Hoffman*-Seminar und seit drei Jahren die geschäftsführende Gesellschafterin des *Hoffman* Instituts in Deutschland.⁹

Im achttägigen Seminar, in dem sich die Teilnehmer:innen vollständig von der Außenwelt abkapseln, geht es zunächst darum, zu erkennen, welche Verhaltensmuster und Prägungen ihrer Kindheit sie heute noch ausmachen. Zentrale Aspekte sind:

1. der Ausgangspunkt, dass wir als Menschen eine Einheit aus den vier Dimensionen Körper, Intellekt, Emotionen und Seele sind,¹⁰
2. das Phänomen der negativen Liebe, die wir als Menschen in unserer frühesten Kindheit bekommen haben, und
3. die Arbeit mit dem „inneren Kind“, die uns unter anderem dabei helfen soll, uns mit unseren negativen Glaubenssätzen zu konfrontieren und diese aufzulösen.

Teilnehmer:innen berichten, dass es ihnen mithilfe der *Hoffman*-Woche gelungen sei, eigene Limitationen zu erkennen, zum Teil aufzulösen oder sogar umzukehren. Der Prozess half ihnen außerdem zu erkennen, wo ihre Prioritäten und ihre wahre Bestimmung liegen und was ihnen auf dem Weg dorthin helfen und was sie bremsen könnte.

Einen ähnlichen Ansatz beschreibt die Psychologin und Autorin Stefanie Stahl in ihren Büchern *Das Kind in dir muss Heimat finden* und *Jeder ist beziehungsfähig*.¹¹ Da die Menschen ihre wesentlichen Prägungen in den ersten Lebensjahren erhalten, ist es für sie unerlässlich, sich mit dieser Phase zu beschäftigen. Grob vereinfacht geht die Arbeit mit dem „inneren Kind“ davon aus, dass wir uns alle bereits als Kinder von unseren Eltern ungewollt Verhaltensmuster anschauen, die uns in unseren Reaktionen beeinflussen. Diese Muster können sowohl positive als auch negative Konsequenzen für die betroffene Person und ihr Umfeld haben. Sie spricht in diesem Zusammenhang auch vom Schattenkind und Sonnenkind. Sind uns diese Verhaltensmuster nicht bekannt, können wir aufgrund negativer Verhaltensmuster und Glaubenssätze immer wieder in unerwünschte Situationen oder Konflikte kommen, die sich unauflösbar anfühlen. Wenn wir uns trauen, uns insbesondere mit den negativen Glaubenssätzen näher zu beschäftigen, haben wir die Chance, zu mehr und zu besseren Handlungsoptionen zu kommen.¹²

LANGUAGE AND BEHAVIOUR PROFILING

„Achte nicht nur darauf, was die Menschen sagen, sondern auch darauf, wie sie es sagen.“

Shelle Rose Charvet, Autorin und Kommunikationsexpertin

Die Technik des Profiling¹³ dürfte den meisten von uns zum ersten Mal im Zusammenhang mit fiktiver polizeilicher Ermittlungsarbeit begegnet sein. Was den ermittelnden Behörden die Arbeit erleichtert, findet zunehmend auch Anwendung in nicht kriminellen Bereichen, so auch beim Thema Arbeit.

Der Ausgangspunkt des Language and Behaviour (LAB) Profiling besteht darin, dass jeder Mensch Muster und Präferenzen hat, die dessen Persönlichkeit ausmachen. Sie spiegelt sich unter anderem in den unbewussten Sprachmustern und der Körpersprache wider. Das heißt, nahezu jede:r verrät anderen dauernd unbewusst, wie er oder sie „tickt“. Nur die Wenigsten sind in der Lage, dies zu entschlüsseln und zu nutzen. LAB-Profiling beschreibt anhand von 14 Mustern, wodurch ein Mensch motiviert wird, was dieser benötigt, um produktiv und erfüllt zu arbeiten und wie er oder sie Entscheidungen trifft. Mit diesen Informationen ist es unter anderem möglich, Menschen zu motivieren, berufliche Entwicklungen zu prognostizieren und Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Das Besondere am LAB-Profiling ist, dass sich viele Muster in einem einfachen Gespräch identifizieren lassen und wir darauf basierend unsere Sprache so anpassen können, dass wir in den Mustern

des:der anderen sprechen – statt in unseren eigenen – und somit maximale Wirkung erzielen. Insofern ist dies ein wirksames Kommunikations- und Führungstool. Darüber hinaus liefert das LAB-Profilung konkrete Ansatzpunkte für die eigene Weiterentwicklung und dafür, individuelle Kommunikations- und Denkmuster zu reflektieren.

Die Grundlage der LAB-Muster stützt sich weitgehend auf die Arbeit von Carl Gustav Jung, wie er sie in seinem Buch *Psychologische Typen*¹⁴ beschrieb. Jungs Werk wurde unter anderem von Isabel Briggs Myers fortgesetzt, die es für die Erstellung des „Myers-Briggs-Typenindicators“ (kurz: MBTI) nutzte. Im Zusammenhang mit der Analyse der Muster und Präferenzen sind einige Faktoren erwähnenswert. LAB-Merkmale sind:

- **weder gut noch schlecht:** Im Rahmen des LAB-Profilung geht es vielmehr darum, das Umfeld und die Aufgaben zu finden, bei denen die eigenen Muster beziehungsweise die Muster anderer eine Stärke sind,
- **als Kontinuum zu verstehen:** Wir können starke Präferenzen in eine bestimmte Richtung haben oder auch mittig zwischen den Polen stehen und daher sehr flexibel sein,
- **kontextabhängig:** Wir können beispielsweise im beruflichen Kontext andere Präferenzen haben als in privaten Zusammenhängen und
- **änderbar:** Einzelne Muster können sich über bestimmte Zeiträume hinweg oder durch einschneidende Ergebnisse verändern. Die grundsätzlichen Motivationsfaktoren und Arbeitspräferenzen bleiben in der Regel über mehrere Jahre hinweg stabil.

Unsere Muster drücken aus, was uns motiviert und demotiviert und was uns Energie gibt oder entzieht. Das bedeutet allerdings nicht, dass wir uns ausschließlich an unseren Präferenzen ausrichten sollten. Vielmehr können wir darüber auch lernen, besser mit Situationen umzugehen, die nicht unseren Präferenzen entsprechen. Wenn ein Mensch zum Beispiel weiß, dass ihn die Zusammenarbeit im Team mehr Energie kostet, als sie ihm gibt, kann er sich dennoch darauf einlassen in dem Bewusstsein, dass dies trotzdem wichtig ist, und sich entsprechend darauf einstellen. Für Swantje war die Auseinandersetzung mit dem Thema im Rahmen einer Coaching-Ausbildung Pflichtbestandteil. Sie fand das Thema am Anfang nicht spannend, weil sie annahm, sich ja schon ganz gut selbst zu kennen. Durch die Beschäftigung mit ihrem eigenen Profil wurde ihr plötzlich vieles klar, zum Beispiel, warum es ihr schwer fällt, Ziele und Visionen zu formulieren, sie allerdings schnell erkennt, worauf bei der Umsetzung zu achten ist. Warum sie in ihrem ersten Job zu einem Zeitpunkt kündigte, den keiner (inklusive ihrer selbst) verstand, und warum Workshops für sie anstrengend sind, während sie stunden- oder auch tagelang allein arbeiten kann. Heute ist Swantje eine der in Deutschland führenden LAB-Trainer:innen und Coaches. Mit dieser Arbeit möchte sie das, was sie für sich aus der Methode mitnehmen konnte, an andere weitergeben.¹⁵

GEBEN UND NEHMEN

„Wenn du ein großzügiger Geber sein willst, musst du auf selbstsüchtige Nehmer achten.“

Adam Grant, Organisationspsychologe und Autor

Der Organisationspsychologe Adam Grant gehört zu den renommiertesten Vertretern seiner Zunft. Im Alter von nur 28 Jahren wurde er der jüngste Professor an der *Wharton Business School*. Seine TED Talks erreichen ein Millionenpublikum. In seinem Buch *Geben und Nehmen* teilt er die Menschheit in drei Gruppen auf – Geber:innen, Nehmer:innen und Tauscher:innen. Er kategorisiert sie über ihr Verhalten in menschlicher Interaktion, wie sie zum Beispiel im Berufsalltag in Form von Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen oder, über die Grenzen dieser hinweg, in Form von Geschäftsbeziehungen stattfindet.

- **Nehmer:innen** sind demnach immer darauf aus, mehr zu bekommen, als sie selbst bereit sind zu geben. Sie suchen nach ihren Vorteilen. Dabei geben sie sich häufig als vermeintlich faire Tauscher:innen aus und (ent-)täuschen ihr Gegenüber damit oft mit Vorsatz.
- **Tauscher:innen** erwarten immer eine Gegenleistung, die sich – für sie – wie ein fairer Austausch anfühlt.
- **Geber:innen** erwarten keine Gegenleistung, sondern geben freiwillig, und das aus einer inneren Überzeugung. Sie kommen häufig aus Familien mit mehreren Kindern und haben oft jüngere Geschwister. Geber:innen sind gute Zuhörer:innen und haben seltener ein Problem, sich verletzlich zu zeigen. Geber:innen sind sowohl die besseren Verkäufer:innen als auch die besseren Verhandlungspartner:innen, da sie sich in die Perspektive des Gegenübers versetzen können und das auch wollen. Geber:innen, so Grant weiter, fördern Kreativität und Exzellenz in ihrer Umgebung.

Grant zeigt auch den Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der individuellen Leistungsbilanz beziehungsweise dem Einkommen auf. Während sich Nehmer:innen und Tauscher:innen hier eher im Mittelfeld bewegen, sind die Geber:innen überproportional bei den am wenigsten erfolgreichen und ebenfalls überproportional bei den erfolgreichsten Menschen vertreten. Grant nennt zahlreiche, zum Teil überraschende Beispiele. So beschreibt er mit George Meyer einen Geber, der unter anderem als langjähriger Autor der Show *Saturday Night Live* tätig war. Trotz des hohen Konkurrenzdrucks, dem die Autor:innen im Produktionsprozess der Show ausgesetzt waren, verhielt sich Meyer anders, als es zu erwarten war. Jede:r andere wollte für die großen Namen arbeiten, um möglichst viel Sendezeit zu gewinnen. Meyer hingegen schrieb oft für weniger bekannte Darsteller:innen und nahm sich außerdem Zeit, um anderen Autor:innen Feedback zu geben. Sein Fokus war die Arbeit hinter den Kulissen. Er tat, was nötig war, ohne sich um Anerkennung zu bemühen, und schuf dabei ein sicheres Umfeld für andere Autor:innen, in dem sie kreative Risiken eingehen konnten.¹⁶ Adam Grant ist so

sehr davon überzeugt, dass die Welt mehr Geber:innen braucht, dass er zu diesem Zweck zusammen mit Cheryl und Wayne Baker die *Give and Take, Inc.*, gründete, um das Thema Geben zu institutionalisieren. Dabei ermutigt er Menschen dazu, Vorbild zu sein und nicht nur zu geben, sondern auch den Geber:innen-Instinkt in anderen zu wecken. Er fordert uns auf, mehr um Rat und Hilfe zu fragen und bittet uns, jederzeit auch unsere Hilfe anzubieten. Auf seiner Website bietet er einen kostenlosen Test an, mit dem wir schnell herausfinden können, wie viel Geber:in, wie viel Nehmer:in und wie viel Tauscher:in in uns steckt.¹⁷

REGELMÄSSIGES FEEDBACK HILFT

„Feedback ist keine Raketenwissenschaft.
Es ist schwieriger.“

Therese Huston, Autorin und Beraterin

„Woran liegt es, dass lebenslanges Lernen nicht in der Kultur von Firmen steckt?“, fragt Jenny von Podewils, die Volkswirtschaftslehre und Politik in St. Gallen und Oxford studierte und schon sehr früh davon überzeugt war, dass sich soziales Engagement und Unternehmertum nicht widersprechen müssen. Nach dem Studium war sie zunächst im Bereich Vertrieb und Business Development bei einem Clean-Tech-Start-up und dann bei der *ZEIT Verlagsgruppe* tätig. Zusammen mit Kajetan von Armansperg hat sie danach *Leapsome* gegründet. „Ich habe einen fantastischen Mitgründer“ fasst Jenny die Beziehung zu Kajetan zusammen. Dieser Satz klingt aus ihrem Mund glaubwürdig, denn Jenny macht in unserem Gespräch mehrfach deutlich, wie sehr sie daran glaubt, dass diese kleinen „Expressions of Gratitude“ (Ausdrucksformen der Dankbarkeit) dabei helfen, um sich als Team und Organisation weiterzuentwickeln. Genau darum geht es auch bei *Leapsome*. Das Kernprodukt ist eine Software, die dabei unterstützt, die Feedback- und Lernkultur in Unternehmen zu verbessern. *Leapsome* triggert hierzu die Feedbackinteraktionen. Jede:r Mitarbeiter:in kann von jeder:jedem Kolleg:in Feedback anfordern oder auch ungefragt Feedback geben. Das erfolgt persönlich und unter Nennung des Klarnamens. Darüber hinaus hilft *Leapsome* dabei, Feedbackgespräche vorzubereiten und transparente Zielprozesse darzustellen, zu kaskadieren und den Zusammenhang individueller Ziele mit dem großen Ganzen zu verdeutlichen. Ein Analytics-Tool unterstützt außerdem dabei, auf Basis der Feedbacks den eigenen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Jenny und ihren Partner treibt die Vision, jede Kollegin und jeden Kollegen in den „Driver’s Seat“ der eigenen Weiterentwicklung zu setzen.¹⁸

Natürlich ist Feedback auch ohne technische Unterstützung möglich. Frederic Laloux hat in seinem Buch *Reinventing Organizations* dafür zwei wundervolle Beispiele aufgeführt. Im ersten beschreibt er, wie an der *Evangelischen Schule Berlin Zentrum* Feedback zu einem Ritual geworden ist. Im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Schulversammlung haben Schüler:innen, Lehrer:innen und Kolleg:innen aus der Schulverwaltung am „offenen Mikrofon“ die Möglichkeit, andere zu loben

und sich bei ihnen zu bedanken. Für die Beteiligten ist das – laut Laloux – ein ganz normales Verhalten und die ehrlichen Geschichten, die dort jeden Freitag zu hören sind, sorgen für ein ganz besonderes Gemeinschaftsgefühl. Kinder und Jugendliche, die ein solches Verhalten schon im Rahmen ihrer Schulausbildung erlernen, tun sich im späteren Leben leichter damit, Feedback zu geben und einzufordern.

Für uns andere, die dies nicht in der Schule gelernt haben, hat Laloux ein anderes Beispiel parat. Es beschreibt den Feedbackprozess der amerikanischen Firma *Sounds True*, deren Mission es ist, „die Welt aufzuwecken“ und Menschen auf ihrem Weg zu persönlichem Wachstum zu begleiten. Das Thema Leistungsbeurteilung, das in vielen Unternehmen zu den Reizthemen zählt, hat *Sounds True* zu einer Gelegenheit für Selbstreflexion und Wertschätzung gemacht. In einem dreistufigen Prozess reflektiert jede:r Mitarbeiter:in mithilfe einer Liste von Fragen die eigenen Ziele und Leistungen. In einem zweiten Schritt finden sich Gruppen zusammen, die regelmäßig miteinander arbeiten. Jede:r erhält anhand von zwei Fragen von jedem Gruppenmitglied ein ehrlich gemeintes Feedback:

1. Was schätze ich an der Zusammenarbeit mit dir?
2. Was ist der Bereich, in dem du dich verändern und noch wachsen könntest?

Die Feedbacks werden auf ein Flipchart geschrieben und im Anschluss an die Session wie ein Geschenk überreicht. In einem dritten Schritt vertieft die beurteilte Person mit ihrer:ihrem Manager:in anhand dieses Bogens die weiteren Schritte:

- Was nimmst du aus diesen Gesprächen mit?
- Was hast du gelernt?
- Worauf möchtest du in Zukunft deine Aufmerksamkeit richten?
- In welche Richtung möchtest du dich jetzt weiterentwickeln?

Frederic Laloux, der sich mit evolutionären Unternehmen beschäftigt hat, fasst seine Eindrücke so zusammen: „Dieses Beispiel finde ich wirklich außergewöhnlich. Jährliche Beurteilungen müssen nicht entmutigend und entseelt sein. Mit der richtigen Präsenz und den richtigen Fragen können wir sie zu feierlichen Ritualen machen und zu einer tiefen Selbstreflexion über unser Wesen und unsere Berufung.“¹⁹

Feedbackgespräche sind allerdings nicht automatisch von Erfolg gekrönt. In ihrem Buch *Let's Talk: Make Effective Feedback Your Superpower* zitiert die Psychologin Therese Huston Ergebnisse, die besorgniserregend sind. So fanden Wissenschaftler:innen bei der Analyse von mehr als 12.000 Feedbackgesprächen heraus, dass durch das Führen der Gespräche zwar die durchschnittliche Leistung ein bisschen verbessert werden konnte, dennoch wurde in 38 Prozent der Fälle die Leistung schlechter. Gemäß einer Studie von *Gallup* sehen sich vier von fünf Angestellten, die demotiviert, enttäuscht oder niedergeschlagen aus einem Feedbackgespräch herausgehen, nach neuen Jobs um.²⁰ Therese Huston beschreibt in ihrem Buch auch, wie wir dies verhindern und uns die Kraft, die im Geben von guten Feedbacks liegt, nutzbar machen können. Sie teilt Feedback zum Beispiel in die Kategorien Anerkennung/Würdigung, Coaching und Bewertung/Beurteilung ein.²¹ Wir brauchen alle drei Formen, aber idealerweise nicht zur gleichen Zeit, so Huston. Während die

ersten beiden Arten möglichst unmittelbar nach einer konkreten Situation stattfinden sollten, geht es bei der Bewertung/Beurteilung darum, ein umfassendes Bild darüber zu vermitteln, wo eine Person im Vergleich zu den Erwartungen und gegebenenfalls anderen Teammitgliedern steht. Dies erfordert die Gesamtperspektive und auch eine entsprechende Vorbereitung.

Wir empfehlen außerdem, sich immer wieder mit Kolleg:innen, Freund:innen und Bekannten auszutauschen und sie aktiv um Feedback zu bitten. Es hilft, wenn wir dabei klar formulieren können, wozu wir gern Feedback hätten und welche Art von Feedback uns in dem Zusammenhang am meisten weiterhilft.

WEITERE MÖGLICHKEITEN ZUR SELBSTREFLEXION

„Du kannst die Punkte nicht verbinden, wenn du nach vorne schaust. Du kannst sie nur rückwärts verbinden. Du musst also darauf vertrauen, dass sich die Punkte in deiner Zukunft irgendwie verbinden.“

Steve Jobs, Unternehmer und Visionär

Neben den aufgezeigten Möglichkeiten gibt es unzählige weitere Wege, sich in Selbstreflexion zu üben. Wir haben in den letzten Jahren folgende Wege entweder selbst ausprobiert oder durch unsere Podcast-Gäste kennengelernt.

Steve Jobs: die Verbindung der Punkte

Im Jahr 2005 hielt Steve Jobs seine berühmte „Stanford Commencement Address“, eine Rede, aus der immer wieder zitiert wird und die bei einer ganzen Reihe von Menschen – so auch bei uns – einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen hat. Er erklärt seinen Erfolg in dieser Rede unter anderem mit der Verbindung von Lebensabschnitten und Lernphasen, die auf den ersten Eindruck nichts miteinander zu tun haben. Steve Jobs wuchs als Adoptivsohn auf, dessen Eltern keine Universitätsausbildung hatten, seiner leiblichen Mutter aber versprochen, dafür Sorge zu tragen, dass er eine College-Ausbildung erhalten würde. In seiner Rede spricht er über seine Jahre am Reed College, den Ausstieg aus dem klassischen Studium und von der Belegung von Kursen, die ihn wirklich interessierten, wie die Liebe zur Kalligrafie, die dann zehn Jahre später eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des ersten Mac spielen sollte: „Wenn ich nie ausgestiegen wäre, wäre ich nie in diesen Kalligrafie-Kurs gekommen und Personal Computer hätten möglicherweise nicht die wunderbare Typografie, die sie haben.“²² Es lohnt sich, diese Übung immer wieder einmal vorzunehmen, da wir uns häufig erst durch die Wiederholung den relevanten Punkten nähern, die für unsere individuelle Geschichte entscheidend sind.

Ein Journal führen

Seit Jahrhunderten schreiben Menschen in Tagebücher, aber erst in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurde das therapeutische Potenzial des reflektierenden Schreibens erkannt. Der New Yorker Psychologe Ira Progoff entwickelte daraus eine Methode, die bis heute im Einsatz ist. In Deutschland zählt *Das 6-Minuten-Tagebuch* von Dominik Spentz zu den beliebtesten Varianten.²³ Hier werden für die tägliche Reflexion Leitfragen vorgegeben. Viele Menschen nutzen aber auch ein leeres Notizbuch. Es genügt, sich hierfür morgens und abends regelmäßig eine paar Minuten Zeit zu nehmen, in denen wir uns über unsere Gedanken und Gefühle Klarheit verschaffen und zum Beispiel morgens drei Dinge aufschreiben, auf die wir uns an dem Tag freuen und abends drei Dinge, für die wir dankbar sind. Das Journaling ist eine permanente, eher sanfte Form der Selbstreflexion. Neurowissenschaftler:innen haben nachgewiesen, dass sich bereits nach drei Wochen eine Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens einstellt.²⁴ In der rückwärtigen Betrachtung der Einträge bieten sich zahlreiche Ankerpunkte für die vertiefte Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte.

Fuck-Up Nights

Seit einigen Jahren erfreuen sich sogenannte „Fuck-Up Nights“ einer großen Beliebtheit. Die Idee ist einfach. Statt einer Konferenz, auf der sich die Sprecher:innen darin überbieten, die Zuhörer:innen von ihrer Einzigartigkeit oder der Überlegenheit ihrer Dienstleistung oder ihres Produkts zu überzeugen, geht es bei einer Fuck-Up Night darum, die Geschichte des eigenen Scheiterns zu erzählen. In 321 Städten aus 90 Ländern wurden so über eine Million Menschen Zeugen von über 15.000 Geschichten des Scheiterns.²⁵ Katharina Wolff, die seit 2020 das Business-Magazin *Strive* herausgibt, führt in ihrem Heft die Rubrik „My biggest Fuck-Up“. Michael hat hier erstmals öffentlich seine Story vom gescheiterten Engagement bei einer geplanten „Mond-Mission“ der Berliner Firma *PTS (Part-Time Scientists)* erzählt. Für sich selbst anzunehmen, dass Scheitern okay ist und es dann auch noch in der Öffentlichkeit einzugestehen, ist nicht jedermanns Weg, aber auf viele, die ihn gegangen sind, wirkte dieser Schritt sehr befreiend.²⁶

Lifeline – das eigene Leben im Achsenkreuz

Mit der Lifeline verschaffen wir uns innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über unser bisheriges Leben oder einen Lebensabschnitt (zum Beispiel ein Jahr, das hinter uns liegt). Mithilfe einer schematischen Darstellung in einem Koordinatensystem (x-Achse = Zeitablauf; y-Achse = gefühltes Glück oder Zufriedenheit mit dem eigenen Leben) stellen wir uns einer Bewertung unseres Lebens. Was waren die formativen Momente oder Weichenstellungen? Was waren Phasen, in denen es uns besonders gut oder auch nicht so gut ging? Die Linie entlang dieser Wendepunkte und Phasen ist unsere Lifeline. Die Übung hilft auch bei der Bildung von Teams, weil sie, wenn wir uns auf sie einlassen, sehr schnell gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufbaut.

Peer-to-Peer-Coaching

Für all diejenigen, die regelmäßige Reflexion für sinnvoll halten, könnte es sich lohnen, sich einer Gruppe gleichgesinnter Personen anzuschließen. Zwei Beispiele dafür sind die *Entrepreneurs Organization* (EO) und die *Young Presidents Organization* (YPO). In beiden Organisationen ist die kleinste Einheit das „Forum“. Bei EO sind je Forum in der Regel sieben bis zehn Unternehmer:innen zusammengefasst, die sich regelmäßig einmal im Monat für vier bis fünf Stunden treffen, um voneinander zu lernen und sich nach einem festgelegten Prozedere gegenseitig dabei unterstützen, ein Leben lang zu wachsen. Dieser Ansatz, den man am besten als „Peer-to-Peer-Coaching“ beschreiben kann, lässt die Mitglieder immer wieder eigene Verhaltensweisen reflektieren und mit denen der Forumsmitglieder bewegen. Warum das funktioniert? Die Forumsmitglieder belehren sich nicht gegenseitig, sondern sie sprechen immer nur über Dinge, die sie selbst erlebt haben. Es gilt absolute Verschwiegenheit. Die Mitglieder eines Forums stehen nicht in Konkurrenz und haben auch keine relevanten Geschäftsverbindungen untereinander.²⁷ Der besondere Charme dieses Ansatzes besteht darin, dass die Teilnehmer:innen bevorstehende Entscheidungen gemeinsam mit der Gruppe beleuchten, bevor sie diese treffen und damit zwischen einem Reiz und einer Reaktion unterschiedliche Optionen abwägen, um sich dann für die beste zu entscheiden.

Ihre persönliche Liste von Fragen

Kennen Sie die Fragen, auf die Sie eine Antwort suchen? Manchmal ist auch dies ein erster sinnvoller Schritt, indem Sie sich zunächst die Frage herausuchen, die Sie am meisten interessiert. Einige Beispiele:

- Wer bin ich?
- Welche Glaubenssätze limitieren mich? Welche Glaubenssätze verleihen mir Flügel?
- Bin ich im Gleichgewicht? Falls nein, warum bin ich es nicht?
- Was macht mir Angst?
- Was gibt mir Kraft?
- Wie gehe ich mit meinen Ressourcen um?
- Welchen Sinn möchte ich meinem Leben geben?²⁸
- Wann war ich das letzte Mal glücklich?
- Was brauche ich, um gut zu arbeiten?

Peter Drucker, einer der wichtigsten Management-Vordenker des letzten Jahrhunderts, ergänzt folgende Fragen:²⁹

- Was sind meine Stärken?
- Wie arbeite ich?
- Was sind meine Werte?
- Wo gehöre ich hin?
- Was kann ich beitragen?

Wenn Sie eine geeignete Frage für sich gefunden haben, können Sie damit starten, erste Gedanken niederzuschreiben, die Frage mit auf einen Spaziergang zu nehmen oder sie gemeinsam mit Ihnen nahestehenden Personen zu diskutieren.

Unsere Podcast-Gäste beschreiben oft Momente der Selbstreflexion, die zu innerem Wachstum geführt oder neue Wege eröffnet haben, was uns immer wieder berührt und zum Nachdenken anregt, so wie die Geschichte von Christian Vorländer: Auf unsere Eingangsfrage, wie er der Mensch geworden sei, der er heute ist, erzählt er die Geschichte von einem Jungen, der im Alter von zehn Jahren bei einem Solo im Kinderchor der Kirche einen Schluckauf bekam und der Jahre später, ebenfalls in der Kirche, ein Stück, das er eigentlich auswendig kannte, nicht zu Ende spielen konnte. Es ist die Geschichte eines Jungen, der die Musik so sehr liebte, aber für sich feststellen musste: „Ich fühle mich nicht so wohl im Rampenlicht. Das Performen überlasse ich anderen, die das besser können.“ Es ist die Geschichte des Jungen, der dann nach einigen Jahren ohne Musik über die intensive Beschäftigung mit einer Musiksoftware seine Bestimmung entdeckte. Es ist der Junge, der nach einem Musikstudium in den Niederlanden nach Los Angeles ging und dort für viele Jahre bei dem legendären Filmmusiker Hans Zimmer das Komponistenhandwerk erlernte und perfektionierte. Christian steht unter anderem in den Credits von *300* und *Men of Steel* und große Teile der Filmmusik von *Mad Max: Fury Road* stammen von dem Jungen mit dem Schluckauf. Zusammen mit seinem Partner Simon Heeger ist Christian heute mit der Firma *2WEI Music* ein erfolgreicher und glücklicher Musikunternehmer.³⁰

ON THE WAY TO NEW WORK

„Die meisten Menschen nehmen sich nicht die Zeit, sich selbst zu verstehen.“

Dandapāni, Hindu-Priester und Unternehmer

Mit der Selbstreflexion setzen wir den Ausgangspunkt für unseren persönlichen Weg zur neuen Arbeit. Die regelmäßige Bestandsaufnahme ist der zentrale Bezugspunkt zu uns selbst. In einer Welt, in der wir immer mehr im Außen sind und uns via *Instagram*, *LinkedIn*, *Facebook* und Co. mit anderen vergleichen, ist Selbstreflexion ein wichtiges Gegengewicht. Wer sind wir, was wollen wir, was können wir, was macht uns glücklich und wo stehen wir? Die Antworten auf diese Fragen stellen die Weichen für unsere weitere Entwicklung und sind gleichermaßen Motivation für den anstehenden Tag oder den Rückblick auf das bereits Erreichte. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Selbstreflexion und unterschiedliche Aspekte, auf die wir achten können.

- Die Beschäftigung mit den eigenen Stärken ist ein guter Startpunkt. Der *Clifton-Strengths*-Test oder die 24 Charakterstärken von Peterson und Seligman sind dafür gute Tools.

- Die Beschäftigung mit unseren Glaubenssätzen und Verhaltensmustern hilft uns insbesondere bei der Aufdeckung von blinden Flecken.
- Mithilfe des LAB-Profilings lernen wir über die Analyse unserer Sprache und unseres Verhaltens, was uns motiviert und welche Rahmenbedingungen wir brauchen, um produktiv zu arbeiten.
- Wir brauchen mehr Geber:innen als Nehmer:innen und Tauscher:innen. Es lässt sich leicht feststellen, in welche Kategorie wir gehören. Wir können es ändern.
- Regelmäßiges Feedback bindet das Umfeld in die Selbstreflexion ein.
- Manchmal ist das Formulieren einer Frage genau der Einstieg, den wir brauchen.

Selbstreflexion ist nur der Anfang der Reise zum neuen Arbeiten. Nicht selten stoßen wir dabei auf die Frage nach unserem Sinn. Dieser hilft uns dabei, gute Entscheidungen zu treffen, und führt uns näher an ein Leben, das wir „wirklich, wirklich wollen“, wie Frithjof Bergmann es oft formuliert hat.

„Die beiden wichtigsten Tage deines Lebens sind der Tag, an dem du geboren wurdest, und der Tag, an dem du herausfindest, warum!“

Mark Twain, Schriftsteller

Werden wir am Ende sagen, dass wir das Beste aus unserem Leben gemacht und unsere Zeit sinnvoll genutzt haben? Oder werden wir bedauern, dass wir zu viel Zeit auf Dinge verwendeten, auf die es eigentlich gar nicht ankommt? Bronnie Ware begleitete als Palliativschwester in ihrer australischen Heimat zahlreiche Menschen auf ihrem letzten Weg und traf immer wieder auf dieselben unerfüllten Wünsche, die sie in ihrem Buch *5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen* veröffentlichte:

- Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, mein eigenes Leben zu leben.
- Ich wünschte, ich hätte nicht so viel gearbeitet.
- Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, meine Gefühle auszudrücken.
- Ich wünschte, ich hätte den Kontakt zu meinen Freunden aufrechterhalten.
- Ich wünschte, ich hätte mir erlaubt, glücklicher zu sein.¹

Wenn Sie darüber nachdenken, wie sicher sind Sie, dass diese Sätze nicht eines Tages von Ihnen kommen könnten? Was ist das, was Sie wirklich, wirklich wollen? Was hält Sie davon ab?

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Sinnsuche ist kein neues Phänomen, sie zieht sich durch nahezu alle Epochen der Menschheitsgeschichte. Ungefähr 600 bis 400 Jahre vor Beginn der modernen Zeitrechnung diskutierten bereits die griechischen Philosophen „... was denn nun der wirkliche Grund aller Dinge ist, welche Rolle der Mensch im Weltganzen spiele, was der Sinn des Menschseins sei und was der Mensch brauche, um wirklich glücklich zu sein.“² Mitte des letzten Jahrhunderts war es unter anderem der Neurologe und Psychiater Viktor Emil Frankl, der sich intensiv dem Thema Sinnsuche widmete. Sein weltweit erfolgreiches Buch *... trotzdem Ja zum Leben sagen* ist vor allem deshalb so bemerkenswert, weil er es während des Zweiten Weltkriegs als Häftling in verschiedenen deutschen Konzentrationslagern schrieb. Für ihn war die Suche nach dem eigenen Sinn nicht nur eine Beschäftigung, die auch unter den grausamen Haftbedingungen möglich war, sondern sie war für ihn und viele seiner Mitinhaftierten ein Überlebensprinzip. Nach seiner Befreiung entwickelte Frankl die Logotherapie, die auf der Annahme beruht, dass der Lebenssinn der wichtigste Motivationsfaktor des Menschen sei.³

Für Frithjof Bergmann, den Begründer der New-Work-Bewegung, ist die Sinngebung ebenfalls ein zentraler Punkt seines Ansatzes. Er leitet seine Ideen seit Ende der 1970er-Jahre unter anderem aus dem von ihm als „Armut der Begierde“ bezeichneten Zustand ab, den er zeitlebens bei Menschen beobachtet hat. Er animiert seine Leser:innen zu mehr Leidenschaft, Freiheit und Teilhabe. Wenn es uns gelänge, das zu finden, was wir „wirklich, wirklich“ wollen, formulierte es Bergmann immer wieder, dann würde uns unsere Arbeit stärken und nicht schwächen.⁴ Ende der 1980er-Jahre war es dann Stephen R. Covey, der mit *Die 7 Wege zur Effektivität* einen wichtigen und viel gelesenen Beitrag zum Thema vorstellte. Seine zweite Grundregel „Schon am Anfang das Ende im Sinn haben“ ist nichts anderes als die Aufforderung dazu, sich darüber Gedanken zu machen, warum wir bestimmte Dinge tun, ganz egal, ob es sich um unser persönliches Leben, unsere Familie oder unsere Arbeit handelt.⁵ Simon Sinek formulierte es 20 Jahre nach Covey noch direkter, „*Frag immer erst: warum*“, so sein Aufruf und der Titel seines Buchs.⁶

Aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Herausforderungen wird für die nachwachsenden Generationen die Frage nach dem Sinn ein wichtiges Thema bleiben. Sie beschäftigen sich zum Teil intensiv mit den gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Entwicklungen, die einen großen Einfluss auf ihr Leben haben werden. Wenn wir Historikern wie Yuval Noah Harari glauben, stehen uns die größten Herausforderungen noch bevor. Es gibt aber auch positive Stimmen. So weist uns Hans Rosling darauf hin, dass es uns noch nie so gut ging wie heute. Nahezu alle Kennzahlen entwickeln sich positiv. Niemals in der jüngeren Geschichte der Menschheit musste beispielsweise ein kleinerer Teil der Weltbevölkerung Hunger leiden, die Kindersterblichkeit geht immer weiter zurück und immer weniger Menschen sterben bei kriegerischen Auseinandersetzungen. Aber auch er verschließt nicht die Augen vor den großen Aufgaben, die wir als Gesellschaft vor uns haben.⁷ Ursprünglich demokratische Länder drehen Entwicklungen ihrer politischen Systeme zurück, Gesellschaften spalten sich und Länder wie Syrien und Afghanistan sind weit entfernt von einer Lösung. Es gibt laufend religiöse Konflikte, und nicht erst seit der Trump-Administration kommt es vermehrt zu Handelskonflikten. Als das dringendste Thema erkennen immer mehr – vor allem junge Menschen – die deutlichen Folgen der Erderwärmung. Die United Nations haben daraus 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung abgeleitet und die Singularity University hat zwölf große globale Herausforderungen formuliert, denen wir uns stellen sollten. Gibt es eine Stimme der jungen Generation, die hier stellvertretend genannt werden kann, dann ist es die von Greta Thunberg. Mit der aus ihrem Schulprotest heraus gewachsenen Bewegung „Fridays for Future“ hat sie gezeigt, dass auch ein minderjähriges Mädchen den Startpunkt für eine weltweite Bewegung geben kann. Die Coronakrise hat das Thema noch einmal stärker ins Bewusstsein gerückt. Manchmal klingt es nach Resignation und manifestiert sich in Kommentaren wie „Wofür mache ich das eigentlich alles?“ und manchmal klingt es eher wie ein Appell „Lasst uns ein Bewusstsein dafür entwickeln, worauf es im Leben wirklich ankommt!“

DEM LEBEN BEDEUTUNG GEBEN HILFT, PRIORITÄTEN ZU SETZEN

„Wo wollen Sie hin? Warum sind Sie nicht dort?“

Jens Corssen, Psycholgie

Unser Podcast-Gast Warren Rustand war im selben Raum, als der damalige US-Präsident Richard Nixon zu seinem Vize den folgenschweren Satz sprach: „Herr Vizepräsident, seien Sie bereit, Präsident zu werden.“ Was dann passierte, steht fast alles in den Geschichtsbüchern. Der für uns interessante Teil steht dort jedoch nicht. Warren Rustand übernahm als einer der persönlichen Assistenten des neuen Präsidenten die Aufgabe, dessen Kalender zu führen. Bis dahin war es gängige Praxis, dass die Terminanfragen an den Präsidenten der USA nach der vermeintlichen Bedeutung der Personen, die darum baten, bearbeitet wurden. Warren Rustand vertrat die Ansicht, dass dieses Planungsprinzip für das Amt nicht angemessen sei. Zunächst solle sich der Präsident darüber Klarheit verschaffen, was sein Vermächtnis sein solle. Wofür wolle er nach seiner Amtszeit in Erinnerung bleiben? Im Anschluss daran würden daraus Prioritäten abgeleitet, die helfen, die Zeit des Präsidenten aktiv und als kostbare Ressource einzusetzen und sie nicht reaktiv zu verplanen. Diese Methode wurde zum Standard aller folgenden Administrationen und erst durch den 45. Präsidenten der USA, Donald J. Trump, wieder abgeschafft.⁸

Das, was Warren Rustand als Vermächtnis bezeichnet, sehen wir in demselben Kontext, in dem wir auch die Sinnfindung verorten. Menschen, die darauf eine Antwort oder zumindest ein Gefühl dafür haben, tun sich leichter, ihre Prioritäten klar zu formulieren und damit auch die Grundlagen für ein effektives (die richtigen Dinge tun) und effizientes (die Dinge richtig tun) Selbstmanagement zu legen. In seinem Arbeitsbuch zu *Die 7 Wege zur Effektivität* stellt Stephen Covey zwei zentrale Fragen: „Sind Sie der Mensch, der Sie sein wollen?“ und „Tun Sie das, was Sie schon immer machen wollten?“. Covey untermauert seine Fragen, indem er die Metapher einer Leiter nutzt, die für viele Menschen ihr zentraler (Erfolgs-) Maßstab ist. Wenn die Leiter an der falschen Wand steht, nützt es nichts, die oberste Sprosse erklommen zu haben. Für Covey gilt das Prinzip, dass alles zweimal entsteht, zunächst in einer mentalen und später dann in einer physischen Schaffensphase. Wenn wir unser Leben mit demselben Respekt behandeln wie beispielsweise den Bau eines Hauses, bei dem es eine umfassende Planungsphase gibt, haben wir eine Chance, dass unser Leben eine gute Richtung nimmt. Bergmann, Covey, Sinek und andere Autor:innen wiesen immer wieder auf die Gültigkeit dieses Prinzips hin.⁹

Die eigene Berufung zu finden, sagt sich schneller, als es getan ist, denn vielen fällt es schwer, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Berühmte und erfolgreiche Künstler:innen oder Sportler:innen, die bereits früh eine Idee von ihrem Weg hatten, begeistern uns, sie können aber auch einschüchtern, wenn wir sie als Vorbilder