



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

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..... 123

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

für unseren eigenen Weg nehmen. Es muss aber nicht der Weltmeistertitel, die Welttournee, die Weltformel oder die Weltrettung sein. Wir glauben aus unseren vielen Podcast-Gesprächen und Coachings ableiten zu können, wie viel Erfüllung Menschen erfahren, wenn sie sich trauen, auf ihre innere Stimme zu hören und ihre Berufung aufzuspüren. Für Stephen Covey war das Thema der inneren Stimme so wichtig, dass er ihr mit *Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe* ein eigenes Buch widmete.¹⁰

SINN IM EIGENEN LEBEN ERKENNEN

„Wir verlangen, das Leben müsse einen Sinn haben –
aber es hat nur ganz genau so viel Sinn, als
wir selber ihm zu geben imstande sind.“

Hermann Hesse, Schriftsteller, Dichter und Maler

Im Folgenden wollen wir alternative Zugänge anbieten, die dabei helfen, sich dem Thema Sinnfindung zu nähern. Die Beschäftigung mit dem eigenen Sinn und Zweck kann sich zunächst etwas beängstigend anfühlen, insbesondere wenn wir Sorge haben, dass wir zu der Einsicht gelangen könnten, unser bisheriges Leben vergeudet zu haben oder die Erkenntnisse uns implizit dazu auffordern könnten, unser Leben radikal zu verändern. Erfahrungsgemäß ist Ersteres nie der Fall und Letzteres nur selten die beste Strategie. Alles, was wir bisher gemacht haben, hat uns zu den Menschen gemacht, die wir heute sind und steht damit in Bezug zu unserem Sinn. Sehr häufig macht unser bisheriger Lebensweg sogar noch sehr viel mehr Sinn vor diesem Hintergrund und er kann uns die Richtung für unseren weiteren Weg weisen. Sofern dies noch wenig mit unserem aktuellen Alltag zu tun hat, stellt sich die Frage, wie wir unseren Sinn besser in unser Leben integrieren können, ohne dass wir alles, was wir bisher getan haben, radikal verändern oder hinter uns lassen müssen. Es sei denn, es fühlt sich für uns richtig an, größere Veränderungen in kurzer Zeit vorzunehmen.

— Die Rede für die eigene Beerdigung

„Wenn eines meiner Kinder bei meinem Begräbnis das Wort ergreifen würde, würde ich mir wünschen, dass es sein Leben als Bereicherung durch Lehren, Übung und liebevolle Disziplin darstellen würde. Ich würde mir wünschen, dass sein Herz und sein Geist voller schöner Erinnerungen an die wichtige gemeinsame Zeit wären. Ich würde mir wünschen, dass es mich als liebenden Vater in Erinnerung behält, der die Freude und den Schmerz des Erwachsenwerdens mit ihm geteilt hat. Ich würde mir wünschen, dass es sich an die Momente erinnert, in denen es mit seinen Problemen und Fragen zu mir kam, in denen ich zugehört, ihm Liebe geschenkt und geholfen habe. Ich würde mir wünschen, dass es weiß, dass ich nicht vollkommen war, aber dass ich alles gegeben habe, was ich konnte. Und dass ich es, vielleicht mehr als sonst irgendjemand auf der Welt geliebt habe.“

Stephen R. Covey, Autor

Um sich die besondere Kraft seiner zweiten Grundregel „Schon am Anfang das Ende im Sinn haben“ zunutze zu machen, empfiehlt Stephen R. Covey eine sehr konkrete Übung. Er fordert seine Leser:innen dazu auf, eine Rede für ihre eigene Beerdigung aufzuschreiben. Stellen wir es uns einmal bildlich vor, wie beispielsweise unser bester Freund oder unsere beste Freundin ansetzen, um über uns und unser Leben zu sprechen. Wofür möchten wir in Erinnerung behalten werden? Was sind die Werte, für die wir gestanden haben werden, was sind die Dinge, die wir hinterlassen werden? Wofür wird unser bester Freund oder unsere beste Freundin uns vermissen? Was blieb in unserem Leben unerfüllt? An anderer Stelle geht Covey noch weiter, indem er dazu auffordert, auch den einen Satz für den eigenen Grabstein zu formulieren.¹¹

Christiane zu Salm hat nach ihrer Karriere als Medienmanagerin eine Ausbildung zur ehrenamtlichen Sterbebegleiterin gemacht. Das war ihr Weg, um sich mit dem Unfalltod ihres jüngeren Bruders auseinanderzusetzen, den sie im Alter von sechs Jahren miterleben musste. Eine der prägenden Übungen während dieser Ausbildung war für sie, ihren eigenen Nachruf zu schreiben, ähnlich wie es Covey vorschlägt. Das war für sie eine Art Erweckungserlebnis. Christiane, die nach eigenen Angaben den Konjunktiv hasst, war am Ende der Übung geschockt, wie viele Dinge sie vor sich hergeschoben hatte und die sie offensichtlich noch gerne erlebt hätte. „Gern hätte sie sich noch kreativ geäußert.“ In der Folge hat sie Sterbende dabei unterstützt, ihren eigenen Nachruf zu verfassen. Das waren häufig Menschen, die aus schwierigen Verhältnissen kamen und die mit diesem vermutlich letzten Akt der Selbstbestimmung sicherstellen wollten, dass ihre Lebensgeschichte auf die für sie richtige Art erzählt wurde. Ihr Buch *Dieser Mensch war ich*, das aus zahlreichen dieser Nachrufe besteht, hat uns sehr nachdenklich gestimmt. Es hat uns vor Augen

geführt, wie traurig es sein kann, sich erst am Ende seines Lebens darüber Gedanken zu machen, wie wir in Erinnerung bleiben wollen.¹²

Von Stephen M. R. Covey, dem ältesten Sohn von Stephen R. Covey, der viele Jahre die Beratungsgesellschaft *Franklin Covey* führte, haben wir im Podcast-Gespräch gehört, dass es für viele Menschen einfacher ist, eine Rede zu ihrem 80sten Geburtstag zu schreiben als die zur eigenen Beerdigung.¹³ Auch der „Brief von Deinem zukünftigen Ich“, wie ihn beispielsweise John Stepper als Tool im Rahmen seines Peer-to-Peer-Coaching-Ansatzes *Working Out Loud* einsetzt, ist eine Möglichkeit, um sich den Themen zu nähern, die für uns eine tiefe Bedeutung haben.¹⁴

— Die *Big Five for Life*

„Mein Vater war ein Kleinstadt-Zahnarzt. Sein Traum war es, eine Praxis mit Fenstern zu bekommen, aber er hat nie eine bekommen.“

John Strelecky, Autor

Auch John Strelecky ist fest davon überzeugt, dass es sich lohnt, seinem Leben eine Ausrichtung zu geben. Um unseren Zweck der Existenz finden zu können, bietet er das Konzept der *Big Five for Life* als einen möglichen Weg an. Dabei benutzt er unter anderem das Museum als Metapher. Stellen Sie sich vor, alles was Sie je erlebt haben, wird in einem Museum ausgestellt und am Ende Ihres Lebens werden Sie für immer als Tourguide in Ihrem Museum arbeiten müssen. Wie sollten die einzelnen Räume aussehen, die Sie dort sehen werden? Und was sind die Ausstellungsstücke, die es dort gibt? Den Begriff der Big Five leiht sich John Strelecky vom Thema Safari in Afrika. Dort bemessen viele Teilnehmer:innen ihren Erfolg daran, wie viele der begehrten Tierarten sie während der Safari zu sehen bekommen: Löwe, Leopard, Nashorn, Elefant und Afrikanischer Büffel werden dort als Big Five bezeichnet. Was sind die fünf Themen, denen Sie einen Großteil Ihrer Zeit widmen möchten? Was erfüllt Sie mit Leben und mit Energie? Wobei blühen Sie auf und schaffen Höchstleistungen? Wie lautet Ihr dahinter liegender Zweck der Existenz? Wie weit von dieser Idealvorstellung läuft Ihr aktuelles Leben ab?¹⁵

Teja Töpfer, Co-Founder von *Facelift*, hat sich seine *Big Five for Life* im Rahmen eines Retreats mit seinem EO-Forum¹⁶ erarbeitet, die ihm seitdem als guter Leitfaden dienen:

1. Ich schaffe Orte der Wärme und Geborgenheit für mich, meine Familie und Freund:innen.
2. Ich umgebe mich mit Menschen, die mich inspirieren und die ich inspirieren kann.
3. Ich werfe unnötigen Ballast ab und lebe leicht und frei.
4. Ich unterstütze Menschen, die mit ihrem Schaffen und ihrer Arbeit die Welt verschönern.
5. Ich halte meinen Körper kräftig und flexibel und sitze gerne auf dem Boden.

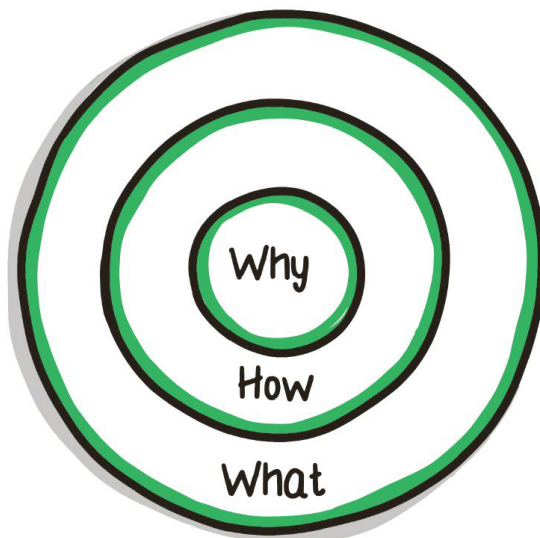
Seinen Zweck der Existenz fasst er so zusammen: „Ich bin hier, um zu leuchten.“ Er überarbeitet seine *Big Five for Life* von Zeit zu Zeit. Manchmal sind es nur leichte Änderungen in der Formulierung, aber er schließt für sich nicht aus, dass er irgendwann einen neuen Punkt formulieren und sich dafür von einem der Themen trennen wird. Für Teja sind dies gute Steuerungstools, die ihm mittelfristig helfen, Prioritäten zu setzen und konkrete Ziele zu formulieren und ihn kurzfristig unterstützen, seine Tage mit den richtigen Themen zu verbringen.¹⁷

— Warum leben wir?

„Für alle Menschen, die eine Welt aufbauen wollen, in der die überwältigende Mehrheit der Menschen inspiriert zur Arbeit geht, sich am Arbeitsplatz sicher fühlt und erfüllt nach Hause zurückkehrt.“

Simon Sinek, Berater und Autor

Simon Sineks TEDx Talk *Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren* aus dem Jahr 2009 und sein Buch *Frag immer erst: warum* haben ein Modell geschaffen, das ebenso einfach wie überzeugend ist. Anhand zahlreicher Beispiele, die von den Gebrüdern Wright über Martin Luther King und John F. Kennedy hin zu Steve Jobs und *Apple* reichen, erläutert er dieses. Das, *was* ein Mensch oder eine Organisation macht, können diese in der Regel sehr gut beschreiben. Schon weniger Menschen oder Organisationen können präzise beschreiben, *wie* sie ihr Leben leben oder ihr Geschäft betreiben – zum Beispiel in der Unterscheidung zu Wettbewerbern. Nur sehr wenige können gemäß Sineks Beobachtung den Grund nennen, *warum* sie das machen, was sie machen.¹⁸



Goldener Kreis nach Simon Sinek

Bei der Suche nach dem eigenen *Warum* geht es um die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie und den Erfahrungen, die wir als Mensch gemacht haben. Es geht um die Menschen, die uns berührt und geprägt haben und um die Täler und Berge, die wir durchlebt haben. Simon Sinek und seine beiden Co-Autoren Peter Docker und David Mead bieten in ihrem Arbeitsbuch *Finde dein Warum* einen einfachen Prozess an, um die Antwort auf die Frage nach dem *Warum* zu entwickeln. Dieser beginnt mit der Auswahl einer geeigneten Person, die uns hierbei begleitet. Diese Person sollte von Natur aus neugierig sein und die nach ihrem Sinn suchende Person nicht allzu gut kennen, um weniger vorhersehbare Fragen stellen zu können. Für den nächsten Schritt – die Reflexion der prägenden Ereignisse und Begegnungen – bietet das Arbeitsbuch zwei alternative Methoden an. Die erste ist die schon aus dem Kapitel „Selbstreflexion“ bekannte Lifeline, also die Anordnung prägender Erlebnisse auf einem Zeitstrahl und eine damit verbundene Bewertung anhand positiver und negativer Gefühle. Die zweite Methode arbeitet mit konkreten Fragen, die dabei helfen, die richtigen, persönlich erlebten Geschichten in das Bewusstsein zurückzuholen:¹⁹

- Wer hat im Laufe Ihres Lebens dazu beigetragen, Sie zu der Person zu machen, die Sie heute sind?
- Erinnern Sie sich an einen Arbeitstag, an dem Sie sich auf dem Weg nach Hause sagten „Diese Arbeit hätte ich umsonst gemacht?“ Was brachte Sie dazu, dies zu sagen.
- Denken Sie an Ihren schlimmsten Arbeitstag, was ist geschehen?
- Was ist die früheste glückliche Kindheitserinnerung, die Ihnen ins Gedächtnis kommt?
- Ein positives Erlebnis aus Ihrer Schulzeit.
- Geben Sie ein Schlüsselerlebnis in Ihrem Leben wieder.
- Was änderte Ihren Blick auf die Welt und auf Ihre Rolle in ihr?
- Wann haben Sie sich aufgeopfert, um einem anderen zu helfen und sich danach unglaublich gut gefühlt – als hätten Sie etwas sehr Wichtiges getan?
- Worauf sind Sie wirklich stolz?

Anschließend geht es darum, aus den gewählten Ereignissen und Geschichten die relevantesten Aspekte und deren Bedeutung zu extrahieren. Wiederkehrende Ideen, Wörter, Phrasen und Gefühle, die in den Geschichten vorkommen, sind gute Indikatoren für wichtige Themen und Muster. Dabei weisen die Autoren darauf hin, dass es wichtig ist, dies gemeinsam mit einer anderen Person zu tun. Für die Formulierung des *Warums* schlagen sie vor, dass diese mit dem eigenen Beitrag beginnt und durch das Wort „damit“ getrennt in einer konkreten Wirkung endet. Das persönliche *Warum* von Simon Sinek lautet: „Menschen inspirieren, Dinge zu tun, die für sie inspirierend sind, damit wir gemeinsam die Welt verändern können.“²⁰

Die Magie dieser Vorgehensweise entfaltet sich insbesondere dann, wenn wir in einem nächsten Schritt ein Gespräch mit einem:einer wirklich guten Freund:in

führen, um das erste Ergebnis der Suche zu überprüfen. Dabei wird nicht einfach über den konkreten Satz reflektiert und wie genau dieser bereits zutrifft, sondern es wird über die Frage „Warum bist du mein:e Freund:in?“ ein Dialog angestoßen, der entweder den Sinn bestätigt oder neue Aspekte und Formulierungen aufwirft. Dies gelingt besonders gut, wenn im Laufe des Gesprächs immer tiefer nachgeforscht wird: „Was war es, das dich dazu veranlasste, mein:e Freund:in zu werden?“ oder „Was hast du speziell an mir anziehend gefunden?“. Im Idealfall verlässt die:der Freund:in irgendwann die rationale Ebene und kommt auf die Gefühlsebene. Dieser Austausch bestätigt oft den zuvor entwickelten Sinn, manchmal kommt es aber auch zu wertvollen Ergänzungen oder ganz neuen Aspekten.

— Gibt es das eine Wort, das uns ausmacht?

„Hier ist das Geheimnis: Es gibt ein Wort, das definiert, wer du bist.“

Evan Carmichael, Autor und YouTuber

Evan Carmichael war nach eigenem Bekunden ein langsamer Lerner. Es dauerte 19 Monate, bis er laufen lernte, und die Leute fragten seine Eltern häufig, was mit ihm los sei. Als er im Alter von drei Jahren in die Schule kam, verbrachte er viel Zeit damit, unter seinem Schreibtisch zu sitzen, anstatt am Unterricht teilzunehmen. Er war sehr oft krank, bekam ständig Antibiotika wegen schlimmer Ohrenentzündungen und wurde immer wieder operiert, um sein Hörproblem zu beheben. Er wechselte zwischen drei verschiedenen Schulen, und seine Eltern machten sich Sorgen, dass er nicht die zusätzliche Aufmerksamkeit bekam, die er brauchte, und dass er keine Freund:innen fand. Evan ist auch heute noch schüchtern. Er hasst Small Talk, hat Angst vor der Kamera und Angst vor der Bühne. Trotzdem hat er heute einen YouTube-Kanal mit mehr als 3,25 Millionen Abonnent:innen und über 7.000 Videos. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens: Er fand heraus, dass er eine echte Leidenschaft dafür hatte, anderen zu helfen und nutzte diesen Antrieb, um genau das zu tun. Der zweite Grund ist auch der Titel einer seiner Keynotes: „*Angst ist kein ausreichender Grund, nicht zu handeln.*“²¹

Evan setzt in seinem Buch *Your One Word* bei der Mittelmäßigkeit an, mit der sich so viele Menschen zufriedengeben: „Ich möchte, dass du etwas Wichtiges mit deinem Leben machst und aufhörst, mittelmäßig zu sein.“ Anders als Sinek beginnt er seine Ausführungen nicht mit den Lichtgestalten King, Kennedy und Jobs, sondern mit einem offensichtlich übergewichtigen Teenager, der in einem TV-Spot der Sportmarke *Nike* wohl seine ersten Laufschnitte absolviert. Er ist einer der Helden der „Greatness“ Kampagne aus dem Jahr 2012. „Dieses dicke Kind bist du!“, ruft uns Carmichael entgegen und fordert zum Blick in den Spiegel auf. Wenn wir dort „Greatness“ entdecken, dann sind wir auch bereit für das eine Wort, das uns ausmacht. Dort liegt für ihn die Magie eines jeden Menschen. Es gibt für jeden Menschen ein Wort, so seine Überzeugung, das definiert, wer er ist. Kurz darauf nutzt er dann doch noch drei Superstars, um einleuchtende Beispiele zu geben.

Martin Luther King stehe für Gleichberechtigung, Oprah Winfrey für Herz und der oft zitierte Steve Jobs für Wirkung.²²

Ähnlich wie Sinek entwickelt auch Carmichael seinen Ansatz aus drei Elementen. Er beschreibt den Verkauf über Ausstattung (Feature Selling), den Verkauf über Vorteile (Benefit Selling) und den Verkauf über den Kern (Core Selling). Während 99 Prozent der Welt versuchten, aus den ersten beiden Elementen heraus zu verkaufen, machten die Menschen, die den Ein-Prozent-Weg wählten, den Unterschied aus. Beim Verkaufen aus dem Kern erfolge die Argumentation aus dem einen Wort, so Carmichael. Wofür genau stehst du und warum ist das wichtig? Im Gegensatz zu Sinek und Co. empfiehlt Evan Carmichael seinen Leser:innen, die Suche nach dem einen Wort allein anzutreten und zitiert in diesem Zusammenhang Deepak Chopra: „Die Menschen müssen verstehen, dass sie alle Werkzeuge in sich haben.“ Mithilfe von fünf Schritten lässt sich demnach das eine Wort finden:

- Was macht dich glücklich?
- Was verbindet die Dinge, die dich glücklich machen?
- Welche Eigenschaft magst du gar nicht? Gegen welche hegst du sogar Hass?
- Was ist deine Konstante?
- Bist du wirklich die Person, die du sein willst?

In diesem Prozess unterscheidet sich Carmichael besonders durch seine dritte Frage von Sinek. Insbesondere denjenigen, die Schwierigkeiten damit haben zu fühlen, wer sie sind, fällt es oft leichter, sich von dem abzugrenzen, wofür sie nicht stehen wollen. Auch wenn sich die beiden Ansätze ähneln, so gibt es noch einen weiteren Unterschied. Carmichael steht für Unternehmer:innen, sein ganzer Ansatz ist stark mit seiner Biografie als erfolgreicher YouTuber verknüpft. Zusammengefasst propagiert er eine Symbiose aus eigener Persönlichkeit, persönlicher Marke und unternehmerischer Idee, die seine Leser:innen mit seiner Methode definieren können.

Wie lautet das eine Wort von Evan? „Glaube!“²³ Sein Weg lässt sich mit diesem Wort gut erklären, denn was anderes als der Glaube an sich selbst und seine Fähigkeiten hätten den eher introvertierten Evan dazu bringen können, sich das Medium Film zu suchen? Auch der Blick auf seine YouTube-Filme, die uns anregen, an uns und unseren Fähigkeiten zu arbeiten, zeigt, dass Evan an sich selbst erfahren hat, was möglich ist, sobald wir an uns glauben.

Ikigai – japanische Lebenskunst

„Mein Ikigai hat anscheinend weniger mit Änderungen meines Lebens zu tun als vielmehr mit einer Änderung meiner Einstellung zum Leben.“

John Stepper, Unternehmer und Autor

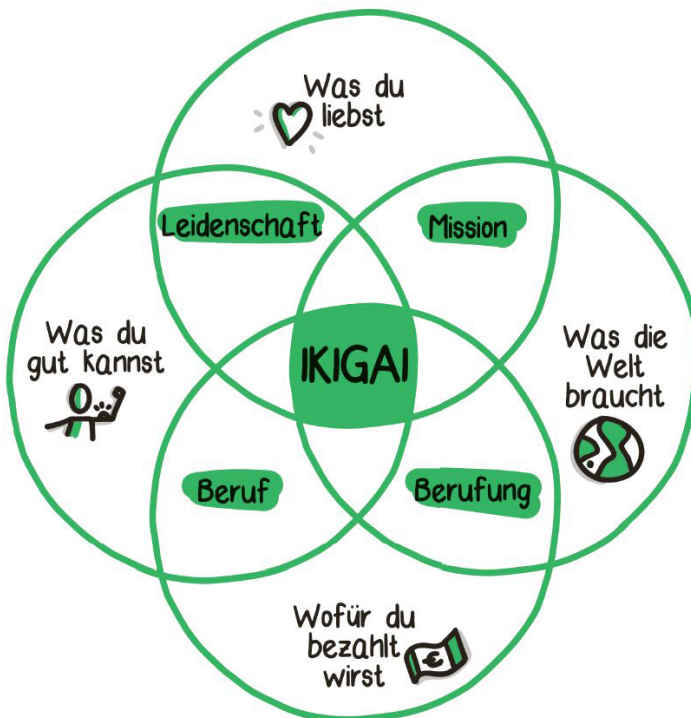
Der Begriff Ikigai stammt aus Japan. Er setzt sich aus den Silben „ik“ (Leben) und „gai“ (Wert) zusammen und bedeutet damit wörtlich übersetzt „lebenswert“. Mit

dieser Philosophie lässt sich herausfinden, was unser Leben für uns lebenswert macht. Glaubt man dem „National Institute of Aging“, das auf der Insel Okinawa Menschen interviewte, die über 100 Jahre alt waren, hat die Formulierung eines Ikigai einen positiven Einfluss auf ein gesundes, glückliches und langes Leben.²⁴ Die Japaner:innen glauben, dass jeder Mensch ein Ikigai in sich trägt, es ist ein im Inneren verborgener Schatz, auf dessen Suche sich jeder Mensch machen sollte.

Mithilfe der vier Kernaspekte

- Was du liebst
- Was du gut kannst
- Wofür du bezahlt wirst
- Was die Welt braucht

lässt sich unser persönliches Ikigai entwickeln. Wir können mit einem losen Herunterschreiben der ersten Aspekte starten, die uns zu den einzelnen Feldern einfallen, und uns Schritt für Schritt jener Schnittmenge nähern, die unser Ikigai ausmacht. Wie bei allen Methoden zur Sinnfindung kann dies unterschiedlich lange dauern und auch bedeuten, dass wir feststellen, unser persönliches Ikigai noch nicht zu leben. Wer sich zum Beispiel in den ersten Berufsjahren befindet, ist meist schon froh, für etwas bezahlt zu werden, was er oder sie gut kann. Verbleiben wir jedoch nur dort und lassen unsere Passion sowie die Sinnhaftigkeit unseres Tuns außen vor, kann es sein, dass wir uns in einer Komfortzone wiederfinden, die früher



Die Ikigai-Methode

oder später das Gefühl von Leere in uns hervorruft. Spätestens dann ist es an der Zeit, den nächsten Schritt in Richtung des eigenen Ikigais zu gehen. Wenn es uns gelingt, alle vier Aspekte im Rahmen unserer beruflichen Tätigkeit zu erfüllen, ist dies natürlich ideal. Erfüllt diese beispielsweise nur drei von vier Aspekten, bedeutet dies allerdings nicht, dass wir unser berufliches Tun sofort infrage stellen müssen. Vielmehr können wir das Modell nutzen, um zu versuchen, auch noch den fehlenden Aspekt zu integrieren, indem wir uns zum Beispiel fragen: „Was kann ich tun, um mehr Geld mit dieser Tätigkeit zu verdienen?“ oder „Wie kann ich darin besser werden?“. Falls uns eine volle Integration nicht gelingt, haben wir außerdem die Möglichkeit, einen Schritt zurückzutreten und uns zu fragen, auf welche andere Art wir den fehlenden Aspekt in unser Leben integrieren können. Es ist kein Selbstgänger, den Punkt zu finden, an dem wir alle vier Aspekte erfüllt sehen, zumal dieser Zustand in der Regel nicht statisch ist. Das Modell bietet eine wertvolle Unterstützung dabei, jene Felder zu identifizieren, die uns noch fehlen, und uns damit auseinanderzusetzen.

— Das perfekte Leben

„Flexibilität entsteht, wenn man mehrere Möglichkeiten hat;
Weisheit entsteht, wenn man mehrere Perspektiven hat.“

Robert Dilts, Coach und Autor

Ein weiterer Weg, um den eigenen Sinn zu finden, sind die logischen Ebenen von Robert Dilts. Was vielleicht von der Beschreibung her etwas trocken anmuten mag, ist eine schöne Methode, um sich über die Beschreibung unseres „perfekten Lebens“ zu erschließen, was uns wichtig ist, wofür wir stehen und welchen Sinn unser Leben hat beziehungsweise haben soll. Hierfür beschreiben wir unser perfektes Leben anhand der folgenden Leitfragen:

- Umgebung: Wie sieht mein Zuhause aus? Wo lebe ich? Wie viel Zeit verbringe ich dort? Mit wem verbringe ich meine Zeit? Welche Qualitäten haben diese Menschen?
- Verhalten: Womit verbringe ich meinen Tag? Welche Aufteilung gibt es zwischen Arbeit, Familie, Freund:innen und Hobbys? Welche Verhaltensweisen zeichnen mich aus? Wie gehe ich mit anderen Menschen um?
- Fähigkeiten: Welche Kompetenzen habe ich? Was fällt mir besonders leicht? Womit begeistere ich andere?
- Überzeugungen: Was glaube ich über mich selbst? Was denke ich über Liebe, Menschen, Geld, Partnerschaft, Glück, Erfolg, Stress, Ehe, Sex oder Arbeit? Was ist mir wichtig und warum?
- Identität: Wer oder was bin ich? Wofür stehe ich? Was macht mich aus?
- Sinn: Welche Bedeutung hat mein Tun für andere? Welche Auswirkungen hat mein Tun auf diese Welt?

Jede der sechs Ebenen sollte dabei ausreichend Raum erhalten und uns zum Träumen anregen. Es geht nicht darum, bereits zu wissen, wie wir dorthin kommen. Das Ausschalten des:der inneren Kritiker:in ist wichtig, um ein Leben zu beschreiben, das uns wirklich begeistert. Die Antworten halten wir schriftlich und so konkret wie möglich fest, was ein bis zwei Stunden dauern kann. Wir können dies allein tun oder uns von einer anderen Person begleiten lassen, die uns durch den Prozess führt, unsere Antworten für uns festhält und dabei unterstützt, wirklich zu träumen. Die erste Variante muss dabei nicht die finale Version sein – ganz im Gegenteil – manchmal fallen uns später noch Aspekte ein, die jederzeit ergänzt werden können. Die Methode bietet auch jenen, denen es nicht so leicht fällt, sofort assoziativ zu denken, einen einfachen Zugang zum Thema Sinnfindung und unterstützt durch eine logische Herleitung. Unser Sinn steht in engem Zusammenhang zu unserer Persönlichkeit und damit unserer Identität. Diese ist wiederum das Ergebnis unserer Überzeugungen, die unsere Fähigkeiten unterstützen. Mithilfe unseres Verhaltens bringen wir diese dann in unsere Umwelt ein.

— Das schicksalhafte Ereignis

„Ich stand vor einer Wahl, entweder gehen oder bleiben.“

Fabien Matthias, Sozialunternehmer

Manchmal sind es schicksalhafte Begegnungen oder Ereignisse, die Menschen in eine bestimmte Richtung schubsen beziehungsweise die sie entdecken lassen, worum es im Leben geht. Fabien Matthias wuchs in Berlin als Sohn einer französischen Mutter und eines deutschen Vaters auf. Kurz nach dem Abitur an einer deutsch-französischen Schule ging er nach Nepal und arbeitete dort als Lehrer an einer Schule – eine folgenschwere Entscheidung, denn am 25. April 2015 wurde er Zeuge eines verheerenden Erdbebens. Zusammen mit seinen Gastbrüdern und zwei jungen Frauen entschied er sich, nicht wie empfohlen ins nächste Flugzeug nach Hause zu steigen, sondern im Katastrophengebiet zu bleiben, um zu helfen. Zufällig wurden sie Zeugen einer Krisenkonferenz und entschieden danach, in die Dörfer in den Bergen zu gehen, da dort das Leid am größten war. Während zahlreiche NGOs ihre Arbeit auf die Städte konzentrierten, waren die jungen Menschen in den Bergen zunächst auf sich gestellt. Mit geliehenen Bussen, Jeeps und Fahrern versorgten sie die Bevölkerung mit einfachen Zeltplanen und Nahrungsmitteln. Aus 800 Euro, die Fabien und seine Mitstreiter:innen bei sich hatten, wurden mithilfe weniger Mails, die in der Heimat einen Schneeballeffekt zur Folge hatten, schnell 25.000 Euro. Es gelang ihnen in sehr kurzer Zeit, 700 temporäre Zelte und Nahrung für eine Woche für 2.500 Menschen bereitzustellen. Nach fünf Wochen ohne Pause kehrte Fabien physisch und psychisch total erschöpft zurück nach Hause. Es war ihm sofort klar, dass er sich langfristig für Nepal engagieren wollte.

Wenige Jahre später ist aus dem Verein *NePals e. V.*, den Fabien und seine Weggefährter:innen gegründet haben, eine bemerkenswerte Organisation geworden. In

einem der Projekte findet momentan eine Ausgründung aus dem Verein statt. Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut wurde ein Verfahren entwickelt, bei dem nicht recycelbares Plastik als Bitumenersatz im Straßenbau eingesetzt werden soll. Außerdem hat das Team biologisch abbaubare Menstruationsbinden entwickelt, die in Nepal produziert werden. 3.000 Menschen haben nun Zugang zu sauberem Trinkwasser und über 30 Kinder können zur Schule gehen. Sein Studium an der Zeppelin Universität hat Fabien nebenbei abgeschlossen. Aus der ehrenamtlichen Arbeit im Verein ist mittlerweile sein Beruf und seine Berufung geworden.²⁵

ON THE WAY TO NEW WORK

„Es gibt kein größeres Geschenk, das du geben oder empfangen kannst, als deine Berufung zu ehren. Deshalb wurdest du geboren und so wirst du am wahrhaftigsten lebendig.“

Oprah Winfrey, Unternehmerin und TV-Ikone

Die Suche nach der eigenen Bestimmung kann länger dauern, als es viele Autor:innen versprechen. Sie führt Sie unter Umständen in die eine oder andere Sackgasse. Es gibt auch Menschen, die einfach nichts mit diesem Konzept anfangen können. Sogar berühmte Philosophen haben die Suche nach dem Sinn des Lebens ergebnislos aufgegeben. Es gibt hier wie so oft nicht den einen Weg. Wichtig erscheint uns, zunächst eine Offenheit für das Thema zu erreichen und sich immer wieder zu fragen, ob Sie sich einen Großteil des Tages mit Dingen beschäftigen, die wirklich zu Ihnen passen. Das eigentliche Vorgehen kann sehr unterschiedlich aussehen:

- Die Rede zum eigenen 80. Geburtstag ist ein möglicher Einstieg ins Thema. Wer danach spürt, dass es kribbelt, sollte weitermachen. Für wen es nicht funktioniert, der könnte eine der folgenden Methoden versuchen.
- Die *Big Five for Life* vermitteln das Thema über eine Story, die sich eher wie ein Roman als ein Fachbuch liest. Wer außerdem Angst hat, sich zu früh auf ein Thema festzulegen, findet hier einen fast spielerischen Einstieg und der „Zweck der Existenz“, der sich idealerweise aus den Big Five ableitet, ergibt sich dann später fast von selbst.
- Der Golden Circle von Simon Sinek macht die Frage nach dem „Warum“ zur Kernfrage der Sinnfindung. Sinek und seine Co-Autoren bieten uns praktische Anleitungen, um uns auf die Suche zu begeben.
- *Your One Word* ist für all diejenigen ein vielversprechender Ansatz, die sich zusätzlich zum Thema Sinnfindung bereits mit der Idee beschäftigen, unternehmerisch tätig zu sein.

- Die Schnittmenge von Passion, Mission, Berufung und Beruf zu bekommen, bildet unser Ikigai. Die Methode unterstützt nicht nur bei der Sinnfindung, sondern auch bei der Erforschung, woran es liegen kann, wenn uns eben dieser fehlt.
- Die logischen Ebenen von Robert Dilts führen uns anfangs noch kognitiv und später intuitiv zu unserem Sinn. Am Ende des Prozesses entsteht dabei auch eine Vision, aus der sich erste Ziele ableiten lassen.
- Bleiben Sie außerdem offen für schicksalhafte Begegnungen und Ereignisse und fragen Sie sich von Zeit zu Zeit, ob nicht vielleicht so etwas in Ihrem Leben schon stattgefunden hat und Sie nur die Bedeutung nicht sofort erkannt haben.

Eine schöne, wenn auch von uns nicht 100-prozentig ernst gemeinte Zusammenfassung zum Thema Sinn liefert die Fernsehansagerin in der Filmsatire *Der Sinn des Lebens* der britischen Satire-Gruppe *Monty Python*: „Seien Sie nett zu Ihren Nachbarn, vermeiden Sie fettes Essen, lesen Sie ein paar gute Bücher, machen Sie Spaziergänge und versuchen Sie, in Frieden und Harmonie mit Menschen jeden Glaubens und jeder Nation zu leben.“ Wenn wir ein Gefühl für unseren Sinn im Leben entwickelt haben, macht es Sinn, sich mit Selbstmanagement zu beschäftigen.