

Neue Narrative

DAS MAGAZIN FÜR NEUES ARBEITEN

#20

Feynman-Methode

Ein Tool, das dir hilft,
ein Leben lang zu lernen

Argumentationsvorlage

So überzeugst du deine*n
Chef*in von New Work

Case Study

Selbstorganisation in der
öffentlichen Verwaltung

Man
verlernt
nie aus



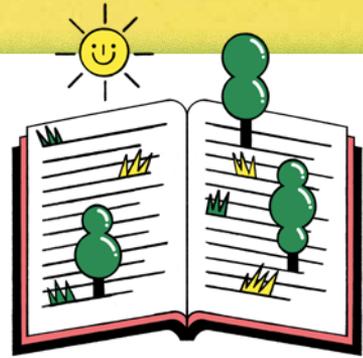
Bei *Neue Narrative* beschäftigen wir uns mit der Frage:
Wie sieht eine Arbeitswelt aus, die die großen Probleme unserer
Zeit nicht weiter verschärft, sondern zu ihrer Lösung beiträgt?
Weil wir als Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen
wollen, sind wir ...

regenerativ

Regeneratives Wirtschaften heißt, nicht zur Zerstörung unseres Planeten beizutragen, sondern zu seiner Erholung. Gerade sind wir auf dem Weg dorthin: Wir ermitteln unsere Emissionen, verringern sie und kompensieren das, was übrig bleibt. Unser Magazin drucken wir in einem Silber-zertifizierten Cradle-to-Cradle®-Druckverfahren bei der Druckerei gugler.*



* Unser Papier hat eine C2C-Silber-Zertifizierung. Alle anderen Inhaltsstoffe sind gold-zertifiziert und das Magazin enthält natürlich keine giftigen CRM-Stoffe. Sobald es uns finanziell möglich ist, wollen wir unser Heft wieder auf Gold-zertifiziertem Papier drucken lassen, bei dessen Herstellung keine Chlorverbindungen eingesetzt werden. Mehr über unseren Druckprozess unter diesem Link: → neuenarrative.link/c2c



in Verantwortungseigentum

Bei unserer Gründung in Verantwortungseigentum haben wir verankert, dass unser Unternehmen immer den Menschen gehört, die aktuell darin arbeiten. Niemand kann uns kaufen, Investor*innen unsere Entscheidungen nicht beeinflussen. Alles, was wir an Gewinnen erwirtschaften, muss reinvestiert oder gespendet werden.

selbstorganisiert

Unser Unternehmen hat keine*n CEO, unsere Redaktion keine*n Chefredakteur*in. Wir arbeiten in Rollen und basierend auf Regeln, die für alle gleichermaßen gelten. Unser organisationales Framework soll sicherstellen, dass wir großen Egos keinen Raum geben und sich alle bei NN gemäß ihren Stärken entfalten können.



AGENDA

- Zu jedem Artikel findest du eine Box. Die kannst du abhaken, wenn du einen Text fertig durchgearbeitet hast.



2 Check-in

- Was uns beschäftigt

4 Über Uns

- Für diese Ausgabe hat jede*r von uns versucht, etwas Neues zu lernen. Spagat, Gemüse anpflanzen, ein Kleidungsstück häkeln – hier berichten wir von unseren Erfahrungen.



6 INTRO

Man verlernt nie aus

Alles, was du wissen musst, um ins Thema *Lernen* einzusteigen



16 GUIDE

So überzeugst du deine*n Chef*in

Neue Arbeit bleibt ein unerreichbares Ziel, wenn Vorgesetzte nicht mitspielen. Unser Leitfaden hilft dabei, Überzeugungsarbeit zu leisten.

22 TOOL

Die Feynman-Methode

Dieses Tool hilft dir dabei, ein Leben lang zu lernen – und zwar die Dinge, die dich wirklich interessieren.

26 CASE STUDY

Selbstorganisation in der öffentlichen Verwaltung

Die Mitarbeiter*innen der Abteilung Klimamanagement einer deutschen Großstadt empfinden die strenge Hierarchie der öffentlichen Verwaltung als lähmend. Und suchen daher einen Weg, trotzdem nach soziokratischen Prinzipien arbeiten zu können.



34 SPRACHE DER ARBEIT

Wie Ableismus sich in unserer Sprache zeigt

Sprache ist unser wichtigstes Werkzeug in der Welt der Neuen Arbeit. In dieser Spalte zeigen wir, wie sie sich noch ein bisschen sinn- und verantwortungsvoller einsetzen lässt. Diesmal: Wie wir Menschen mit Behinderung sprachlich abwerten und was wir dagegen tun können.



40 FAKTENCHECK

Zehn Lernmythen

Gibt es Lerntypen? Sollten wir bis kurz vor dem Einschlafen lernen? Macht Mozart wirklich schlau? Und was ist mit der 10.000-Stunden-Regel? Wir klären auf.



44 ORGWATCH

□ Im Einklang mit Mensch und Natur – und Rudolf Steiner

Dem Unternehmenszweck zufolge will Weleda Gesundheit und Schönheit entfalten. Doch das gesamte Unternehmen basiert auf den Lehren Rudolf Steiners. Das bringt nicht nur Positives mit sich.



50 ESSAY

□ Warum wir Schönheit verlernen müssen

Schöne Menschen sind erfolgreicher. Doch wer entscheidet eigentlich, was schön ist? Ein Essay über Normen, Wahrheit und Verletzlichkeit

56 TOOL

□ Schlagzeilen aus der Zukunft

Dieses Tool hilft euch dabei, auf spielerische Art eine Vision für ein Projekt zu entwickeln.



60 GUIDE

□ 9 Wege, Wissen innerhalb eurer Organisation zu teilen

Die lernende Organisation braucht nicht nur externes Wissen aus Weiterbildungen und Kursen: So gebt ihr Wissen an eure Kolleg*innen weiter und erhaltet es in der Organisation.



68 Medientipps

- Fünf Medien, die wir euch zum Thema *Lernen* empfehlen können



70 GUIDE

□ Wie wir mit Traumata umgehen können

In vielen Unternehmen wird zu wenig über psychische Erkrankungen gesprochen. Das gilt auch für die Posttraumatische Belastungsstörung. Wie kann eine rücksichtsvolle Zusammenarbeit zwischen Betroffenen und Nicht-Betroffenen aussehen?

78 TOOL

□ Einfache Sprache

Dieses Tool hilft euch dabei, euch verständlicher auszudrücken.



84 LERN-INPUT

□ Reinventing Organizations

Frederic Laloux' *Reinventing Organizations* gehört zum Basisstoff der Neuen Arbeitswelt. Doch worum geht es in dem Buch eigentlich? Wir stellen die Kerngedanken vor.



90 REGENERATIVES WIRTSCHAFTEN

Wieso wir die Klimakrise fühlen müssen

Der richtige Umgang mit der Klimakrise scheitert auch an unseren Gefühlen. Wir müssen lernen, mit ihnen umzugehen, um ins Handeln zu kommen. Organisationen sind dafür genau die richtigen Orte.



98 INITIATIVE IM FOKUS

In Deutschland geboren, aber staatenlos

Die Initiative *Statefree* will Staatenlosen eine organisationale Heimat geben und sie über ihre Handlungsmöglichkeiten aufklären.



102 NN-OS

Vier Jahre Verantwortungseigentum

Vor inzwischen vier Jahren haben wir uns als Unternehmen auf ein spannendes Experiment eingelassen: Wir haben *Neue Narrative* in Verantwortungseigentum überführt. Zeit für ein Etappenfazit



106 TOOL

Lebenslinien malen

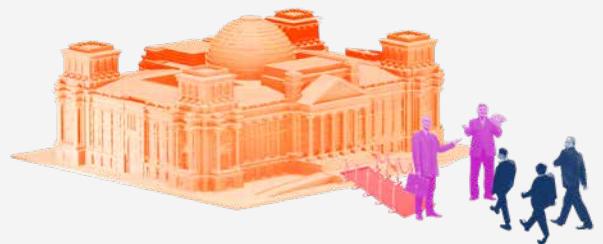
Dieses Tool gibt euch einen Rahmen zur Selbstreflexion und stärkt so die Verbindungen im Team.



110 CASE STUDY

Hierarchien abbauen durch Soziokratie

Massenhafte Kirchenaustritte und antiquierte Machtstrukturen: Das Bistum Aachen hat existenzielle Probleme. Um es zu erneuern, bindet Bischof Helmut Dieser seine Entscheidungen an ein soziokratisches Gremium.



120 MILLIARDEN VS. MILLIARDÄRE

Wie Hyperkapitalist*innen unser Gemeinwesen untergraben

Eigentlich blicken wir bei *Neue Narrative* eher auf die halb vollen als auf die halb leeren Gläser. Aber heute wollen wir die Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken, das uns wütend macht: Hyperkapitalist*innen und Milliardär*innen stellen sich über die Verfassung – zu unser aller Ungunsten.

126 Check-out

Was wir mitnehmen

CHECK-IN

Was uns beschäftigt

Dieses Magazin soll sich wie ein richtig guter Workshop anfühlen. Deshalb starten wir es mit einem Check-in, in dem wir teilen, was uns bei *Neue Narrative* gerade beschäftigt.

Dieses Heft beginnen wir mit Glückwünschen an uns selbst. Es ist die zwanzigste Ausgabe von *Neue Narrative* und als wir im Jahr 2017 anfangen, dachten wir nicht, dass es uns zwanzig Ausgaben lang geben und uns mal 20.000 Abonnent*innen lesen würden.

In den sieben Jahren seit unserer Gründung ist viel passiert: Die Welt ist nicht mehr dieselbe und auch wir haben uns verändert. Während dieses Heft entstanden ist, fanden bundesweit Demonstrationen gegen den Rechtsruck in Deutschland statt. Die Recherche unserer Kolleg*innen von Correctiv zum sogenannten Geheimplan der AfD war ein Weckruf für viele Menschen, die dadurch erkannt haben, wie groß die Bedrohung von rechts für unsere Demokratie ist. Menschen aus marginalisierten Gruppen machen uns schon lange darauf aufmerksam.

Zur selben Zeit wurden wir von Leser*innen gefragt, ob unsere Inhalte politischer geworden seien. Ob sich unser Magazin nicht um die Frage drehen sollte, wie sich Arbeit anders organisieren lässt. Fragen, die auch uns schon seit Längerem umtreiben: Wie viel Wertung ist angemessen? Wo wollen wir klar Flagge zeigen, weil wir eine klare Haltung haben und die nicht verbergen wollen? Und wo wird es zu viel, weil sich am Ende doch jede*r selbst eine Meinung bilden sollte? Und können wir überhaupt ein Magazin über Arbeit ohne politische Inhalte machen?

Wir lernen nie aus

Im letzten Jahr haben wir viel gelernt. Finanziell hatten wir ein paar schwierige Monate und waren am Ende des Jahres ziemlich erschöpft. Für 2024 haben wir uns fest vorgenommen, wieder in einen anderen Modus zurückzufinden: Wir arbeiten nämlich viel lieber so, dass wir genug Zeit haben für Reflexionen, Experimente und gemeinsames Lernen. Für die Arbeit an unserer Organisation, unseren Rollen und Prozessen. Für das Austüfteln großer Visionen, basierend auf dem, was wir aus der Vergangenheit gelernt haben.

Daher das Thema dieses Hefts: **Lernen**. Wieder ein Thema, das uns schon immer irgendwie beschäftigt. Intern beschäftigt uns z.B. schon länger die Frage, wie wir Wissen am besten zwischen Personen und Teams teilen. Außerdem haben wir uns schon oft gefragt, wie sich Lernen gut in den ohnehin schon vollen Arbeitsalltag integrieren lässt. Fest steht: Ein Magazin zu neuen Narrativen funktioniert nicht, ohne alten Narrativen nachzugehen. Und da wir euch mit unseren Inhalten zum Nachmachen und Umdenken anregen möchten, machen wir uns auch viele Gedanken dazu, wie unsere Inhalte am anschlussfähigsten sind, wie sie gut zu erlernen und weiterzugeben sind.

Blick ins Heft

Wir haben uns also grundlegende Fragen zum Thema Lernen gestellt: Wie funktioniert Lernen eigentlich? Unter welchen Bedingungen fällt es uns leicht, und wie lassen sich diese Bedingungen herstellen? Wie viel Lernen ist gut, und tun wir das nicht eh permanent? Welche Formate können Unternehmen nutzen, um Lernen zu begünstigen? Was ist eigentlich eine „lernende Organisation“? Und wie können wir alte Glaubenssätze über Arbeit und Leistung verlernen, die uns nicht mehr dienlich sind?

Von euch hat uns zum Beispiel mehrfach der Wunsch erreicht, dass wir mehr Inhalte einbauen, die nicht so voraussetzungsreich sind, und Tools vorstellen, die auch in Organisationen funktionieren, die noch ganz am Anfang stehen. Dazu findet ihr ein paar neue Elemente¹ im Heft, zu denen uns euer Feedback natürlich sehr interessiert.

✓ Eingeecheckt. Jetzt du.

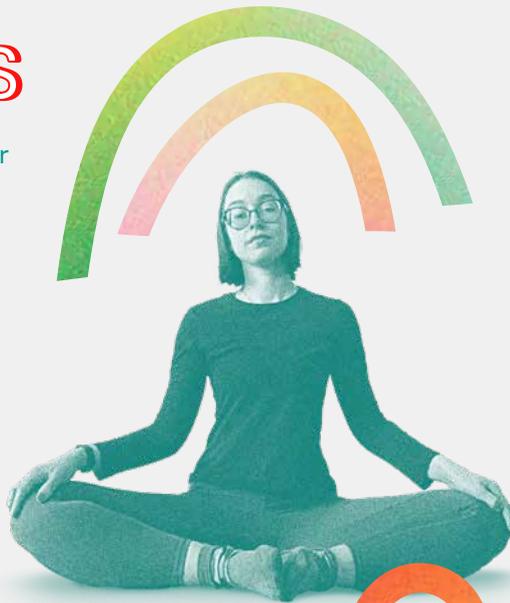
DEINE CHECK-IN-FRAGE:

Was hast du durch deinen letzten Job gelernt?

¹ Dazu zählen insbesondere zwei Formate: Ein Argumentationshilfe-Guide, mit dem du deine*n Chef*in von New Work überzeugst, und ein Guide zu niedrigschwelligen Lernformaten in Organisationen.

ÜBER UNS

Für diese Ausgabe hat jede*r von uns versucht, etwas Neues zu lernen. Spagat, Gemüse anpflanzen, ein Kleidungsstück häkeln – hier berichten wir von unseren Erfahrungen.



Paul wollte lernen, einen Zauberwürfel zu knacken

Wenn irgendwo ein Zauberwürfel herumlag, löste ich mühsam eine Seite und war damit zufrieden – bis ich die kleinen Großcousins meiner Freundin traf, die ihn so schnell drehen, dass man sich die Finger daran verbrennen konnte. „Wie macht ihr das?“, wollte ich wissen. „Einfach so.“ *Ritsch-rasch-ritsch-ratsch, ritsch-ratsch-ritsch-ratsch*. Die für mich enttäuschende Erkenntnis: Sie haben keine vollautomatischen Roboterhände, sondern einfach nur bestimmte Abfolgen, sogenannte Algorithmen, auswendig gelernt. Weshalb mein Selbstbewusstsein mir bescheiden zuflüsterte: „Pah, das kann ich auch.“ Von da an übte ich jeden Tag, meist direkt nach dem Aufstehen. Ganz so einfach war es also nicht. Und beim Lösen der letzten Ecken unterliefen mir immer wieder ärgerliche Flüchtigkeitsfehler, sodass ich von vorne anfangen musste (und kurz davor war, den Würfel – natürlich rein von wissenschaftlicher Neugier getrieben – per Wandwurf in seine Einzelteile zu zerlegen). Inzwischen bringe ich ihn in unter drei Minuten in seine Ausgangsposition zurück. Der Weltrekord liegt allerdings bei unfassbaren 3,13 Sekunden. Meine Ziele sind bodenständiger: Mir würde es schon reichen, schneller zu sein als die Großcousins.



Elena wollte ein komplexes Kartenspiel lernen

Mein Partner Alex spielt seit seiner Jugend das (Sammel-)Kartenspiel *Magic: The Gathering*. Er wünscht sich schon lange, dass wir im Urlaub oder am Wochenende mal ein paar Runden gegeneinander spielen können. Das Spiel gibt es seit 28 Jahren und es sind laut Google mittlerweile 20.000 unterschiedliche Karten veröffentlicht worden. Das heißt: Es ist verdammt komplex und richtig nerdig, daher habe ich lange gezögert. Irgendwann hat mich doch der Ehrgeiz gepackt und ich habe mich in die Materie eingelesen und die ersten Runden mit offener Hand gespielt. Am Anfang habe ich immer wieder Begriffe durcheinandergebracht und war sehr frustriert. Der Durchbruch kam dann im Urlaub, weil wir viel Zeit hatten zu spielen. Als ich den ersten Sieg einfahren konnte, war ich richtig stolz (auch wenn Alex zugegebenermaßen sehr schlechte Karten hatte). Mittlerweile verliere ich nur noch sieben von zehn Partien und ich werde auf jeden Fall dranbleiben. Jedes Jahr kommen neue Karten raus. Langweilig wird es also nicht!

Juliana wollte lernen, einen Spagat zu machen

Ich wollte vor mehreren Jahren schon mal den Spagat lernen, habe aber aufgegeben, weil man anfangs jeden Tag trainieren muss, damit es irgendwann klappt. Mein neuer Plan war nun: je nach Tagesverfassung täglich fünf bis fünfzehn Minuten dehnen. Dafür habe ich mir eine Spagat-App installiert und tägliche Benachrichtigungen eingestellt, die ich dann gekonnt ignoriert habe. Dafür habe ich sehr viel darüber nachgedacht, was es bedeutet, auf ein gewisses Ziel hinzulernen. Der Prozess, der normalerweise beim Lernen im Vordergrund stehen sollte, wird (für mich zumindest) vom großen Ziel des Spagats überschattet. Ich konnte meine minimalen Fortschritte nicht wirklich genießen. Vielleicht wäre es fruchtbarer gewesen, mir vorzunehmen, „dehnbarer zu werden“. Manchmal muss der Glamour dem Realismus weichen, wenn man etwas schaffen möchte.



Dominik wollte lernen, so richtig laut zu pfeifen

Ich würde gerne dieses extrem laute Pfeifen können, mit dem man einen Hund oder (zumindest im Film) sogar ein Taxi rufen kann. So kompliziert kann das nicht sein, dachte ich mir. Meine erste Anlaufstelle für alle Bildungsvorhaben ist YouTube. Ich habe mich durch Tutorials geklickt mit verschiedenen Methoden (mit keinem, zwei oder vier Fingern im Mund), musste dabei aber feststellen, dass Video wahrscheinlich nicht das beste Medium ist, um Pfeifen zu lernen. Auch seltsame Infografiken mit Mund-Querschnitt und Zungen-Animationen erklären nun mal nicht, wie stark man seine Lippen anspannen muss oder wie viel Luft zwischen Zunge und Zähnen fließen soll – das muss man einfach ausprobieren, bis es Klick macht. Zu meinem Ärger hatte meine Freundin bereits nach fünf Minuten den Bogen raus, während ich mehrere Wochen nur Furzgeräusche hervorbrachte. Kurz davor aufzugeben, habe ich das gemacht, was ich von Anfang hätte tun sollen: Papa fragen. Der hat mir die 4-Finger-Methode empfohlen und geduldig alle Details erklärt. Mittlerweile kann ich damit einigermaßen zuverlässig einen Pfeifton erzeugen, er ist nur noch nicht besonders laut. Dafür braucht es anscheinend eine gute Mundmuskulatur. Bis ich ein Taxi rufen kann, muss ich also noch etwas üben.



Jana wollte lernen, ein Kleidungsstück zu häkeln

Ich lerne Dinge, indem ich sie mache. Nur Theorie – das klappt bei mir nicht so gut. Das Häkeln eines Oberteils habe ich mir mit einem YouTube-Video – auf halber Geschwindigkeit abgespielt – beigebracht. 118 Mal die gleiche Reihe, dann 20 Mal die gleiche Reihe – eigentlich gar nicht so schwer. Dann habe ich einfach losgelegt. Ich knöpfe Masche an Masche und nutze die Zeit zur Reflexion: *Es gibt Tätigkeiten, z.B. das Töpfern, in denen mein Kopf Pause hat und mein Körper lernt. Fakten über fremde Länder und ihr politisches Geschehen sickern bei mir besonders ein, wenn ich die Länder schon einmal bereist habe. Alles, was ich wirklich gelernt habe, ist ein Teil von mir geworden. Eigentlich macht mich Lernen sehr glücklich. Ich merke, dass ich es mir viel zu selten erlaube.* Irgendwann möchte ich den Faden nicht mehr aus der Hand geben. Wenn das Oberteil fertig ist, werde ich es verschenken. Ich finde es schön, etwas beim Lernen zu schaffen – nicht perfekt, aber ein persönlicher und ehrlicher Versuch. Und wer freut sich nicht über etwas Selbstgemachtes?



Laura wollte lernen, Gemüse anzupflanzen

Ich habe einen Schrebergarten im Spreewald übernommen und lerne aktuell, wie ich darin Gemüse anpflanze. Ich bin hochmotiviert, und das ist auch nötig: Die Kleingarten-Verordnung sieht vor, dass ich ein Drittel der Gartenfläche mit Nutzpflanzen bestücke. Ich habe also zunächst Bücher gelesen, um zu erfahren: Welches Gemüse verträgt sich mit welchem? Kartoffeln vertragen sich z.B. mit wenigen Sorten richtig gut, Spinat ist da kontaktfreudiger. Woran erkennt man torfige und sandige Böden? Im Spreewald ist der Boden ziemlich feucht, das scheint ideal für Grünkohl. Danach habe ich mir in YouTube-Videos angeguckt, wie man Samen und Setzlinge in ein Beet kriegt. Bei meinem ersten Gartenbesuch mit Gärtnerin-Wissen stellte ich dann fest, dass der Boden im Winter sehr nass ist. So nass, dass das Nachbargrundstück einen kleinen See gebildet hatte. Mein Wissen hat immerhin gereicht, um zu erkennen: In diesem Zustand kann ich hier wenig anbauen. Ich muss erst mal lernen, Hochbeete zu bauen oder die Erde mit Sand (?) trockener kriegen. Also zurück zu Google... Das Schöne (und Frustrierende) am Lernprozess ist ja, dass einem mit steigender Expertise immer neue Wissenslücken auffallen.



TEXT

Laura Erler

BILD

Jill Senft

FOTO

Navina Neuschl

SPARRING

Sebastian Klein

LEKTORAT

Svenja Bartolomae

KORREKTORAT

Inga Höltnann

Man verlernt nie aus

Lernen wird traditionell Kindern zugeschrieben, dabei lernen wir ein Leben lang. Auch in der Arbeitswelt. Organisationen müssen vieles neu lernen und einiges sogar verlernen.



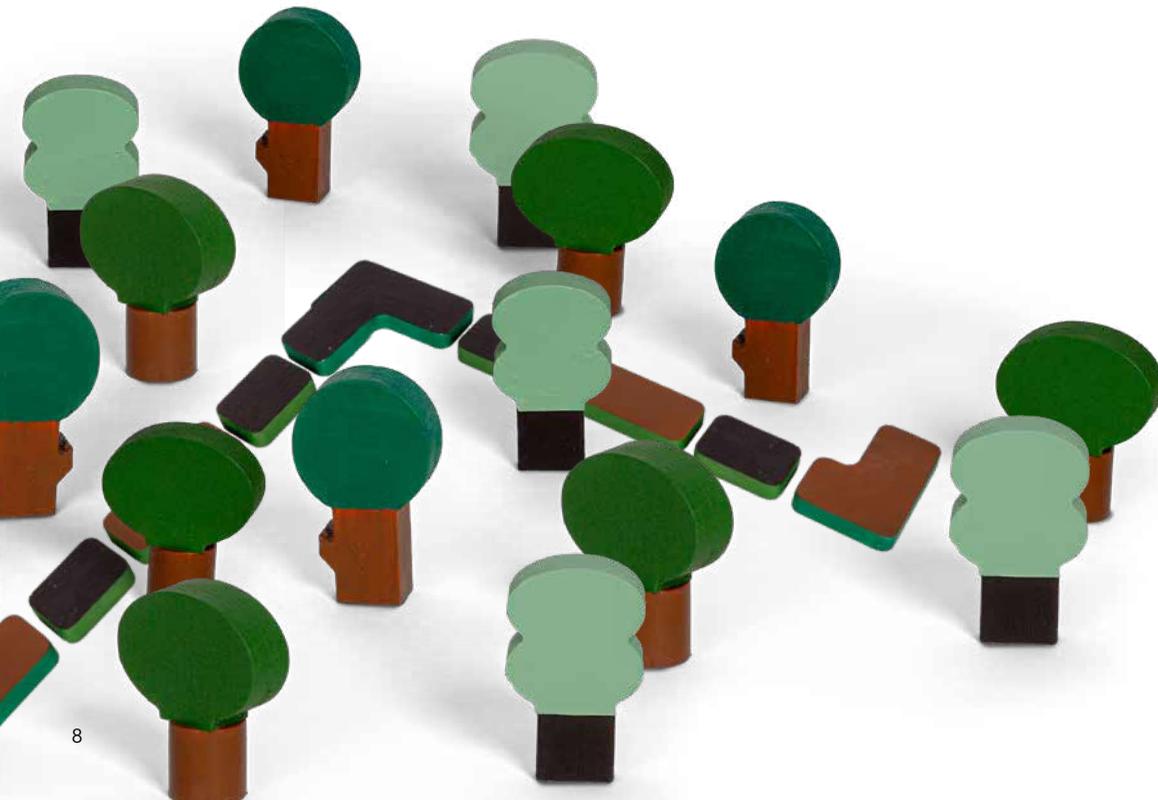
Was passiert, wenn wir lernen?

Organisationen sind adaptiv und können sich entwickeln. Und wenn sie relevante Entwicklungen verpassen, werden sie abgehängt. Als Organisationen können wir uns aber nur entwickeln, wenn die Mitarbeiter*innen bereit sind, zu lernen, infrage zu stellen und auch zu verlernen. Aber was ist Lernen überhaupt?

Würde in der Quizsendung Familienduell gefragt werden: „Wir haben 100 Leute gefragt: Wo lernt der Mensch?“, wäre die Top-Antwort vermutlich: „In der Schule.“ Wir assoziieren mit *Lernen* schnell schulische Bildung und Faktenwissen, aber das ist nur ein kleiner Teil dessen, wie und was wir lernen: Wir lernen ständig, weil wir ansonsten nicht lebensfähig wären. Es beginnt mit Fähigkeiten wie laufen und sprechen, aber auch soziale Kompetenzen wie das Einordnen von Gefühlen und das Finden von Kompromissen müssen erlernt werden. Viele dieser Fähigkeiten erwerben wir beiläufig, ohne dass wir es merken, wenn wir uns etwa einen neuen Arbeitsweg einprägen oder ein neues Gericht kochen – dann lernen wir implizit. Wenn wir bewusst unsere Aufmerksamkeit auf etwas richten, um es uns anzueignen, dann sprechen wir hingegen von intentionalem Lernen.

Im Gehirn befinden sich Milliarden Neuronen, die über Synapsen miteinander kommunizieren und zusammen komplexe Netzwerke bilden, die alle Körperfunktionen steuern. Für alle Lernprozesse müssen sich im Gehirn Vernetzungen bilden – ob wir die neue Bank-Pin auswendig lernen, Jonglieren trainieren oder konstruktives Streiten. Am Anfang eines Lernprozesses ist das Gehirn wie ein Wald, in dem kein klarer Weg von A nach B führt. Beim Erlernen einer Fähigkeit bilden sich neue neuronale Pfade.

Allerdings: Nur weil wir etwas einmal erfasst haben, ist es noch lange nicht für immer abgespeichert. Dafür müssen wir bleibende neuronale Strukturen im Langzeitgedächtnis bilden. Wissen, das wir häufig nutzen oder das wir als besonders relevant eingestuft haben im Lernprozess, können wir tendenziell schneller und besser abrufen. Oft und aktiv benutzte Synapsen sind stärker. Weniger benutzte Synapsen können schwächer werden und sich sogar auflösen – dann haben wir die Französischvokabeln aus der 9. Klasse vergessen. Hat das Gehirn ein Lernerfolgserlebnis, wird Dopamin ausgeschüttet, das die Verankerung von Informationen im Gedächtnis zusätzlich unterstützt.



Der Neurowissenschaftler Stanislas Dehaene erklärt in seinem Buch *How We Learn*,¹ dass Lernerfolg auf vier Säulen beruht:

Säule 1

Aufmerksamkeitskontrolle

Unser Gehirn muss bewusst die Entscheidung treffen, die Sache in den Fokus zu nehmen, die gelernt werden soll. Sind wir abgelenkt, wird es schwer.

Säule 2

Aktive Beteiligung

Das Gehirn will das Problem aktiv lösen. Daher muss die Neugier geweckt werden – das kann durch das Stellen von Fragen gelingen.

Säule 3

Fehlerkorrektur

Wir lernen am besten, wenn das Hirn Feedback über Fehlversuche bekommt und Fehler korrigiert.

Säule 4

Konsolidierung

Damit Gelerntes langfristig abgespeichert werden kann und neuronale Verbindungen automatisiert werden, müssen wir gelernte Abläufe und Wissen wiederholen. Es ist effektiver, sich über mehrere Tage kleine Lernhäppchen vorzunehmen, als große Brocken an einem Tag zu pauken – unter anderem weil Schlaf enorm wichtig fürs Erinnern ist.

Neben dem Lernen gibt es *Bildung*. Unter dem Begriff sind viele Aspekte des Lernens versammelt – wie *Wissenserwerb*, eine Bewertung des gesammelten Wissens, *Persönlichkeitsentwicklung* und *Erziehung*. Auch die Vorstellung, dass der Mensch in seiner Persönlichkeit geformt, also *gebildet* wird im Sinn von „erschaffen“ oder „gestaltet“, hängt damit zusammen.



¹ Stanislas Dehaene:
How We Learn (2020)

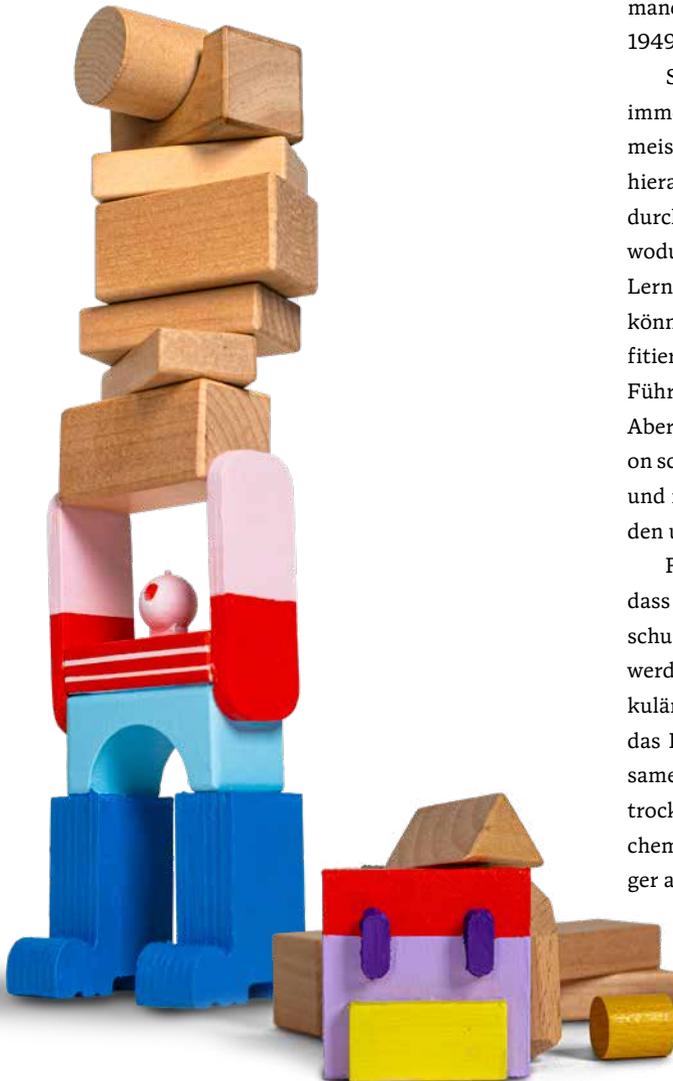
„Setzen, sechs!“

Viele verbinden mit dem Lernen vor allem ihre Schulzeit und haben daher negative Assoziationen: frustgeladenes Auswendiglernen, Strafen oder Versagensängste. Lehrpläne bestimmen, was wir lernen sollen, und die Lehrer*innen bewerten unsere Leistungen in Form von Noten – und nicht mithilfe von konkretem Feedback, was wir gut gemacht haben und was nicht so gut. Manche verlassen die Schule sogar mit einem Lertrauma.

Ab dem 18. Jahrhundert wurde in deutschen Ländern nach und nach die allgemeine Schulpflicht eingeführt. Friedrich Wilhelm der Erste, König von Preußen, erließ 1717 mit einem Edikt, dass Eltern ihre Kinder mindestens ein- bis zweimal in der Woche zur Schule schicken sollten. In der Schule würden aus den Kindern gute Christ*innen und die wiederum zu guten Untertan*innen und Arbeiter*innen, versprach er sich davon. Auch wenn der Preußenkönig die Schulpflicht damals in der Praxis kaum durchsetzte, legten die preußischen Tugenden wie Gehorsam, Pflicht und Disziplin auch im 20. Jahrhundert noch den Grundton für das Bildungssystem. In der BRD wurde erst vor knapp 70 Jahren die Prügelstrafe abgeschafft. In der DDR wurde sie hingegen als Relikt inhumaner Disziplinierungsmethoden des NS-Regimes schon 1949 verboten.²

Seitdem ist natürlich viel passiert. Aber wir sehen immer noch die Rudimente dieses Bildungssystems. Die meisten Schulen und Ausbildungsstätten sind streng hierarchisch organisiert, performance-orientiert und durch Lehrpläne und zentrale Tests stark standardisiert, wodurch soziale und kognitive Unterschiede unter den Lerner*innen wenig aufgefangen werden können. Hier könnten Schulen von einigen New-Work-Prinzipien profitieren. Sicher brauchen junge Menschen eine gewisse Führung und Orientierung von erwachsenen Personen. Aber die Schule sollte auch einen Rahmen für Partizipation schaffen, in dem Schüler*innen Interessen entwickeln und nachgehen können, eigene Maßstäbe für Erfolg finden und sich als selbstwirksam erfahren.

Fehlende Lernmotivation kann auch daher rühren, dass in den Methoden Erkenntnisse aus der Hirnforschung und der Lernpsychologie nicht genug einbezogen werden. Zwar können sich so gut wie alle noch an spektakuläre Demonstrationen aus dem Chemie-Unterricht wie das Knallgas-Experiment erinnern, weil sich unterhaltsame oder überraschende Erlebnisse einprägen. Aber die trocken referierte Theorie dahinter – wie sich Knallgas chemisch zusammensetzt – lässt sich deutlich schwieriger abspeichern.



Unterrichtskonzepte sind die eine Sache, das Menschenbild eine andere. In Finnland beispielsweise hat die Arbeit mit jungen Leuten sehr hohes Ansehen und das Verhältnis von Lehrkräften und Schüler*innen ist wesentlich unverkrampfter. Schüler*innen und Lehrer*innen sprechen sich mit Vornamen an und duzen sich, und üben gemäß Lehrplan zwischenmenschliche Fähigkeiten. Auch in Deutschland gibt es natürlich progressive Schulen, wie sie etwa im Netzwerk „Schule im Aufbruch“ organisiert sind, oder die Evangelische Schule Berlin Zentrum, die eine Lernkultur auf der Basis von Vertrauen, Wertschätzung, Beziehung, Verantwortung und Sinn fördert. In sogenannten „Pulsaren“ erforschen Schüler*innen hier komplexe Themen fächerübergreifend, wobei sie abwechselnd von Lehrer*innen angeleitet und selbstorganisiert arbeiten.



Lebenslanges Lernen

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“: Das Sprichwort zeigt, dass wir das Lernen vor allem am Anfang des Lebens verorten. Das ist ein Fehler! Es gibt Dinge, die wir vermutlich nie richtig lernen werden, wenn wir nicht im frühen Kindesalter damit beginnen – besonders deutlich zeigt sich das beim Spracherwerb. Eine Sprache, die wir nicht vor unserem sechsten Lebensjahr anfangen zu lernen, werden wir vermutlich nie akzentfrei sprechen, weil wir bis dahin die Fähigkeit verlieren, Laute genau nachzuformen. Aber natürlich lernen und entwickeln wir uns ein Leben lang – auch im hohen Alter noch.

Lange glaubten Wissenschaftler*innen, dass sich im Gehirn erwachsener Menschen keine neuen Synapsen mehr bilden. Es stimmt zwar, dass die Neuroplastizität bei Kindern ausgeprägter ist. Aber heute wissen wir, dass Nervenzellen sich ständig vernetzen, auch bei Erwachsenen. Außerdem können wir beim Erlernen neuer Dinge auf bereits Erlerntes zurückgreifen – das mildert den Effekt der Neuroplastizität etwas ab, der dazu führt, dass junge Menschen besser lernen.

Die Hirnforschung hat auch gezeigt, dass lebenslanges Lernen von neuen Dingen gut für unser Gehirn ist – es vermindert z.B. das Risiko, an Demenz zu erkranken.³ Während einer Studie, für die Erwachsene im Alter von 58 bis 86 Jahren einige Monate lang gleichzeitig an mehreren Kursen teilnahmen – von Spanisch über Musikkomposition bis hin zu Malerei –, verbesserten sie sich nicht nur in Spanisch und beim Malen, sondern einer ganzen Reihe von kognitiven Leistungen gegenüber der Kontrollgruppe, die keinen Unterricht besuchte.⁴ Viele Hochschulen in Deutschland bieten ein Seniorenstudium für Menschen über 60 an, und auch in der Wirtschaft gibt es Spätblüher*innen: Zehn Prozent der Firmengründer*innen sind älter als 55, weitere 20 Prozent zwischen 45 und 55.⁵

2 BR.de: *Prügelstrafe in Deutschland – Ein historischer Rückblick* (2022)
→ [neuenarrative.link/pruegel](#)

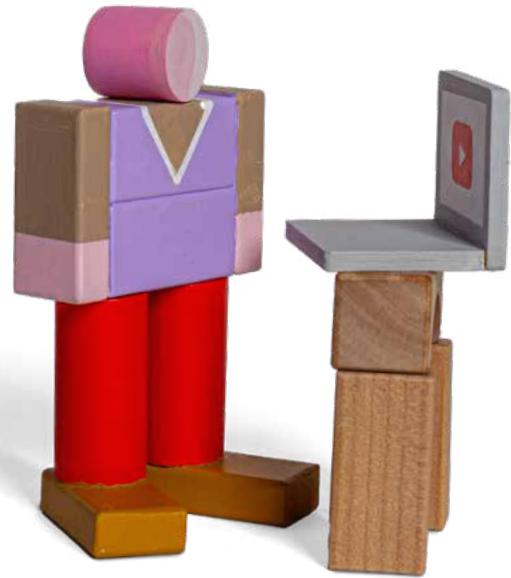
3 FOCUS online: *„Lebenslang lernen schützt das Gehirn“* (2015)
→ [neuenarrative.link/demenz-schutz](#)

4 The Guardian: *The joys of being an absolute beginner – for life* (2021)
→ [neuenarrative.link/absolute-beginner](#)

5 Psychologie heute: *Meine Zeit kommt jetzt* (2020)
→ [neuenarrative.link/alte-gruender](#)

Neue Lern-Leitsätze

Früher arbeiteten viele Menschen nach der Ausbildung ihr Leben lang im selben Betrieb und Berufsbilder waren deutlich starrer. In einer globalisierten digitalisierten Welt ändern sich Umweltbedingungen und auch Jobprofile schneller, und die Kompetenz, sich kontinuierlich – auch branchenübergreifend – weiterzubilden, rückt stärker in den Fokus.⁶



Glaubensatz ①

„Anfänger*in sein ist unangenehm.“

Viele Erwachsene haben Angst, sich zu blamieren, wenn sie etwas tun, was sie (noch) nicht können – auch so ein Relikt aus einer Zeit, in der Scheitern bestraft wurde. Dabei hat es Vorteile, öfter mal Beginner zu sein. Anfänger*innen können Herausforderungen offener begegnen und daher besser zu neuen Lösungen gelangen. Shunryū Suzuki, Autor des Buches *Zen Mind, Beginner's Mind* sagt: „Im Kopf des*der Anfänger*in gibt es viele Möglichkeiten, im Kopf des*der Expert*in dagegen nur wenige.“ („In the beginner's mind there are many possibilities, but in the expert's there are few.“) Ein berühmtes Beispiel dafür ist das „Kerzenproblem“, bei dem Proband*innen eine Kerze an der Wand mithilfe einiger Streichhölzer und einer Schachtel mit Reißnägeln befestigen sollen. Die einzig mögliche Lösung ist es, die Reißnagelschachtel als Podest für die Kerze an der Wand zu befestigen. Viele Erwachsene tun sich damit schwer, weil sie die Schachtel auf ihre Funktion als Aufbewahrungsbehältnis reduzieren. Am besten schneiden in dem Test Fünfjährige ab, da sie offener sind und alles als Hilfsmittel zur Lösung des Problems betrachten.⁷ Es tut uns also gut, uns einen Anfängergeist zuzulegen, zumal der technologische Fortschritt uns alle in gewissem Sinn zu „ewigen Anfänger*innen“ macht.

⁶ Dass unser Schulsystem auf die kurzfristigen Anforderungen der Wirtschaft ausgerichtet ist, wurde nicht erst bei der G13-Debatte deutlich. Während die Wirtschaft früher eine hohe Allgemeinbildung und Performance von Auszubildenden forderte, beschwert sie sich heute über unselbstständige Bewerber*innen und deren angeblich überzogene Ansprüche.

⁷ Tom Vanderbilt: *Beginners – The Joy and Transformative Power of Lifelong Learning* (2021), S. 30

⁸ Deutschlandfunk Kultur: *Weg vom traditionellen Fachunterricht* (2017)
→ neuenarrative.link/schule-finnland

Glaubenssatz ②

„Lernen ist frustrierend und öde.“

Leider bestehen viele Weiterbildungsformate im Job wie Trainings oder Webinare hauptsächlich aus langweiligen Referaten und mehr oder weniger sinnvollen Gruppenübungen. Lernen kostet Energie, weshalb unser Gehirn sich nur dann darauf einlässt, wenn die Relevanz des Lernstoffs klar ist. Deshalb war es in der Schule auch so schwierig, sich auf scheinbar unnütze Dinge wie lineare Algebra einzulassen.

In jüngerer Zeit hat ausgerechnet YouTube dafür gesorgt, dass vielen Lernen wieder Spaß macht. Lernvideos und Edutainment erfreuen sich großer Beliebtheit. Ehemals frustrierte Schüler*innen bekommen durch witzige Tutorials wieder Lust, zu lernen. Ähnliches gilt für Sprachlern-Apps. Der Nachteil von Plattformen wie YouTube ist die fehlende Qualitätskontrolle. Da jede*r etwas hochladen kann, existieren neben guten Inhalten jede Menge Falschinformationen. Und das Lernen ist bei Videos und Apps nicht praxisbezogen, sodass die gelernten Inhalte, wenn sie hängenbleiben sollen, anderswo vertieft werden müssen.

Eine gute Mischung aus interessantem Input und aktiver Praxis ist das dänische Leadership-Bildungsprogramm bei Kaospilot, bei dem reale Business-Probleme durch kollaboratives Arbeiten gelöst werden. Doch auch von progressiven Schulen lässt sich noch etwas abgucken. Das didaktische Konzept *flipped classroom* („umgekehrter Unterricht“) funktioniert z.B. so: Anstatt theoretischen Input in der Schule zu bekommen und mit Hausaufgaben zu üben, konsumieren die Schüler*innen Wissen im eigenen Tempo zu Hause durch Lernvideos und nutzen die Unterrichtszeit, um zu vertiefen und mit einer Person, die Fragen beantworten kann, Gelerntes zu konsolidieren. Dass das funktioniert, ist allerdings auch eine Frage der sozialen Klasse, denn die Voraussetzungen fürs Lernen zu Hause wie genug Ruhe und Platz sowie die entsprechenden Geräte sind vor allem in gut-situierten Familien gegeben. Für berufliche Lehrgänge von Erwachsenen gibt es ein ähnliches Konzept, bei dem Selbststudium mit Gruppenpraxis in Präsenzveranstaltungen vermischt werden: das *Blended Learning*.

Glaubenssatz ③

„Lernen findet in Schubladen statt.“

In der Schule wird Bildung in stark abgegrenzte Fächer aufgeteilt, obwohl Wissen immer in Kontexte eingebunden ist. Und auch in der Arbeitswelt sammeln die meisten immer mehr Spezialwissen in einem Fachgebiet. Wenn man aber Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen kombiniert und Inspiration aus vielen Quellen schöpfen kann, ergeben sich wichtige neue Sinnzusammenhänge. Viele Genies waren keine spezialisierten Nerds, sondern hatten umfassende Interessen. Einstein war beispielsweise Beamter beim Patentamt, begeisterter Geigenspieler, Segler, Spaziergänger und Ornithologe – die Physik war ursprünglich ein Hobby.

Deswegen sollten Schulen Wissen mehr verknüpfen wie etwa im „Phänomen-Unterricht“ (*Phenomenon-based learning*), einem Konzept, bei dem Wissen aus verschiedenen Disziplinen auf reale Situationen angewendet wird.⁸ Und Arbeitgeber*innen sollten ermöglichen, auch irrelevant erscheinende Interessen zu erkunden und verschlungene Pfade einzuschlagen. Auch Buchhalter*innen können von einem Programmierkurs profitieren, wenn sie dadurch zum Beispiel Tätigkeiten automatisieren können.



Die lernende Organisation

In klassischen Organisationen wird Entwicklung immer als das Erklimmen der Karriereleiter verstanden, eine Beförderung wird mit Entwicklungsfortschritt gleichgesetzt. Wenn es nicht weiter nach oben geht, bleibt nur der Weg aus der Organisation. Diese linearen Karrierepfade sind nicht mehr zeitgemäß und Organisationen müssen stattdessen an Inhalten orientierte Weiterentwicklungsräume in Form von vielfältigen Lernmöglichkeiten schaffen. Unter anderem deshalb rücken viele Organisationen seit einer Weile das Thema Weiterbildung in den Fokus, schaffen sogar eigene Learning-and-Development-Abteilungen.

Was dabei noch schief läuft: Trainings werden häufig top-down angeordnet, Chef*innen oder L&D-Teamleiter*innen entscheiden, was Mitarbeiter*innen lernen sollen. Es gibt dann z.B. einen Standardworkshop für alle Führungspersonen. Viele schalten bei solchen Pflichtprogrammen ab. Besser geeignet ist selbstbestimmtes Lernen, bei dem die Mitarbeiter*innen mitentscheiden können, welche Wissenslücken sie füllen wollen.

BILDUNGSURLAUB

In allen Bundesländern außer Sachsen und Bayern gibt es einen gesetzlichen Anspruch auf bezahlten Bildungsurlaub für Arbeitnehmer*innen, das wissen viele gar nicht. In der Regel hat man Anspruch auf 5 Tage Bildungsurlaub pro Jahr. Der Inhalt der Weiterbildung muss übrigens nicht direkt mit der beruflichen Tätigkeit zusammenhängen. Die Fortbildung muss allerdings offiziell als Bildungsurlaub anerkannt sein.

Hier gibt es praktische Infos
→ bildungsurlaub.de



Aber individuelle Fortbildungspläne sind noch keine lernende Organisation. Einzelne Expert*innen in Java Script oder Social-Media-Marketing nützen nichts, wenn die Lernprozesse nicht aneinander ausgerichtet werden. Peter Senge bezeichnete diesen Faktor als Teamlernen, als er die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation beschrieb:

① Personal Mastery

Alle Mitglieder der Organisation verfolgen eigene Lernziele.

② Mentale Modelle

Die Organisation, vor allem Führungskräfte, stellen verwurzelte Annahmen in Bezug auf die Organisation, ihre Märkte und Konkurrenz infrage.

③ Visionendenken

Eine lernende Organisation entwirft ein gemeinsames Bild von der Zukunft: Was wollen wir erschaffen, warum und wie?

④ Teamlernen

Anstatt dass jede*r in eine andere Richtung arbeitet, geht die lernende Organisation regelmäßig in Diskussionen und Dialog, z.B. in Retrospektiven.

⑤ Systemdenken

Der Fokus liegt auf dem Gesamtbild.

Ihr könnt leicht eine Bestandsaufnahme machen, wo ihr in Bezug auf die fünf Disziplinen steht. Habt ihr ein System, wie jede*r persönliche Meisterschaft erlangen kann? Habt ihr regelmäßige Reflexions- und Diskussionsformate? Wie viele kritische Nachfragen werden gestellt? Könnt ihr alle eure Vision benennen?

Ein weiterer wichtiger Baustein von organisationalem Lernen ist, dass Wissen nicht in Silos gehalten, sondern in der Organisation verteilt wird. Eine lernende Organisation schafft Formate, in denen die Mitarbeiter*innen voneinander lernen und Wissen über die Generationen nicht verloren geht.

Neu lernen & verlernen

Bleibt noch die Frage: Was ist in der Zukunft eigentlich wichtig als Organisation zu lernen? Da Maschinen inzwischen netzwerkartig lernen, werden in Zukunft viele Aufgaben von Künstlicher Intelligenz übernommen werden. Fähigkeiten wie emotionale Kompetenzen, Körperintelligenz, Empathie und kritisches Denken, die auch eine schlaue Künstliche Intelligenz vermutlich nie lernen wird, werden daher an Bedeutung gewinnen.

Auch das Verlernen gehört zum Lernprozess dazu, vor allem im Arbeitskontext, wo Biases schnell zu Ungerechtigkeit führen und alte Strukturen sehr festgefahren sein können – z.B. internalisierte Machtstrukturen, Rassismus, Sexismus oder Ableismus. Am Imperial College London wird seit einiger Zeit ein Unconscious Bias Training angeboten, bei dem Mitarbeiter*innen für ihre unbewussten Vorurteile sensibilisiert werden sollen.

Auch New-Work-Prinzipien wie Selbstorganisation funktionieren nur, wenn Etabliertes verlernt wird. Management-Strukturen zum Beispiel: In hierarchieärmeren Umgebungen müssen Manager*innen lernen, Macht abzugeben und Mitarbeiter*innen dagegen, Macht und Verantwortung anzunehmen. Dafür ist innere Arbeit nötig.

Ein anderes Überbleibsel aus der Arbeitswelt, das sich lohnt zu verlernen: das Ego. Das Ego schafft unnötig Ängste und Leid, indem es uns stetig bewertet und kategorisiert: „Du bist nicht so gut gewesen wie xy.“ Trotzdem haben Organisationen Ego-Denken lange gefördert, durch Ellbogenmentalität, Beförderungen und Gehaltserhöhungen basierend darauf, wer sich am besten darstellt.



Lernen lernen

Wir lernen gerade erst, wie wir neu lernen und verlernen. Aber eins steht fest: Nicht nur Individuen sollten lebenslang lernen, sondern auch Organisationen – sie müssen eine sichere, motivierende und (ergebnis)offene Lernumgebung für Menschen schaffen, anstatt primär karriereoptimierte Weiterbildungsplattformen zu bauen, mit denen wir dann die gleichen Fehler wie in unserem Schulsystem machen. □

ZUM WEITERLESEN

➔ **Die fünfte Disziplin**
von Peter Senge

➔ **Beginners**
von Tom Vanderbilt

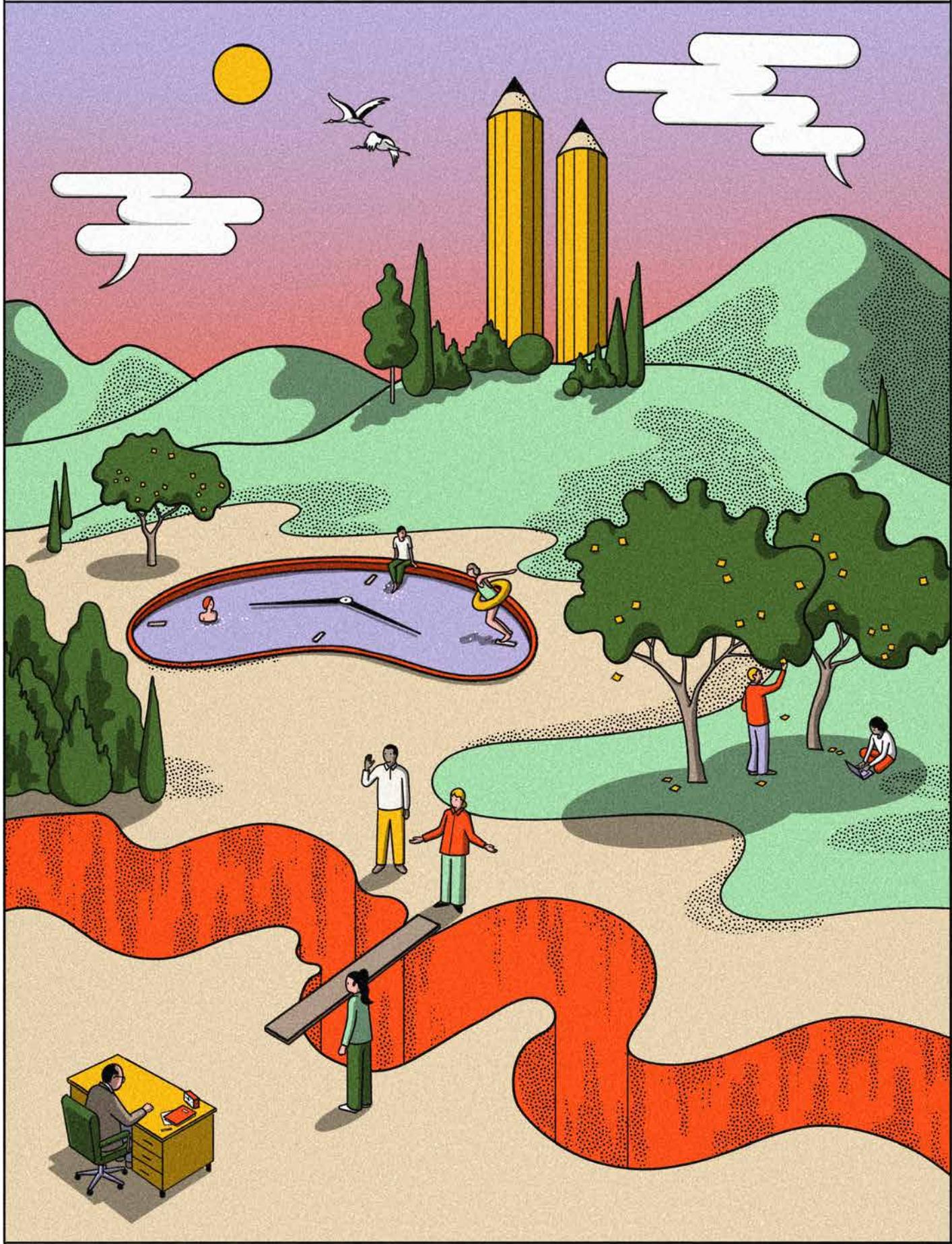
➔ **Unlearn Patriarchy**
von Lisa Jaspers, Naomi Ryland & Silvie Horch (Hrsg.)

➔ **Brain-based Learning**
von Eric Jensen

➔ **Das merk ich mir**
von Peter C. Brown u.a.

Takeaways

- ① Wir lernen ein Leben lang und ständig – bewusst und unbewusst. Besonders gut funktioniert das, wenn wir die vier Säulen des Lernens beachten: Aufmerksamkeitskontrolle, aktive Beteiligung, Fehlerkorrektur und Konsolidierung.
- ② Negative Denkmuster übers Lernen entstehen oft durch schulische Erfahrungen, die von autoritären Strukturen, fehlender Lernmotivation und veralteten Lehrmethoden geprägt sind. In der Arbeitswelt müssen wir das Lernen neu lernen und alte Strukturen verlernen.
- ③ Organisationen müssen eine lernende Kultur schaffen, die auf individuellem sowie kollektivem Teamlernen und dem Austausch von Wissen basiert, um den Herausforderungen einer sich schnell verändernden Welt gerecht zu werden.



So überzeugst du deine*n Chef*in

Neue Arbeit bleibt ein unerreichbares Ziel, wenn die Vorgesetzten nicht mitspielen. Unser Leitfaden hilft dabei, Überzeugungsarbeit zu leisten.

Du bist begeistert von New Work und hast eine Million Ideen, wie du deine Arbeit umstrukturieren würdest? Vielleicht hast du in unserem Magazin von rollenbasiertem Arbeiten gelesen, vom Konsent-Entscheid und von agilen Prozessen. Doch dein*e Vorgesetzte*r will davon nichts hören? Dann probiere es doch mal mit unserer Argumentationsvorlage für skeptische Chef*innen.

TEXT

Sebastian Klein

BILD

Katharina Noemi Metschl

SPARRING

Laura Erler

LEKTORAT

Svenja Bartolomae

KORREKTORAT

Inga Höltmann

Das Problem ist häufig dasselbe

Oft scheitern solche Vorhaben daran, dass Mitarbeiter*innen die Perspektive ihrer Vorgesetzten nicht ausreichend einbeziehen: Du hast zwar selbst ein klares Bild davon, was du willst (z. B. rollenbasiertes Arbeiten) und warum du es willst (z.B. Aussicht auf schnellere und bessere Entscheidungen, weniger Abhängigkeiten). Warum aber sollte die Person, die du überzeugen willst, zustimmen? Um sie zu gewinnen, musst du ihre Bedürfnisse und Ziele kennen – sowie ihre Befürchtungen und Grenzen.

Ein weiteres Problem: Vermutlich würdest du gern ganz viele Punkte auf einmal angehen – vielleicht hast du schon lange gewartet und es haben sich viele Dinge aufgestaut, die du gern verändern würdest. Oder du findest, dass die Dinge irgendwie zusammengehören und daher gleichzeitig umgesetzt werden müssen. Oft ist es jedoch besser, erst einmal einen kleinen Schritt zu gehen, um kleine Erfolge zu sammeln und damit Befürchtungen und Ängste bei Kolleg*innen und Führungskräften abzubauen.

Starte mit Experimenten, die so klein sind, dass dein*e Vorgesetzte*r nicht Nein sagen kann. Oder verändere erst mal in deiner eigenen Arbeit Dinge, für die du ihr Okay nicht einholen musst.



**BEISPIELE FÜR
BEDÜRFNISSE**

- * Anerkennung
- * Vertrauen
- * Unterstützung
- * Erholung
- * Sicherheit
- * Kreativität
- * Effektivität
- * Autonomie
- * Struktur
- * Entwicklung
- * Sinn
- * Harmonie
- * Akzeptanz
- * Empathie
- * Rücksichtnahme
- * ...

**ÜBERLEGE DIR, WELCHE
ZIELE DU VERFOLGST.**

Was wäre das ideale Ergebnis?
 Was wäre eine etwas weniger
 ambitionierte Änderung, die aber
 immer noch gut ist?
 Was wäre ein erster kleiner
 Schritt in die richtige Richtung?

ZIEL

IDEALES ERGEBNIS

GUTES ERGEBNIS

ERSTER SCHRITT DAHIN

**REFLEKTIERE DEINE
EIGENEN BEDÜRFNISSE.**

Weshalb bist du damit unzufrieden?
 Welche Bedürfnisse liegen
 der Frustration zugrunde?

ZUGRUNDELIEGENDE BEDÜRFNISSE

GEMEINSAMKEITEN?

FANGE MIT DEM STATUS QUO AN.

Was stört dich bei deiner Arbeit?
 Was würdest du gern anders machen?
 Was bräuchtest du, um deine
 Arbeit gut machen zu können?

UNZUFRIEDEN MIT

WÜNSCHE MIR STATTDESSEN

Hier
geht's
los

VERSETZE DICH NUN IN DIE POSITION DEINES*DEINER CHEF*IN.

Wenn ihr ein gutes Verhältnis habt, kannst du ihn*sie zum Beispiel befragen. Andernfalls musst du mutmaßen oder Meinungen Dritter einholen.



Wo hat er*sie womöglich aktuell Wünsche und Bedenken?

Welche Bedürfnisse liegen dem zugrunde und welche Ziele verfolgt er*sie?

KANNST DU GEMEINSAMKEITEN AUSMACHEN?

Versuche, einen Vorschlag zu formulieren, der sowohl deine als auch seine*ihre Bedürfnisse berücksichtigt.

TRAGE DEINEM*DEINER VORGESETZTEN DEN VORSCHLAG VOR.

Sprich dabei zunächst über deine Bedürfnisse und deine Frustrationspunkte. Es muss klar werden, wodurch du motiviert bist. Frage deine*n Vorgesetzte*n, ob er*sie deine Sicht teilt oder deine Position zumindest nachvollziehbar findet.

Schlage dann vor, dass ihr es einmal mit deinem ersten Schritt versucht. Frag dein Gegenüber, was sie braucht, um dieses Experiment mitzutragen.

HAT DEIN*E CHEF*IN EINWÄNDE?

NEIN

JA

BEISPIEL FÜR EINEN VORSCHLAG

Ihr teilt beide das Ziel, dass eure Abteilung erfolgreich ist, und das Bedürfnis, eure Arbeitszeit effektiv zu nutzen. Du denkst, dass das Arbeiten in Rollen zu kompetenzbasierten Entscheidungen führen würde, was sich für die Abteilung auszahlen würde, und dass der Entscheidungsprozess in Rollen darüber hinaus effektiver wäre, weil eben immer diejenige Person entscheidet, die ohnehin nah am Thema dran ist und es keine langen Abstimmungsprozesse mehr gäbe.

STELLE RÜCKFRAGEN:

- ? Wie kannst du das Experiment dahingehend verändern, dass die Einwände hinfällig werden?
- ? Unter welchen Umständen wäre er*sie bereit, das Risiko des Experiments einzugehen?
- ? Hat dein*e Chef*in Angst, die Kontrolle über die Abteilung zu verlieren, wenn er*sie Entscheidungsmacht an seine*ihre Mitarbeiter*innen abgibt?
- Dann könntet ihr für den Anfang regelmäßige Meetings vereinbaren, in denen ihr ihn*sie über alles informiert. Lass hier nicht locker, bis ihr eine Einigung erzielt habt.

ZIEL

IDEALES ERGEBNIS

GUTES ERGEBNIS

ERSTER SCHRITT DAHIN

GEMEINSAMKEITEN?

ZUGRUNDELIEGENDE BEDÜRFNISSE

UNZUFRIEDEN MIT

WÜNSCHT SICH STATTDESSEN



DAS EXPERIMENT KANN LOSGEHEN!

Vereinbart, wann und wie ihr das Experiment evaluieren werdet und woran ihr festmacht, ob es erfolgreich war.

Wenn das Experiment gelingt, schlägst du den nächsten Schritt vor.

KOMPROMISS FINDEN



✗ DAS SAGT DER*DIE CHEF*IN

„Flexible Arbeitszeiten gehen nicht, denn ich will mehr Kontrolle darüber, was meine Mitarbeitenden wann machen.“

„Homeoffice können wir nicht machen, weil dann alle nur noch den halben Tag wirklich arbeiten.“

„Rollenbasiertes Arbeiten klappt bei uns nicht, es braucht Führungskräfte, weil sonst jede*r macht, was er*sie will.“

DIESES BEDÜRFNIS STEHT VERMUTLICH DAHINTER

KONTROLLE
Will den Überblick darüber behalten, was in der Organisation passiert und wann Leute erreichbar sind

EFFEKTIVITÄT
Prozesse sollen nicht verlangsamt werden

KONTROLLE
Fehlendes Vertrauen, dass die Mitarbeiter*innen vollen Einsatz bringen und die Arbeit erledigt wird

ANERKENNUNG
Angst vor persönlichem Machtverlust

KLARHEIT
Mitarbeiter*innen sollen wissen, was wann zu tun ist, Angst vor Entscheidungschaos

SICHERHEIT
Getroffene Entscheidungen sollen gut für die Organisation sein

DAS KANNST DU DEM*DER CHEF*IN ANBIETEN

- Arbeitszeiten kommunizieren (z.B. im Status vom Chatprogramm)
- ggf. Zeitfenster vereinbaren, in denen Zeit für Meetings und Erreichbarkeit sichergestellt ist
- Kommunikationsregeln aufstellen: Wann und wie schnell antworten wir?

- erst einmal nur einige Mitarbeiter*innen Homeoffice machen lassen für zwei Monate
- dann evaluieren, ob das die Ergebnisse negativ beeinflusst hat

- besprechen, wo der*die Chef*in die meiste Kompetenz hat und dort Rollen mit wichtigen Entscheidungen weiter treffen darf (z.B. als XY-Leadrolle)
- nur im eigenen kleinen Team rollenbasiert arbeiten
- Erfolgsgeschichten von ähnlichen Unternehmen zeigen¹
- Klare Rollenprofile mit festen Verantwortlichkeiten schreiben
- Rollenbesetzung mit Chef*in als Stakeholder*in besprechen

Und wie lief's?

Dieser Text ist ein Experiment: Wir haben von euch das Feedback bekommen, dass ihr mehr Inhalte wünscht, die auch in Organisationen funktionieren, in denen Neue Arbeit (noch) kein Thema ist. Falls du in so einer Organisation arbeitest, gib uns gern Feedback dazu, ob du diesen Text nützlich findest und welche Fragen du sonst noch hast. Schreib dazu einfach eine E-Mail an → sebastian@neuenarrative.de

¹ Viele gute Beispiele findest du z.B. in unseren Case Studies, in denen Menschen aus ganz unterschiedlichen Organisationen von ihren Ängsten, Herausforderungen und Erfolgen in Zusammenhang mit Neuer Arbeit berichten. Besonders empfehlen möchten wir euch in diesem Zusammenhang die Case Study zur Selbstorganisation in der öffentlichen Verwaltung in dieser Ausgabe sowie unsere Case Studies zu IBM und Seibert Media in der letzten Ausgabe (#19 Fokus).

PETRA IN:
SOFT SKILLS

WILLKOMMEN IM TEAM! NUR FÜR DEN FALL, DASS DU ES BRAUCHST:

SCHMERZTABLETTEN, UM KRANK WEITERARBEITEN ZU KÖNNEN ...

UND SCHLAFTABLETTEN, FALLS DU BEIM ALL-NIGHTER IM BÜRO NICHT VOM WORK-HIGH RUNTERKOMMST.

WACHMACHER FÜR DEN MEETING-MARATHON ...

BEIM KUNDENGESPRÄCH SOLLTEST DU UNSERE ZAHLEN IMMER MINDESTENS VERDOPPELN. UND SAG AUCH, DASS WIR DAS ANGEBOT NUR BIS "HEUTE" ANBIETEN.

ABER DAS IST DOCH EINE LÜGE!

MAN NENNT DAS VERKAUFSPSYCHOLOGIE.

WAS MACHT EIN CLOWN IM BÜRO?

WENN DER CHEF EINEN WITZ MACHT, UNBEDINGT LACHEN!

FAXEN!

HAHAHA!

GENIAL, CHEF!

HAHA!

WICHTIG IST, DASS DU DIE WÖRTE "NACHHALTIG", "VERANTWORTUNGSBEWUSST" UND "KLIMANEUTRAL" MÖGLICHSOFT SAGST.

KOMMUNIKATIONSLÄITFADEN

SUBSTANZMISSBRAUCH ZUR LEISTUNGSSTÄIGERUNG, FLEXIBLER UMGANG MIT DER WAHRHEIT, ANBIEDERUNG BEIM CHEF UND DAS ÜBER-BORD-WERFEN EIGENER MORALISCHER STANDARDS ...

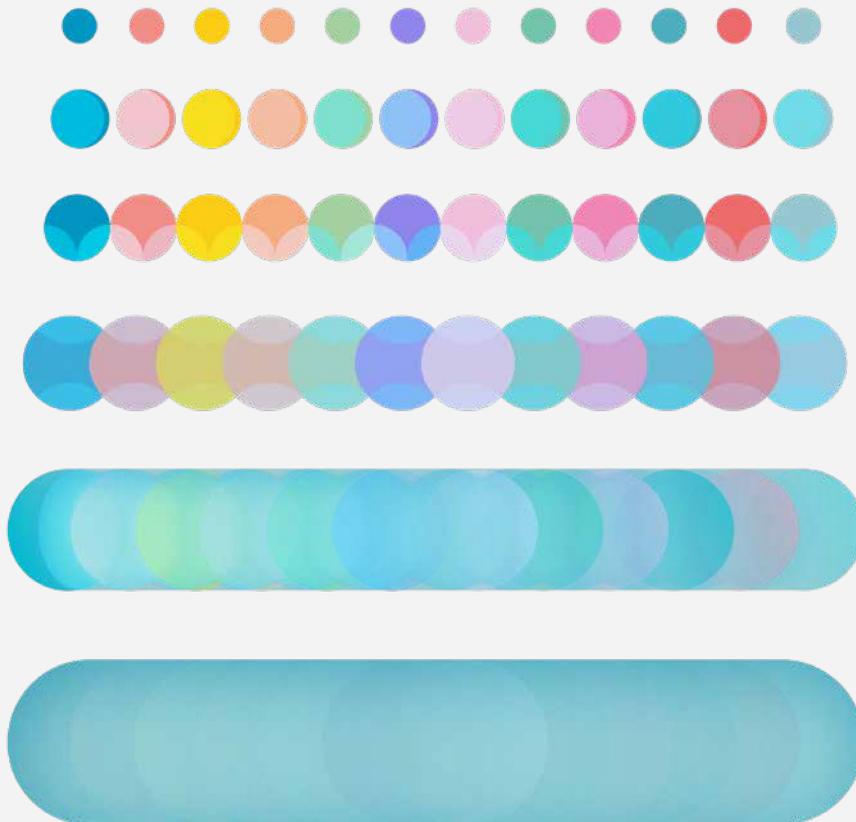
ICH HAB DOCH NUR DAS GEMACHT, WAS MIR BEIGEBRACHT WURDE ...

... GLÜCKWUNSCH, SIE SIND BEFÖRDERT!

SIE KÖNNEN ES HIER BIS GANZ NACH OBEN SCHAFFEN, WENN SIE WEITER SO FLEISSIG AN IHREN SOFT SKILLS ARBEITEN!

- SUBSTANZMISSBRAUCH
- FLEXIBLER UMGANG MIT DER WAHRHEIT
- ANBIEDERUNG BEIM CHEF
- ÜBER-BORD-WERFEN MORALISCHER STANDARDS
- EMOTIONALE ABSTÜMPFUNG
- MANIPULATION VON KOLLEGEN
- KOMPLETTE SELBSTAUFGABE
- ÜBER LEICHEN GEHEN

9 SPACES →	Ergebnisse	
<h1>Die Feynman-Methode</h1> <p>Dieses Tool hilft dir dabei, ein Leben lang zu lernen – und zwar die Dinge, die dich wirklich interessieren.</p>		
ab 30 Min.	ab 1 Person	Zettel und Stift oder digitales Tool zur Dokumentation



Der Physiker Richard Feynman hat unter anderem die Atombombe mitentwickelt und einen Nobelpreis für seinen Beitrag zur Quantenelektrodynamik erhalten. Er hat sich also sein ganzes Leben lang mit ziemlich komplizierten Dingen beschäftigt. Und er war dafür bekannt, eben solche komplizierten Dinge einfach und verständlich ausdrücken zu können.

In diesem Tool stellen wir dir zwei Techniken vor, die auf Feynman zurückgehen: Beide können dir helfen, dein Lernen über dein ganzes Leben hinweg zu strukturieren. Und vielleicht helfen sie dir auch, deine Gedanken besser zu kommunizieren.

ERSTER TEIL

Deine 12 Lieblingsprobleme

Laut Richard Feynman sollte man sich zu jedem Zeitpunkt seines Lebens seiner 12 Lieblingsprobleme bewusst sein.

Denn wenn dir stets klar ist, auf welche Fragen du Antworten suchst, hilft dir das, Informationen gezielter aufzunehmen und deine Energie auf die wirklich wichtigen Dinge zu fokussieren. Und gerade in Zeiten von Informationsüberflutung und gefühlt unbegrenzten Möglichkeiten ist es wichtiger denn je, dir präsent zu halten, was die wirklich großen Fragen sind, die du versuchst zu beantworten.

Um deine Lieblingsprobleme zu identifizieren und dir diese bewusst zu halten, kannst du wie folgt vorgehen: →

1

Mache eine lange Liste: Hole dir Inspiration von anderen und frage dich, welchen Problemen du ohnehin schon ex- oder implizit nachgehst, sowohl beruflich als auch privat. Formuliere diese Probleme am besten in Form konkreter Fragen, auf die du Antworten suchst.



Diese Fragen können auf der Individualebene liegen („Was macht mich glücklich?“, „Wie kann ich vermeiden, von Altersarmut betroffen zu sein?“). Sie können aber auch über dich als Person hinausgehen („Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus?“, „Wie lässt sich die Klimakrise bewältigen?“).

2



Dampfe die Liste dann auf die 12 wichtigsten Fragestellungen ein. Frage dich dafür: Mit welchen zwölf Fragen gehe ich am stärksten in Resonanz? Welche Fragen erscheinen mir am wichtigsten? Du kannst dabei intuitiv aus dem Bauch heraus entscheiden. Natürlich müssen es nicht genau zwölf Fragen sein, es dürfen auch ein paar mehr oder weniger sein.

3



Sorge dafür, dass du die Liste mindestens einmal pro Woche siehst. Stelle sie z.B. als Bildschirmhintergrund ein oder schreibe sie dir auf einen Zettel, den du neben deinen Arbeitsplatz klebst. Du kannst dir auch selbst eine E-Mail auf Wiedervorlage legen, die dir die Fragen regelmäßig in deine Inbox spült.

4



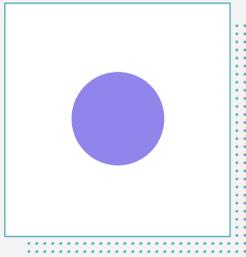
Mache eine Routine mit dir selbst (oder einer weiteren Person), in der du die Liste reviewst und dich fragst, ob sich etwas geändert hat: Sind neue Fragen aufgetaucht? Hat sich eine Fragestellung verändert? Fällt irgendwas aus der Liste heraus, weil es für dich nicht mehr so relevant ist? Wir würden dir empfehlen, etwa alle sechs bis acht Wochen auf deine Lieblingsprobleme zu schauen. Natürlich kannst du aber auch je nach Bedarf schon früher oder auch erst später deine Review machen.

ZWEITER TEIL

Die Feynman-Methode

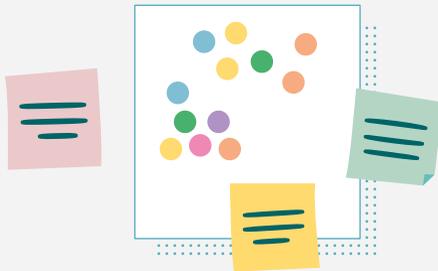
Die zweite Technik geht ebenfalls auf Feynman zurück und ist naheliegenderweise nach ihm benannt. Die Feynman-Methode hilft dir dabei, effektiver zu lernen, Probleme effizient zu lösen und Fragen zielgerichtet zu beantworten – eben auch die Fragen, die du im ersten Teil formuliert hast. Die Methode funktioniert so:

1



Du nimmst dir eine Fragestellung, z.B. eine aus der Liste oben. Es kann aber auch eine kleinere Frage sein oder eine Frage, die du z.B. für einen Artikel oder eine Präsentation zu beantworten versuchst.

2



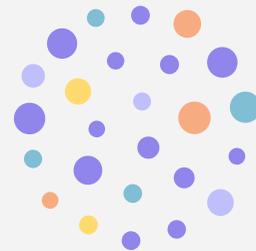
Wenn du eine Frage hast, schreibst du sie auf ein leeres Blatt Papier. Dann schreibst du alles auf, was du zu dieser Frage bereits weißt. Notiere dabei auch Unterfragen, die du noch beantworten musst, oder identifiziere Themenbereiche, zu denen du noch nicht genug weißt.

3



Im nächsten Schritt recherchierst du und versuchst, *alle* Wissenslücken, die du eben identifiziert hast, zu schließen. Stelle dir dafür einen Timer auf dreißig bis maximal sechzig Minuten. Natürlich kannst du in dieser Zeit nicht alles recherchieren, was es zu recherchieren gibt. Ziel ist erst einmal, deine wichtigsten Wissenslücken zu schließen.

4

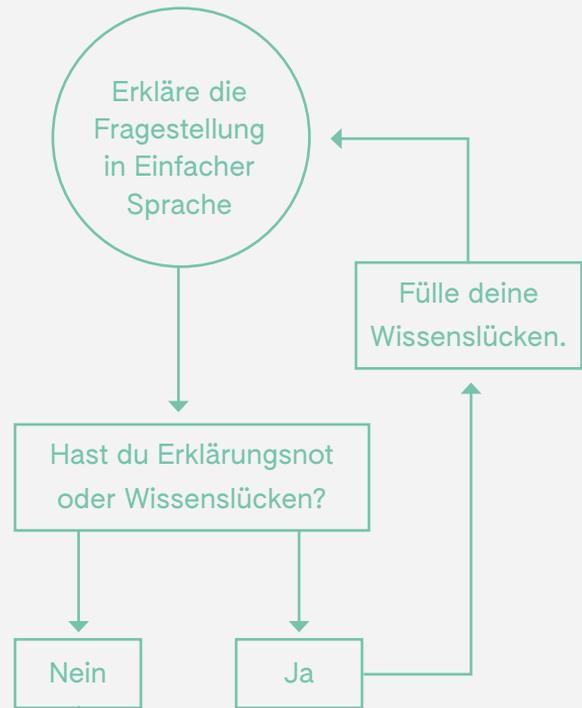


Nun versuchst du, die Ausgangsfrage zu beantworten, und zwar in einer Sprache, die auch ein Kind oder eine Person mit null Vorwissen verstehen würde. Identifiziere alle Stellen, wo es dir noch nicht gelingt, die Sache in Einfacher Sprache (→ siehe Seite 78) zu erklären – hier hast du noch Wissenslücken.

5

In diesem Schritt versuchst du, deine Wissenslücken mit weiterer Recherche zu schließen. Je nach Größe oder Umfang der Frage ist das sicherlich nicht immer mit ein paar konzentrierten Recherche-Sessions abgeschlossen.

Wenn deine Frage zu groß ist – wie zum Beispiel wie die Frage „Was ist der Sinn des Lebens?“, auf die es ja keine abschließende Antwort gibt – verpflichte dich auf zwei oder drei Recherche-Einheiten, lege die Frage dann erst einmal weg und nimm sie später bei einem Review wieder auf. Nimm dann wahr, wie sich vielleicht deine eigene Perspektive verändert hat, ob sich die Fragestellung verändert hat oder ob das Problem vielleicht längst aus der Liste deiner Lieblingsprobleme verdrängt wurde.



6



Wenn du alles in Einfacher Sprache erklären kannst, schreib es in einer schlüssigen Antwort auf. Formuliere diese so, dass du sie auch noch verstehen würdest, wenn du jahrelang nicht mehr über das Thema nachdenken würdest. Diese Antwort legst du dann ab. So kannst du sie jederzeit abrufen, wenn du sie brauchst.

Auf diese Weise kannst du deine Gedanken systematisieren und eine Sammlung deiner wichtigsten Erkenntnisse anlegen, die du regelmäßig reviewst.

Nicht nur lesen, machen! ©

Für alle Tool-Profis, die unsere Tools auch im kommerziellen Kontext nutzen möchten, bieten wir auf unserer Tool-Plattform 9 Spaces ein Lizenz-Modell an. Du kannst dort einen Plan abschließen, wenn du

- unsere Tools als Berater*in oder Coach*in nutzt.
- unsere Tools innerhalb deines Teams oder deiner Organisation nutzt (z.B. als Organisationsentwickler*in, HR-Person, Führungskraft etc.).

Mehr erfährst du auf [→ 9spaces.de](https://9spaces.de)

TEXT	BILD	SPARRING	LEKTORAT	KORREKTORAT
Paul Fenski	Juliana Penkova	Sebastian Klein	Svenja Bartolomae	Inga Höltnann

TITEL ↓ in Druckbuchstaben ausfüllen

Selbstorganisation in der öffentlichen Verwaltung

AKTENZEICHEN
NN20/CS-A/24-5

NUR VOM SACHBEARBEITER
AUSZUFÜLLEN ↓
ABTEILUNGSMERK

INHALTSBESCHREIBUNG [max. 500 Zeichen]

Die Mitarbeiter*innen der Abteilung Klimamanagement einer deutschen Großstadt empfinden die strenge Hierarchie der öffentlichen Verwaltung als lähmend. Deshalb suchen sie nach einem Weg, trotzdem nach soziokratischen Prinzipien arbeiten zu können.

Anlage 1 **INFORMATIONSLATT**

Organisation
Verwaltung einer Großstadt
(Öffentliche Verwaltung)

System
Soziokratie

Gründung
1996

Anzahl Mitarbeiter*innen
Abteilung Klimamanagement: 14
Gesamte Verwaltung: ca. 3.500

Rechtsform
Anstalt des öffentlichen Rechts

Standort
[Redacted]

Warum ist diese Case Study anonymisiert?

Das Team, um das es hier geht, hat Soziokratie innerhalb eines hierarchischen Systems eingeführt. Da die lineare Organisation so teilweise ausgehebelt wird, würde das Team sich, wenn es mit einer genauen Beschreibung an die Öffentlichkeit geht, angreifbar machen und die Organisationsform gefährden. Um trotzdem Menschen in ähnlichen Situationen zu ermutigen und als Inspiration zu dienen, ist dies die erste Case Study, die anonymisiert erscheint.



Staatliche Einrichtungen wie Behörden, Ämter oder die Polizei sind in der Regel streng hierarchisch organisiert. Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst müssen den Dienstweg einhalten. Das betrifft auch die beiden Teams Klimaschutz und Landschaftsplanung innerhalb der Abteilung Klimamanagement in der Verwaltung einer deutschen Großstadt, um die es in dieser Case Study geht. Doch die hierarchische Organisation lähmt die Abteilung und damit den Klimaschutz in der Stadt. Das wird an zwei Beispielen besonders deutlich:



1 Die Dienstbesprechung

Kein Austausch-, sondern Informationsformat

Montagsmorgen um 9 Uhr versammelte der Abteilungsleiter alle Mitarbeiter*innen, um sich umfassend über ihre Tätigkeiten zu informieren – detailliert über den aktuellen Arbeitsstand seiner Mitarbeiter*innen Bescheid zu wissen, ist für ihn wichtig, da auch er ausführlich an seine Vorgesetzten berichten muss. Dazu stellte er ihnen nacheinander folgende Fragen: Was für wichtige Termine hast du diese Woche? Welche Termine hattest du letzte Woche und was war das Ergebnis? Was gibt es Neues aus den Projekten? Hinzu kamen Rückfragen und weitere feste Agendapunkte wie „Organisatorisches“.

„Jede*r wollte zeigen, dass er*sie viel gearbeitet hat, also redeten alle sehr viel“, sagt Camille,¹ die im Sommer 2019 in der Verwaltung zu arbeiten begann. „Die meisten Dinge, die hier besprochen wurden, betrafen jedoch nur wenige Mitarbeiter*innen. Gemeinsam Probleme zu lösen, dafür war am Ende nie Zeit. Da habe ich mich schon gefragt, warum ich da überhaupt hingeh.“ Die Teilnahme war aber Pflicht.

2 Hierarchische Entscheidungen

Entscheidungen innerhalb der Abteilung wurden hierarchisch getroffen. Es hat also nicht die kompetenteste Person entschieden, sondern die mit der meisten Macht oder Erfahrung. „Einige hatten das Gefühl, ihre Meinung wird gar nicht gehört“, sagt Camille. Das betraf insbesondere die Jüngeren.

Um Konflikte zu vermeiden, wurden kontroverse Themen sofort abgebügelt. Zum Beispiel empfanden einige Kolleg*innen die Dienstbesprechung als Zumutung. Doch Versuche, sie zu verändern, wurden nicht einmal ins Protokoll aufgenommen. „Es hieß dann einfach: Das haben wir schon immer so gemacht“, sagt Camille.

Darüber hinaus blieben einige Themen gänzlich auf der Strecke – vor allem jene, für die im Prinzip jede*r Mitarbeiter*in verantwortlich ist. Themen, die nebensächlich scheinen, aber Einfluss haben auf das allgemeine Wohlbefinden: Wer kümmert sich darum, dass die Blumen gegossen werden und die Kaffeeküche sauber gehalten wird?



APPRECIATIVE INQUIRY

WERTSCHÄTZENDE BEFRAGUNG

Paul
NAME

AUFGABE

Zur Vorbereitung unseres gemeinsamen Team-Workshops erhältst du hier einen kleinen Auftrag: eine wertschätzende Befragung mit jemandem aus deinem Team.

INFORMATION

Bei der wertschätzenden Befragung geht es darum, den Fokus auf das Positive an einem Menschen, einer Organisation, einer Struktur oder einer Idee zu legen. Das bedeutet, die Fragen zielen darauf ab, positive Erfahrungen und Erlebnisse zu sammeln, aus denen wir lernen können. Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, es geht um die individuelle Wahrnehmung und persönliche Geschichten.

Deine Aufgabe ist es, jemanden aus dem Team zu befragen und selbst von dieser Person befragt zu werden. Ihr könnt dies entweder nacheinander machen oder ihr geht in einen Dialog und tauscht euch gemeinsam zu den unten stehenden Fragen aus. Es gibt keine Vorgabe für den Ort oder das Format der Befragung, bitte stimmt euch persönlich ab, und nehmt euch etwas Zeit, um in Ruhe nachdenken und diskutieren zu können. Als befragte Person musst du dich nicht vorbereiten, du kannst einfach das antworten, was dir gerade in den Sinn kommt. Wenn du selbst Fragen stellst, achte darauf, den Fokus auf das Positive zu lenken, und frage nach, wenn etwas interessant klingt!

Anbei findet ihr Kärtchen, auf denen ihr spannende Einsichten oder Zitate aus der Befragung der anderen Person festhalten könnt. Es dürfen auch weniger oder mehr Dinge aufgeschrieben werden, als Karten da sind.

Bitte bringt die Kärtchen mit zu unserem Workshop!

Als Hilfestellung zum Austausch hat ein Zufallsgenerator Paare (und eine Dreiergruppe) gebildet, und für dich wurde(n)

Emma & Tara

ausgewählt. Du darfst aber mit anderen Kolleg*innen tauschen, wenn du möchtest.

Wenn du noch Fragen hast, wende dich gern an Hannah. Viel Spaß!

SELBSTORGANISATION IN DER ABTEILUNG

Als Hannah¹ im Sommer 2021 in der Abteilung anfang, war sie schnell frustriert davon, dass Projekte wegen der Arbeitsorganisation so langsam vorankamen. Im Gespräch mit ihren Kolleg*innen stellte sie fest, dass es auch anderen so ging. Davon erzählte sie ihrem Abteilungsleiter und schlug vor, gemeinsam eine neue Art der Zusammenarbeit zu entwickeln, die

- Mitarbeiter*innen der Abteilung ermöglicht, Probleme gemeinsam zu besprechen.
- Klarheit darüber gibt, wer, wo und wie Entscheidungen treffen kann.
- auch innerhalb des hierarchischen Systems funktioniert.

Der Abteilungsleiter stimmte zu, im Team einen ganztägigen Workshop zu machen, den Hannah erarbeitete. Zur Vorbereitung hat sie ihre Kolleg*innen eine wertschätzende Befragung miteinander machen lassen. Ziel war es, Erfahrungen guter Zusammenarbeit und funktionierender Strukturen zusammenzutragen. Auf die Soziokratie kam Hannah, weil sie während ihres Studiums gute Erfahrungen damit gemacht hatte: Die Projektarbeit an der Uni verlief viel lösungsorientierter als die Arbeit in der Verwaltung.



Wie bist du zu deiner jetzigen Stelle gekommen und warum?

Hast du schon einmal (hier oder anderswo) an etwas mitgewirkt, was dich so richtig erfüllt hat? Was war das für ein/e Situation/Projekt? Waren noch andere Menschen beteiligt? Wie habt ihr zusammengearbeitet?

Erinnerst du dich an Situationen in deinem Leben, in denen du dich besonders lebendig gefühlt hast? Erzähle von einer solchen Situation.

Warst du schon einmal richtig stolz auf deine Arbeit? Was hast du dort geschafft? Welche Bedingungen und Menschen haben dich dabei unterstützt?

Wie würde aus deiner Sicht eine ideale Welt aussehen? Hast du eine Richtung im Kopf? Oder vielleicht eine konkrete Vorstellung?

Wie sieht dein Alltag aus? Was für eine Rolle spielt deine Organisation/Abteilung in dieser Welt, welche Aufgabe hat sie?

Wenn du an diese ideale Welt denkst, wie geht es dir damit? Was würde sich für dich verändern? Was ist deine Aufgabe in dieser Welt?

Wie kannst du andere darin unterstützen, etwas Positives zu bewirken?

Wie kann eine große Veränderung aussehen, die auf diese Zukunft hinwirkt? Wie kann eine kleine Veränderung aussehen, die darauf hinwirkt?

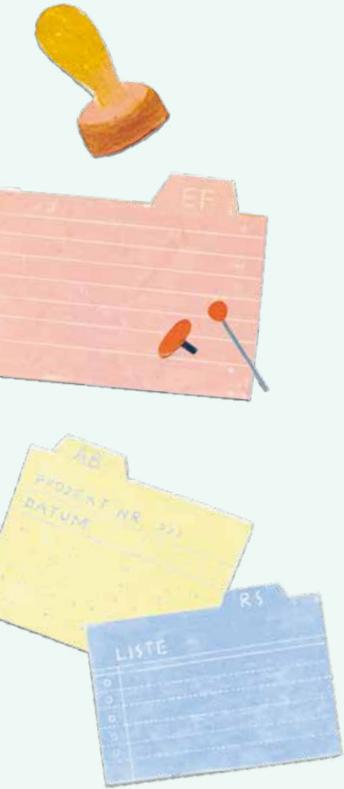
Hast du eine Idee, wie du zu einer positiven Veränderung beitragen kannst? Was kannst Du tun, um 5 Prozent deiner Vorstellung real werden zu lassen?

Möchtest du sonst noch etwas teilen?



AB
Besprechung: HA 1/1/R203
Projekt Nr.: A 125/74
Datum: 5.4.24

Der anschließende Workshop hatte folgenden Ablauf:



SOZIOKRATIE WORKSHOP

1	<p>Check-in <i>Wie bist du da?</i> <i>Was sind deine Erwartungen an den Tag?</i></p>
2	<p>Clustern der Ergebnisse der wertschätzenden Befragung</p>
3	<p>Entwicklung eines Purpose auf Basis des Clusters, der zeigen sollte, dass die Kernaufgabe der Abteilung eine andere Form der Zusammenarbeit erfordert</p> <div data-bbox="461 453 1050 544" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PURPOSE Wir schaffen eine nachhaltige und lebenswerte Welt für die Menschen, Tiere und Pflanzen der nächsten Generationen.²</p> </div>
4	<p>Einführung in Soziokratie</p>
4 A	<p>Was ist das? Was sind Kreise und welche Funktionen haben doppelte Verbindungen?</p> <div data-bbox="461 706 1319 872" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Die Soziokratie ist eine Organisationsstruktur, die darauf abzielt, Entscheidungsprozesse und die Zusammenarbeit zu verbessern. In diesem System werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Kreise unterteilt, die eigenständig operieren. Die doppelte Verbindung ermöglicht den Austausch von Informationen zwischen zwei benachbarten Kreisen, um eine effektive Kommunikation und Koordination zu gewährleisten.</p> </div>
4 B	<p>Inwiefern erlaubt die Soziokratie, weniger hierarchisch und stärker themenbasiert zu arbeiten?</p> <div data-bbox="461 991 1238 1163" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Die Soziokratie ermöglicht eine weniger hierarchische Arbeitsweise, indem sie Entscheidungsprozesse auf Kreisebene delegiert, wodurch Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden. Themenbasiertes Arbeiten wird gestärkt, da einzelne Kreise sich auf spezifische Aufgaben oder Themen konzentrieren können, ohne von übergeordneten Hierarchien eingeschränkt zu werden.</p> </div>
5	<p>Zeit für Rückfragen</p>
6	<p>Konsent-Verfahren</p>
6 A	<p>Vorstellung der Funktion</p> <div data-bbox="461 1382 1238 1553" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Beim Konsent-Entscheid wird eine Entscheidung angenommen, wenn niemand in der Gruppe einen schwerwiegenden Einwand hat. Dabei ist nicht wichtig, ob alle Anwesenden den Vorschlag in allen Aspekten unterstützen, sondern ob jemand großen Schaden erwartet, wenn die Entscheidung angenommen wird. Das ermöglicht, Entscheidungen effizient und kollaborativ zu treffen.</p> </div>
6 B	<p>Testlauf Konsent-Verfahren</p>
6 C	<p>Konsent-Entscheid Wollen wir die soziokratische Arbeitsorganisation testen?</p>

Am Ende des Workshops entschied die Abteilung, Soziokratie für sechs Wochen auszuprobieren und anschließend zu evaluieren. Dafür wurde ein Steuerungskreis gebildet, der aus dem Abteilungsleiter, den Sachgebietsleitungen und jeweils einer*m Delegierten der beiden Teams (Klimaschutz und Landschaftsplanung) besteht. Dort wird im Konsent entschieden.



2 Den Purpose hat das Team nicht letztgültig formuliert, sondern nur die verschiedenen Vorstellungen zusammengetragen. Hannah ist allerdings der Meinung, dass dieser Satz die wichtigsten Elemente des Clusters gut wiedergibt.

(SGL) = Sachgebietsleitung

(D) = Delegierte
(wechseln, werden vom Team gewählt, meist Amtszeit von 6–12 Monaten)

Was bedeutet die Umstrukturierung für den Arbeitsalltag?

Die soziokratische Organisationsform hat sich für die Abteilung bewährt: Nach dem sechswöchigen Experiment hat sie sie beibehalten. Seither sind zwei Jahre vergangen. Inzwischen hat sich die Arbeitsweise der Abteilung in einigen Punkten grundlegend verändert. Einige Mitarbeiter*innen haben sie sogar in andere Kontexte mitgenommen, z.B. in die Vereinsarbeit. Zudem gibt es laut Hannah und Camille ein neues Verantwortungsbewusstsein: Menschen fühlen sich befähigt, Probleme anzusprechen und gemeinsam zu lösen. Meetings sind nun lösungsorientierte Austauschformate.

SELBSTORGANISIERTE TEAMBESPRECHUNGEN

Es gibt jetzt wöchentliche Meetings innerhalb der beiden Teams. Alle vier Wochen kommt die gesamte Abteilung zusammen, um über Dinge zu sprechen, die alle betreffen. Es gibt eine offene Agenda, in die alle Mitarbeiter*innen Punkte eintragen können. Jeder Punkt muss folgende Angaben enthalten:

X	Thema	Worum geht es? (<i>Stichwort genügt</i>)
X	Zeiteinschätzung	Wie zeitintensiv ist das Thema deiner Meinung nach?
X	Zielsetzung	Info holen, Info teilen, Feedback, Entscheidung, Rollenwahl
X	Priorität	niedrig, mittel, hoch

Meetings haben folgende Standard-Agenda:

- 1 **Zu Beginn:** Wer moderiert? Wer protokolliert?
- 2 **Check-in:** Wie bist du da? Wie geht es dir?
(Die Moderation achtet darauf, dass Beiträge unkommentiert bleiben. Lachen oder nicken ist aber in Ordnung.)
- 3 Moderation entscheidet auf Basis der Angaben (Priorität, Zeit, Thema), mit welchem Agendapunkt das Team beginnt. Dafür liest die Moderation das Thema vor und nennt auch Zielsetzung und Zeiteinschätzung. Der*die Protokollführer*in stellt einen Timer, um sicherzustellen, dass die veranschlagte Zeit auch eingehalten wird.
- 4 5 6 ...
- X **Check-out:** Nachdem alle Punkte bearbeitet sind oder die veranschlagte Zeit abgelaufen ist, beendet die Moderation das Meeting mit einem Check-out. Der wird zur Reflexion genutzt: „Wie hast du unser Treffen heute erlebt? Was würdest du gerne ändern?“

Während anfangs vor allem Hannah die Meetings moderiert hat, übernimmt das inzwischen jede*r mal. Um mit alten Mustern zu brechen, hat die Moderation am Anfang noch rote Karten an diejenigen verteilt, die viel geredet haben. Inzwischen ist das nicht mehr notwendig.

ENTSCHEIDUNGEN

Wer ist betroffen?

Wer hat einen schwerwiegenden Einwand?

Entscheidungen treffen Mitarbeiter*innen in den Meetings. Geht es zum Beispiel um einen Bebauungsplan, so ist das eine fachliche Entscheidung, die in das zuständige Team für Landschaftsplanung gehört und dort in der Teamsitzung verhandelt wird. Falls es um die Hygiene in der Kaffeeküche geht, ist die gesamte Abteilung gefragt.

„Wenn ich keine kontroversen Standpunkte erwarte, frage ich nur nach Einwänden“, sagt Hannah. Bei schweren Entscheidungen stellt die zuständige Person das Problem vor und schlägt eine Lösung vor. Danach gibt es eine Reaktionsrunde, woraufhin die vorgeschlagene Entscheidung noch angepasst werden kann. Zuletzt werden schwerwiegende Einwände abgefragt. Falls keiner kommt, ist die Entscheidung getroffen. Andernfalls muss die Person ihren Vorschlag anpassen.

Bedenken verhindern – im Unterschied zu Einwänden – einen Konsent nicht. Um sie trotzdem zu berücksichtigen, die Effizienz der Entscheidungen aber nicht zu gefährden, hat die Abteilung eine Regelung eingeführt, nach der nach einer vereinbarten Zeit die Entscheidung und ihre Folgen evaluiert werden. Haben sich die Bedenken als begründet erwiesen? Wenn ja, dann gibt es eine entsprechende Anpassung. Wenn nicht, dann gibt es keinen Anlass zu Änderungen.

„Der große Vorteil ist: Dinge können nicht mehr totgeschwiegen werden. Und jede Meinung zählt gleich viel, ob alt oder jung, ob Mann oder Frau, ob alter Hase oder Neuling, ob Sachbearbeiter*in oder Abteilungsleiter*in“, sagt Camille. Das sei sehr wertvoll.

STEUERKREIS

Bindeglied zur Gesamtorganisation

Das Steuerkreis-Meeting mit dem Abteilungsleiter, den Sachgebietsleiter*innen und den Delegierten der Teams findet wöchentlich statt und sichert die Anschlussfähigkeit an die Gesamtorganisation. „Für mich als Sachgebietsleitung ist es super, dass die Delegierten dabei sind. Sie können das Team in einigen Fällen besser vertreten, weil sie näher dran sind“, sagt Camille.

Im Unterschied zu den anderen Meetings hat der Steuerkreis zwei feste Agendapunkte: Beim „Bericht aus der Hierarchie“ berichtet der Abteilungsleiter von Terminen, die für die Teams relevant sein könnten, und beim „Bericht aus den Teambesprechungen“ berichten die Delegierten und Sachgebietsleitungen dem Abteilungsleiter. Der Steuerkreis stellt so sicher, dass die Teams selbständig Entscheidungen treffen können, der Vorgesetzte aber trotzdem über alle Vorgänge Bescheid weiß – und andere Gremien innerhalb der Hierarchie darüber informieren kann.

„Das Vertrauen geht hier inzwischen so weit, dass der Abteilungsleiter einfach unterschreibt, was formal unterschrieben werden muss, ohne es sich genauer anzugucken“, sagt Hannah. □

TAKE-AWAYS

- 1 Die hierarchische Organisation der Verwaltung führt dazu, dass Meetings langwierig sind und den Mitarbeiter*innen kaum nützen. Zudem werden Entscheidungen nicht von denen getroffen, die sich am besten auskennen, sondern von denen mit der meisten Macht.
- 2 Eine Abteilung innerhalb der Verwaltung hat sich umorganisiert. Sie arbeitet nun nach soziokratischen Prinzipien, die sie auf Basis einer wertschätzenden Befragung für sich angepasst hat.
- 3 Die Teambesprechungen sind seitdem effektive Austauschformate, Entscheidungen werden von und mit denen getroffen, die sie betreffen, und der Steuerkreis stellt sicher, dass das innerhalb der hierarchischen Gesamtorganisation funktioniert.

Zum Weiterdenken

- Inzwischen schwappt die Arbeitsweise auf andere Abteilungen über. Was denkst du: Sind Soziokratie und das Prinzip der öffentlichen Verwaltung auch in der gesamten Organisation vereinbar?
- Einige Vorgesetzte bleiben skeptisch. Für sie ist Selbstorganisation Kritik an ihrer Führungskompetenz. Was würdest du entgegen?

HINWEIS

Du kennst eine Organisation, die die Neue Arbeitswelt schon lebt? Dann schlage sie uns für eine Case Study über dieses Formular → vor. Das dauert nur drei Minuten.





BLIND, TAUB, DUMM

Wie Ableismus sich in unserer Sprache zeigt

Sprache ist unser wichtigstes Werkzeug in der Welt der Neuen Arbeit. In dieser Kolumne zeigen wir, wie sie sich noch ein bisschen sinn- und verantwortungsvoller einsetzen lässt. Diesmal: Wie wir Menschen mit Behinderung sprachlich abwerten und was wir dagegen tun können.

Ableismus

Das Wort Ableismus (be able, dt.: können, fähig sein) macht auf die strukturelle Komponente von Behindertenfeindlichkeit aufmerksam, also auf ein System, „in dem gewisse Fähigkeiten als essenziell angesehen werden, in dem Menschen nur etwas wert sind, wenn sie Leistung erbringen. In dem nicht-behinderte Menschen immer über behinderte Menschen gestellt werden und in dem Menschen als ‚unvollständig‘ und ‚kaputt‘ gelten, wenn sie chronisch krank und/oder behindert sind.“¹

1 Angrycripples: *Lexikon*
→ angrycripples.com/lexikon

2 Ein blinder Fleck im medizinischen Sinn ist der Sehnerv-Anschluss im Auge. Viele Menschen nutzen den Begriff heutzutage allerdings synonym mit einer selektiven Wahrnehmungslücke. Außerdem gibt es Menschen mit bestimmten Sehbehinderungen (z.B. Glaukom), die deutlich ausgeprägtere blinde Flecken haben.

3 Refinery29: *Was ist Ableismus & warum müssen wir aufhören, ableistische Sprache zu verwenden?* (2020)
→ <https://neuenarrative.link/stop-ableismus>

„Bist du blind? Ich habe dir die Mail doch schon vor zwei Wochen geschickt!“, oder: „Der Kollege ist schon so lange im Unternehmen, der ist inzwischen betriebsblind!“ Solche oder ähnliche Sätze haben wir bei der Arbeit vermutlich alle schon gesagt oder gehört – und uns nichts dabei gedacht. Wenn wir an behindertenfeindliche Sprache denken, dann denken wir an Beleidigungen wie „Sp*st“, „M*ngo“ oder „Sp*ck“, von denen viele inzwischen wissen, dass sie Menschen mit Behinderung abwerten. Und eben nicht an „taube Ohren“, „emotional verkrüppelte Kolleg*innen“ oder „geistesranke Präsentationen“, die „der Wahnsinn“ waren.

Vor einigen Wochen sagte eine Freundin zu mir: „Ich möchte etwas über Ableismus lernen, ich glaube, ich habe da einen blinden Fleck.“ Was erst mal bloß wie ein lobenswertes Vorhaben klingt, ist bei näherer Betrachtung ein Beispiel dafür, wie subtil sich Ableismus, die Abwertung von Menschen mit Behinderung oder chronischen Krankheiten, in unserer Sprache manifestiert. Er ist fester Bestandteil unseres alltäglichen Sprachgebrauchs, versteckt sich aber hinter unscheinbar wirkenden Floskeln und Metaphern. Wenn wir im Alltag von blinden Flecken sprechen, meinen wir eine Wahrnehmungs- oder Bildungslücke und nutzen Blindheit dabei als Ausdruck der Abwertung.² Auch Wörter, die mit Intelligenzminderung zu tun haben wie „blöd“, „dumm“ und „doof“ sind ableistisch, wie die Comedienne Maysoon Zayid in ihrer Kolumne beschreibt: „Dumm ist auch eine Beleidigung, die gegen Menschen mit geistigen Be_hinderungen, Lernbe_hinderungen und Neuro-Entwicklungsstörungen verwendet wird. Auch wenn wir es oft als etwas Harmloses ansehen, jemanden oder etwas als ‚dumm‘ zu bezeichnen, dürfen wir nicht vergessen, dass das Wort selbst Schmerz bei denen hervorrufen kann, gegen die es so oft verwendet wird.“³





Blick in die Vergangenheit

Ableismus hat eine lange Geschichte. In der bundesdeutschen Behindertenpolitik wurde eine Behinderung bis in die 1970er-Jahre vor allem als „individuelles, funktionales Defizit in Bezug auf die Erwerbsfähigkeit (...) einer Person verstanden“.⁴ Die Definition des Bundesinnenministeriums aus dem Jahr 1958 lautet: „Als behindert gilt ein Mensch, der (...) eine angemessene Tätigkeit nicht ausüben kann. Er ist mehr oder minder leistungsgestört (lebensuntüchtig).“ In der Medizin und in der Psychologie war es bis ins frühe 20. Jahrhundert üblich, bestimmte geistige Behinderungen als „Idiotie“ zu diagnostizieren.⁵ Zur Zeit des Nationalsozialismus wurde der Begriff „Idiot“ ideologisch aufgeladen, um eine diskriminierende Sichtweise auf behinderte Menschen zu festigen und ihre systematische Ermordung zu rechtfertigen.⁶ Im sogenannten „Euthanasie“-Programm wurden in ganz Europa schätzungsweise 300.000 behinderte und kranke Menschen ermordet.⁸ Heute nutzen wir das Wort „Idiot“ alltäglich als abwertendes Schimpfwort, wenn sich eine Person ungeschickt verhält („Mein alter Chef war echt ein Idiot“).

⁴ Elsbeth Bösl: *Die Geschichte der Behindertenpolitik in der Bundesrepublik aus Sicht der Disability History* (2010)
→ neuenarrative.link/disability-history

⁵ Wikipedia: *Idiot*
→ neuenarrative.link/idiot

⁶ Jetzt: *Wie man politisch korrekt beleidigt und flucht* (2020)
→ neuenarrative.link/korrekt-fluchen

⁷ Euthanasie ist einer von vielen Begriffen, mit denen die Nazis ihre menschenverachtende Politik beschönigt haben – er kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet „schöner Tod“ und wird daher auch in Zusammenhang mit Sterbehilfe gebraucht.

⁸ bpb: *Beginn der NS-„Euthanasie“-Programme* (2019)
→ neuenarrative.link/euthanasie

Ableistische Sprache verlernen

Menschen, die ableistische Sprache vermeiden wollen, nutzen dafür oft Euphemismen. Das klingt dann zum Beispiel so: Jemand ist „besonders“, hat „besondere Bedürfnisse“ oder ein „Handicap“, ist ein „Mensch mit Beeinträchtigungen“ oder hat eine „Superkraft“. Der*Die Sprachwissenschaftler*in und Sensitivity Reader*in Valo Christiansen merkt an, dass viele behinderte Menschen diese Formulierungen als entmündigend empfinden: „Es ist so tief verankert in uns Menschen, dass wir Behinderungen als etwas Schlimmes betrachten, dass Nicht-Betroffene mit Beschönigungen versuchen, Behinderungen aufzuwerten.“ Menschen mit Trisomie 21 wird z.B. die Fähigkeit zugeschrieben, „besonders toll lieben zu können“ oder besonders „lieb“ oder „süß“ zu sein. Aufwertender Ableismus ist aber auch eine Form von Ableismus. Es ist kein Kompliment, wenn wir sagen: „Das ist aber super, dass du trotz deiner Krankheit/Behinderung einen normalen Beruf hast.“

Diese Merkhilfe kann dabei unterstützen, ableistische Sprache zu verlernen:

ACHTE AUF DEINE SPRACHE

- ▲ ~~„Behindert“~~ und ~~„krank“~~ sind keine Schimpfwörter, sondern **beschreibende Adjektive**
- ▲ Alternativen finden für **Ausdrücke, die mit Intelligenzminderung** zu tun haben: ~~blöd, dumm, Idiot, Spinner, ...~~
→ z.B. „sinnlos“ oder „unüberlegt“
- ▲ Alternativen finden für **Ausdrücke, die mit psychischen Krankheiten** zu tun haben: ~~verrückt, geisteskrank, gestört, ...~~ → z.B. „außergewöhnlich“, „toll“, „aufregend“
- ▲ Alternativen finden für **Ausdrücke, die mit körperlichen Behinderungen** zu tun haben: ~~„Ich war total blind“, „Bist du taub?“~~ → „Kann es sein, dass du mir nicht zugehört hast?“
- ▲ Begrifflichkeiten vermeiden, die **veraltet sind und/oder verniedlichen**: ~~Asperger/Aspie, Downie, ...~~
→ außer es handelt sich um Selbstbezeichnungen, die explizit und abgesprochen so verwendet werden dürfen
- ▲ Formulierungen vermeiden, die **behinderten Menschen Leid unterstellen**: den Rollstuhl „nutzen“, statt an den Rollstuhl ~~„gefesselt“~~ sein, die Glasknochenkrankheit ~~„haben“~~, statt an der Glasknochenkrankheit ~~„leiden“~~

Das fühlt sich im ersten Moment vielleicht etwas einschränkend an. Tatsächlich gibt es aber für jedes ableistische Wort zahlreiche Alternativen, die oft viel spezifischer und gewaltfreier sind. Wenn wir zum Beispiel sagen „Bist du taub?“, steht dahinter hauptsächlich das Gefühl, ignoriert zu werden, und genau das können wir auch kommunizieren: „Kann es sein, dass du mir nicht zugehört hast?“ Wenn wir eine Präsentation „geisteskrank“ nennen, könnten wir stattdessen sagen, dass und weshalb sie uns gut gefallen hat. Wenn wir etwas „blöd“ oder „dumm“ nennen, ist auch das in vielen Fällen unspezifisch, und wir meinen eigentlich, dass etwas seltsam, sinnlos, beschissen, unangenehm, unüberlegt, ignorant, fies oder furchtbar ist. Es hilft also, sich zu fragen: Was möchte ich eigentlich ausdrücken?



INPUT-GEBER*IN

Valo Christiansen ist Sprachwissenschaftler*in, Autor*in und Sensitivity Reader*in. Für inklusiven, diskriminierungsarmen Sprachgebrauch empfiehlt they, Bücher zu Antidiskriminierung zu lesen oder entsprechenden Profilen auf Social Media zu folgen z.B. @minzgespinst, @dramaproved und @rollifrauelein.

Sprache heißt Haltung verändern

„Leider ist aktuell erst ein geringes Bewusstsein für ableistische Sprache da“, sagt Christiansen. „Viele Menschen spüren erst einmal Widerstände und sagen, dass sie doch nicht behindertenfeindlich seien, wenn sie mit dem Thema konfrontiert werden.“ Aber auch, wenn das nicht unsere Intention ist: Ableistische Sprache wertet Menschen mit Behinderung oder chronischen Krankheiten ab. Es ist deshalb gut, die eigene Sprache zu hinterfragen und zu verändern – gleichzeitig muss sich aber auch die Haltung gegenüber Menschen mit Behinderung ändern.

„Der erste Schritt ist zu verstehen, dass ein Leben mit Behinderung oder Krankheit nicht minderwertig ist“, sagt Christiansen. „Die logische Konsequenz aus dieser Einsicht ist, damit aufzuhören, es sprachlich abzuwerten.“ Dieser Prozess braucht laut Christiansen Geduld. Niemand müsse auf Anhieb jedes ableistische Wort aus seinem Wortschatz streichen. Es ginge eher darum, ein Bewusstsein zu entwickeln und Schritt für Schritt damit anzufangen, Formulierungen, die sich z.B. auf körperliche Behinderungen beziehen, zu verlernen. □

ZUM WEITERLESEN

- ➔ **Stoppt Ableismus!**
von Anne Gersdorff & Karina Sturm
- ➔ **Behindert und stolz**
von Luisa L'Audace
- ➔ **Dachdecker wollte ich eh nicht werden**
von Raúl Krauthausen

ROLLEN

MARKT

freie Rollen in guten

Unternehmen

In deinem Unternehmen sind auch Rollen unbesetzt, die du mit tollen Menschen besetzen möchtest? Gut, denn Neue Narrative wird von tollen Menschen gelesen. Wenn du eine Stellenanzeige im Magazin schalten möchtest, melde dich bei → b2b@neuenarrative.de für mehr Informationen über unser neues Format.



MEIN GRUNDEINKOMMEN e.V.

Kreis-Lead Enabling

PURPOSE

Wirkungsorientierte und compliance-basierte Umsetzung strategischer Projekte in der Organisation

VERANTWORTLICHKEITEN

- Strategische Führung des Enabling-Kreises
- Rechtliche Anforderungen einhalten (Gemeinnützigkeit, Vereinsrecht, Arbeitsrecht)
- Beratung und Handlungsoptionen für Entscheidungen bereitstellen
- Grundlegende Fähigkeiten der Kolleg*innen für die Selbstorganisation ausbilden
- Personalführung in einem dezentralen System ausüben

32 Stunden an 4 oder 5 Tagen **selbstorganisiert**

Gehaltsspanne 55.000 – 65.000 € bei 32h

Beginn 1. Juli 2024 (früher möglich) **Sitz in Berlin**

ausgewogene Mischung aus vor Ort & remote



MEIN GRUNDEINKOMMEN e.V.

Presse & Kommunikation

PURPOSE

Gestaltung und Weiterentwicklung einer wirkungsvollen Presse- und Medienarbeit als Kanal zur Öffentlichkeit

VERANTWORTLICHKEITEN

- Größtmögliche Reichweite für die Arbeit und Erkenntnisse des Vereins mit Blick auf aktuelle gesellschaftspolitische Debatten generieren
- Medienanfragen bearbeiten, Interviews koordinieren und Pressematerialien bereitstellen
- Unser Netzwerk mit Multiplikator*innen und Medienvertreter*innen ausbauen und stabilisieren
- Interne Speaker*innen betreuen, befähigen und vermitteln

32 Stunden an 4 oder 5 Tagen **selbstorganisiert**

Gehaltsspanne 54.000 – 59.000 € bei 32h

Beginn ab sofort möglich **Sitz in Berlin**

ausgewogene Mischung aus vor Ort & remote



MEIN GRUND EINKOMMEN sucht dich für wegweisende und disruptive Projekte!

Unsere Mission ist herauszufinden, wie ein bedingungsloses Grundeinkommen gestaltet sein muss, um eine bessere Zukunft für alle zu ermöglichen.

Dafür sammeln wir seit 2014 per Crowdfunding Geld und zahlen es den Gewinner*innen unserer Verlosungen als bedingungsloses Grundeinkommen für ein Jahr aus. Mit den praktischen Erfahrungen und Forschungserkenntnissen, die wir so gewinnen, bringen wir die öffentliche und politische Debatte über das bedingungslose Grundeinkommen voran. Dabei sehen wir einen hohen Grad an Selbstorganisation und Eigenverantwortung im Team als Schlüssel für unseren Erfolg und arbeiten seit 2018 mit Holakratie.

Wir schätzen Vielfalt! Bei gleicher Eignung bevorzugen wir strukturell diskriminierte Personen.

gemeinnützig **holakratisch organisiert** **hohe Eigenverantwortung**

umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten



Wenn du dieses Heft liest, ist die Stelle schon besetzt? Schau trotzdem mal bei Mein Grundeinkommen vorbei. Auf ihrer Jobseite schreiben sie regelmäßig offene Rollen aus: → neuenarrative.link/mge-jobs

Reflexionsfragen

Was würdest du gerne in den nächsten zwei Jahren **lernen** und warum?

Was würdest du gerne in den nächsten zwei Jahren **verlernen** und warum?

Wie sieht die Welt aus, in der du diese Fähigkeiten erlernen würdest?

Und wie kannst du es in deiner unperfekten Welt trotzdem schaffen?



10 Lernmythen im FAKTENCHECK

Gibt es wirklich Lerntypen?
Sollten wir bis kurz vor dem
Einschlafen lernen? Macht
Mozart wirklich schlau?
Und was ist mit der
10.000-Stunden-Regel?
Wir klären auf.



1 Gibt es Lerntypen?

Auf die Idee mit den Lerntypen kam der deutsche Biochemiker Frederic Vester. In seinem Buch *Denken, Lernen, Vergessen* behauptete er, jeder Mensch habe bevorzugte Wahrnehmungskanäle, die ihn effektiver lernen lassen, wenn er sie zum Lernen nutzt. Es gibt jedoch fundamentale Kritik an dieser Typologie, denn sie ist in sich nicht schlüssig: Während sich drei der Lerntypen – der visuelle, der auditive und der haptische – auf den Wahrnehmungskanal beziehen, ist der vierte, der sogenannte kognitiv-intellektuelle Lerntyp, der Verarbeitungsvorgang selbst. Sobald man die Typologie in Alltagssprache übersetzt, wird sofort klar, dass hier etwas nicht stimmen kann: „Wie lernst du am besten? Beim Zusehen, Zuhören, Anfassen oder Verstehen?“ Trotzdem gab es einige Versuche, die Typologie zu verifizieren – ohne Erfolg.¹ Was Lernenden allerdings helfen kann, ist, die Perspektive zu wechseln. Wer versucht, anderen etwas gerade Gelerntes zu zeigen oder zu erklären, merkt schnell, wo es im Verstehen noch hapert. Häufig erfindet man dabei eigene Beispiele oder stellt neue Verbindungen zu bekanntem Wissen her. In der Psychologie nennt sich das Elaboration, also Vertiefung von Wissen.

NÖ

2 Lernt man am besten bis kurz vor dem Einschlafen?

Es gibt keinen direkten Zugang zum Langzeitgedächtnis. Doch um Wissen dauerhaft parat zu haben, müssen die Informationen vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis übertragen werden. Genau das passiert im Schlaf. *Welches* Wissen aber langfristig gespeichert wird, hängt vor allem von zwei Aspekten ab: von Emotionen und von der Aufnahmekapazität des Kurzzeitgedächtnisses. Sehr emotionale Ereignisse speichert das Gehirn eher im Langzeitgedächtnis, auch wenn wir sie schon morgens erleben.² Da man beim Lernen aber nicht davon ausgehen kann, starke Emotionen zu empfinden, sollte man sich die Italienisch-Vokabeln oder die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation direkt vorm Zubettgehen einprägen. Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Gehirn sie vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis überträgt. Lernen vor dem Einschlafen ist also eine gute Idee. Endlich eine gute Argumentationsgrundlage, um Lernaufgaben ganz bis ans Ende des Tages zu prokrastinieren!



JA

3 Schadet Lesen in einer dunklen Umgebung den Augen?

Wer lange im Dunkeln liest, kann rote, trockene Augen bekommen, auch Kopfschmerzen können die Folge sein. Denn bei schlechten Lichtverhältnissen neigt man dazu, das Buch sehr nah ans Gesicht zu halten. Das wiederum ist anstrengend für das Auge, weil der Ziliarmuskel die Linse dann sehr straff halten muss, um die Buchstaben trotzdem scharf sehen zu können. Dauerhaft richtet das zwar keinen Schaden an. Was allerdings erwiesenermaßen zu Kurzsichtigkeit führt, ist, viel Zeit in geschlossenen Räumen zu verbringen. Dort ist es nämlich im Allgemeinen, selbst in einem gut beleuchteten Zimmer, zehnmal (!) dunkler als an einem bewölkten Tag draußen. Der genaue Zusammenhang ist zwar noch nicht geklärt, doch bei fehlender Helligkeit wächst der Augapfel und verlängert sich. Dadurch liegt der Punkt, an dem die Lichtstrahlen im Auge gebündelt werden, nicht auf der Netzhaut, wo die Stäbchen und Zapfen sind, sondern kurz davor. Das führt dazu, dass weit entfernte Gegenstände unscharf wahrgenommen werden. Um Kurzsichtigkeit vorzubeugen, empfehlen Expert*innen tagsüber mindestens zwei Stunden an der frischen Luft.³



NAJA



4 Sollte ich am Tag vor der Prüfung das Lernen vermeiden?

Einen Tag vor der Prüfung einfach mal abschalten, rausgehen, Sport machen: Das ist ein Rat, der häufig von Menschen mit farbigen Textmarkern, Post-its, bunten Lesezeichen und fein säuberlich beschriebenen Karteikarten kommt – Menschen, die schon vor Wochen mit dem Lernen begonnen haben und am Tag vorher „höchstens noch mal kurz“ in die Aufzeichnungen schauen. Zu allem Überfluss gibt der Diplom-Psychologe und Lernexperte Eberhardt Hofmann diesen Menschen recht: „Die Anspannung ist bereits so groß, dass Sie nichts Vernünftiges mehr lernen.“⁴ Gleichwohl gilt: Wenn du eher zum Typ Mensch gehörst, der drei Tage vor der Prüfung überhaupt erst anfängt, ist auch der Tag vor der Prüfung natürlich voller wertvoller Zeit, um irgendwie noch mehr Lernstoff ins Gehirn zu stopfen.

JA

5 Hilft Latein dabei, andere Sprachen zu lernen?

Aus dem Lateinischen entwickelten sich die romanischen Sprachen wie Französisch, Portugiesisch und Spanisch. Selbst im Englischen, das eine germanische Sprache ist, ist fast ein Drittel der am häufigsten verwendeten Worte lateinischen Ursprungs. Lateinische Vokabeln begegnen einem also abgewandelt auch in anderen Sprachen, was sicherlich dazu führt, dass man sie sich dann leichter merken kann. Je höher allerdings der Verwandtschaftsgrad zweier Sprachen ist, desto leichter wird einem das Erlernen der zweiten Sprache fallen. Und moderne, viel gesprochene Sprachen wie Französisch, Portugiesisch und Spanisch haben mehr miteinander gemein als mit ihrem gemeinsamen Ursprung Latein. *Je regrette, mais c'est comme ça* (Bedaure, aber so ist es nunmal). In einer Studie von 2003 fiel es denjenigen, die Französisch in der Schule gelernt hatten, leichter, Spanisch zu lernen, als denjenigen, die Latein gelernt hatten.⁵ *Ita vero* (So ist es in der Tat).

NAJA

6 Trainiert Gehirnjogging mein Gehirn?

Dr. Kawashimas Gehirnjogging ist ein Spiel von Nintendo. Zu Beginn des Spiels kann man einen kurzen Test machen, um sein „geistiges Alter“ zu ermitteln. Das Produktversprechen: Regelmäßiges Gehirnjogging erhält nicht nur die geistige Fitness, es verjüngt sogar. Genau vor solchen Behauptungen warnen internationale Kognitions- und Neurowissenschaftler*innen aber in einer gemeinsamen Erklärung.⁶ Sie seien „oft übertrieben und bisweilen irreführend“, denn letztlich verbessere man nicht seine Gehirnleistung insgesamt, sondern lediglich die erforderlichen Fertigkeiten, um bestimmte Aufgaben zu lösen. Der positive Transfer, also die Übertragbarkeit des Gelernten auf andere Bereiche, sei eher selten zu beobachten. Stattdessen empfehlen die Wissenschaftler*innen, ein „geistig aktives, sozial engagiertes und körperlich gesundes Leben“ zu führen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Aber immerhin: Der positive Effekt, den etwa Ausdauerlauf auf die Gehirnfitness hat, ist besser belegt als viele Gehirnjogging-Angebote mit ihren übertriebenen Versprechen.



7 Werde ich schlechter im Lernen, je älter ich werde?

Das beste Alter zum Lernen erreicht man schon mit drei Jahren. Zu dem Zeitpunkt hat das Gehirn doppelt so viele Synapsen wie das von Erwachsenen. Mit der Zeit nimmt die Synapsendichte wieder ab, dafür wird das Gehirn mit der Zeit effizienter und schneller. Dieser Umbau ist genetisch bedingt und mit etwa Mitte 20 abgeschlossen. Von da an werden größere Veränderungen an der neuronalen Struktur bei gesunden Menschen nur noch durch ihre Erfahrungen, also durch ihr Lernen, bestimmt: Häufig genutzte neuronale Verbindungen werden verstärkt, selten genutzte abgebaut. Das bleibt bis ins hohe Alter so. In einer experimentellen Studie, die die Lernleistung von jungen und alten Menschen vergleicht, konnte das bestätigt werden. Allerdings scheint eine andere Fähigkeit mit der Zeit abzunehmen: Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Im Experiment waren die Jungen besser darin, alles auszublenden, was nicht zur Aufgabe gehörte.⁷



8 Macht klassische Musik klug?

1993 haben amerikanische Wissenschaftler*innen eine Studie veröffentlicht, nach der allein das Hören von Mozarts „Sonate D-Dur für zwei Klaviere (KV 448)“ schon die Intelligenz steigere: Die visuell-räumliche Verarbeitung der Proband*innen war in einem Test vorübergehend um neun IQ-Punkte gestiegen. Ein aufsehenerregendes Ergebnis, das viele versuchten zu reproduzieren – jedoch vergeblich. So kam die wissenschaftliche Gemeinschaft schließlich zu dem Schluss, dass der sogenannte Mozart-Effekt nicht existiert. Generell gelang es keiner Studie, nachzuweisen, dass Musikhören oder Musizieren die Intelligenz erhöht. Nicht ausgeschlossen ist allerdings, dass bei einigen Menschen Musik für ein sogenanntes Priming sorgt. Beim Priming werden durch einen Reiz implizit (also unbewusst) Gedächtnisinhalte aktiviert, die die Verarbeitung eines darauf folgenden Reizes beeinflussen. Im Rahmen einer Studie bewerteten z.B. Proband*innen, die zuvor für einen kurzen Moment einen heißen Kaffeebecher gehalten hatten, die Persönlichkeit einer anderen Person als signifikant wärmer als jene, die zuvor für einen kurzen Moment einen kalten Kaffeebecher gehalten hatten. Die physische Erfahrung von Wärme und Wärme als metaphorische Eigenschaft einer Person scheinen im Gehirn miteinander verknüpft zu sein.⁸ So kann auch das aufmerksame Hören von Musik Hirnareale aktivieren, die z.B. dem Bereich der visuell-räumlichen Verarbeitung naheliegen und dadurch die Aktivierung dieses Areals erleichtern.⁹



9 Reichen 10.000 Stunden wirklich aus, um etwas perfekt zu beherrschen?

Aufgestellt hat diese Behauptung 2008 Malcolm Gladwell in seinem populärwissenschaftlichen Buch *Outliers: The Story of Success* (deutsch: *Überflieger*). Die Kernaussage der 10.000-Stunden-Regel: Fleiß ist wichtiger als Talent. Wer nur lange genug übt, wird es zur Meisterschaft bringen. Er verweist auf die Beatles, die am Anfang ihrer Karriere in Hamburg etliche Stunden live spielten und acht Jahre nach ihrer Gründung ihr legendäres *White Album* veröffentlichten – also nach etwa der Zeit, die sie Gladwell zufolge gebraucht hätten, um 10.000 Stunden zu üben. Tatsächlich basierte seine Behauptung auf einer Studie, in der gute und herausragende Violinist*innen daran unterschieden werden konnten, wie viele Stunden sie geübt hatten. Die Studie hatte jedoch methodische Schwächen: In einer Neuauflage mit verbesserter Methodik war der Effekt nicht nachweisbar.¹⁰ Und ob er sich einfach so generalisieren lässt, wie Gladwell es tut, ist fraglich, weil eben auch schwer messbare Faktoren wie das Talent eine große Rolle spielen.¹¹ Fest steht: Wer lange genug übt, wird auch ohne Talent irgendwann sehr gut sein. Doch die Gitarre zu meistern, macht einen noch nicht zu John Lennon.

NAJA

- 1 Erich Schäfer: *Lebenslanges Lernen – Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter* (Springer, 2017)
- 2 RBB: *Wie beeinflussen Emotionen das Gedächtnis? Interview mit Prof. Dr. Lars Schwabe* (2022)
→ neuenarrative.link/emo-memo
- 3 Arte: *Generation Kurzsichtig* (2017)
→ neuenarrative.link/gen-kurz
- 4 Spiegel: *9 Rezepte gegen die schlimmsten Prüfungsfehler* (2014)
→ neuenarrative.link/pruef-fehler
- 5 Ludwig Haag & Elsbeth Stern: *In search of the benefits of learning Latin* (2003)
→ neuenarrative.link/latin
- 6 Max-Planck-Institut für Bildungsforschung: *Gehirnjogging am Computer hält nicht, was es verspricht* (2014)
→ neuenarrative.link/gehirnjogger
- 7 Current Biology: *Age-Related Declines of Stability in Visual Perceptual Learning* (2014)
→ neuenarrative.link/old-school
- 8 Lawrence E. Williams & John A. Bargh: *Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth* (2008)
→ neuenarrative.link/warmwerden
- 9 Nature Neuroscience: *Music, language and meaning: brain signatures of semantic processing* (2004)
→ neuenarrative.link/semantic-processing
- 10 Brooke N. Macnamara & Megha Maitra: *The role of deliberate practice in expert performance* (2019)
→ neuenarrative.link/deliberate-practice
- 11 Brooke N. Macnamara / David Z. Hambrick / Frederick L. Oswald: *Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions: A Meta-Analysis* (2014)
→ neuenarrative.link/practice-performance
- 12 Quarks: *Warum es sinnvoll ist, mit der Hand zu schreiben* (2019)
→ neuenarrative.link/handschrift
- 13 Pam A. Mueller & Daniel M. Oppenheimer: *The Pen Is Mightier Than the Keyboard – Advantages of Longhand Over Laptop Note Taking* (2014)
→ neuenarrative.link/mighty-pen



10 Lernt man wirklich besser, wenn man Dinge aufschreibt?

Man lernt durch Wiederholungen, es ist also sinnvoll, mitzuschreiben, wenn man sich etwas merken möchte. Eine Untersuchung mit Vorschulkindern hat zudem gezeigt, dass Kinder, die Buchstaben per Hand frei schreiben, sie sich besser merken konnten als diejenigen, die die Buchstaben am Computer tippen.¹² Der Grund dafür ist, so vermuten die Studien-Autor*innen, dass die Kinder, die die Buchstaben selbst zeichneten, gezwungen waren, sich mit ihrer Form zu beschäftigen – im Gegensatz zu den Tastatur-Kindern. Der Vorteil der Tastatur ist wiederum, dass man mit ihr viel schneller schreiben kann. Gerade das erwies sich in einer anderen experimentellen Studie mit Studierenden jedoch als Grund dafür, dass Studierende sich den Inhalt eines Vortrags besser merken konnten, wenn sie ihn handschriftlich mitschrieben: Weil sie nicht so schnell schreiben konnten wie gesprochen wurde, mussten sie in kurzen Worten die Kerninhalte zusammenfassen und sich deshalb schon beim Schreiben mit dem Inhalt auseinandersetzen. Sie waren deshalb besser in der Wiedergabe von komplexen Zusammenhängen.¹³

JA



TEXT
Paul Fenski

BILD
Dirk Kesseler

SPARRING
Taraneh Taheri

LEKTORAT
Peter Sich

KORREKTORAT
Svenja Bartolomae

Im Einklang mit Mensch und Natur - und Rudolf Steiner

**Dem Unternehmenszweck zufolge will
Weleda Gesundheit und Schönheit ent-
falten. Doch das gesamte Unternehmen
basiert auf den Lehren Rudolf Steiners.
Das bringt nicht nur Positives mit sich.**

WELEDA

NAME

Weleda

GRÜNDUNG

1921

MITARBEITER*INNENZAHL

2.456 (2022)

BRANCHE

Naturkosmetik, alternative Arzneimittel

STANDORT

Hauptsitz: Arlesheim (Schweiz)

Größte Niederlassung: Schwäbisch Gmünd

RECHTSFORM

Aktiengesellschaft

UMSATZ

434 Mio. Euro (2023)

ORGANISATIONSSYSTEM

Kollegiale Führung

PURPOSE

Wir entfalten Gesundheit und Schönheit
im Einklang mit Mensch und Natur.

„Meine Kindheit riecht nach Weleda-Produkten“, schreibt Frau Lea in ihrer *taz*-Kolumne. „Die Sonnencreme roch nach Campingurlaub am Meer“, die „grüne Creme“ nach „Um-sorgtwerden“. So dürfte es vielen gehen. Weleda ist vor allem für seine Naturkosmetik bekannt und pflegt ein Image als naturnahes, nachhaltiges Unternehmen. Laut einer repräsentativen Erhebung, die YouGov im Auftrag des Magazins *stern* durchgeführt hat, halten die Deutschen Weleda sogar für die nachhaltigste Kosmetik-Marke überhaupt.

Auch Weledas Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2022 setzt auf Naturverbundenheit: Auf dem Titelbild greift eine Hand sanft nach einem Strauch Kamillenblüten, die nächste Seite zeigt ein in Abendrot getauchtes Blumenfeld. Einzelne Seiten sind mit den Worten „Regenerative Landwirtschaft und Biodiversität“ oder „Respektvolle Lieferkette“ überschrieben.¹

Dafür erfährt das Unternehmen auch international zunehmend Beachtung: Rihanna, Adele, Victoria Beckham und Julia Roberts bewerben Weleda-Produkte. Die relativ schlichte, hochwertig wirkende Produktpräsentation und das umfangreiche Nachhaltigkeitsversprechen der Naturkosmetikmarke passen gut in die Zeit. Von 2010 bis 2020 hat Weleda seinen Umsatz in der Sparte verdoppelt, 2023 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 434 Millionen Euro. Es bezeichnet sich als Weltmarktführer für zertifizierte Naturkosmetik.

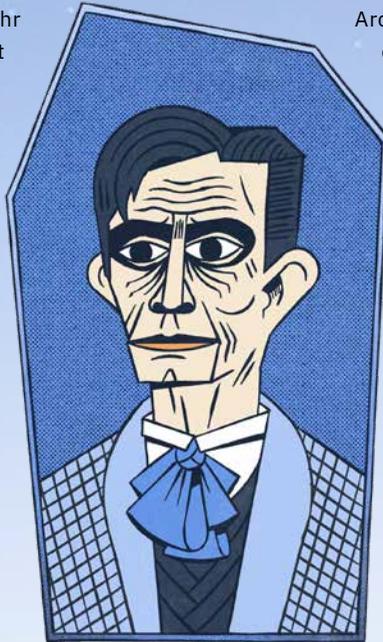


Weleda ist anthroposophisch – durch und durch

Was weniger bekannt ist: Hinter Weleda steckt eine bestimmte Ideologie, die sogenannte Anthroposophie. Der österreichische Spiritist Rudolf Steiner entwickelte sie in zahlreichen Büchern, Aufsätzen und mehr als 6.000 Vorträgen. Ihr zufolge gibt es neben der stofflichen Welt auch eine geistige, die man nur erfahren kann, indem man zu „übersinnlicher Erkenntnis“ gelangt – so wie Steiner, der sich selbst als Hellseher bezeichnete und behauptete, „Geheimwissen“ erlangt zu haben. Bis heute ist diese Weltanschauung sehr einflussreich. Es gibt eine anthroposophische Medizin, eine anthroposophische Architektur, und auch die biologisch-dynamische Landwirtschaft und die Waldorfpädagogik basieren auf ihr.

Weleda ist nicht zufällig anthroposophisch geworden. Steiner hat das Unternehmen 1921 zusammen mit der Ärztin Ita Wegman, die nicht nur eine seiner überzeugten Anhänger*innen, sondern auch seine Geliebte war, gegründet. Bis heute halten die Anthroposophische Gesellschaft (AAG) Steiners und die Klinik Arlesheim, vormals Ita Wegman Klinik, 77 Prozent der Stimmrechtsanteile der Aktiengesellschaft Weleda. Hinzu kommt: Jede*r, der*die stimmrechtsfähige Aktien erwerben möchte, muss Mitglied der AAG sein.

Wie groß der Einfluss der AAG auf Weleda ist, verdeutlicht ein Vorgang von 2012. Missmanagement führte dazu, dass etliche Waren ihr Verfallsdatum vor der Auslieferung erreichten. Insgesamt machte das Unternehmen in 2011 acht Millionen Euro Verlust. Deshalb tauschten Vertreter*innen der AAG und der damaligen Ita Wegman Klinik im darauffolgenden Jahr fast die gesamte Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat aus. Zum neuen Verwaltungsratschef wählten sie Paul Mackay – den damaligen Vorsitzenden der AAG.



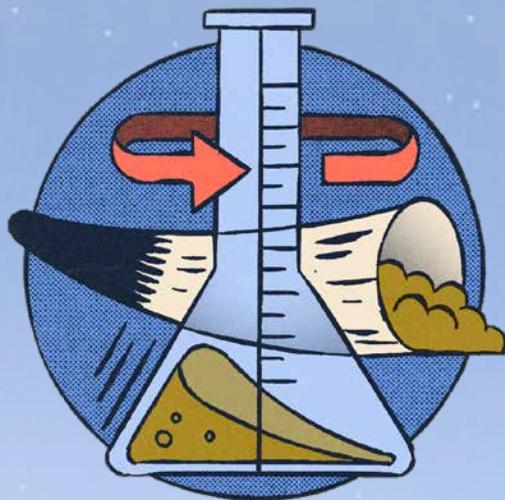
So zeigt sich die Anthroposophie im Unternehmen Weleda

Bis heute ist Weleda in jeder Hinsicht anthroposophisch: Vom biologisch-dynamischen Betrieb des Heilpflanzengartens, wo das Unternehmen die für die Produkte benötigten Pflanzen kultiviert, über die Architektur der Niederlassungen, wo die Wände warme Farben tragen und rechte Winkel möglichst vermieden werden,² bis hin zur Naturkosmetik und den anthroposophischen Arzneimitteln, die Weleda herstellt. Kurz nachdem Tina Müller im Oktober 2023 ihren neuen Job als Weleda-CEO angetreten ist, hat sie erst mal einen Kurs in Lehre und Praxis der Anthroposophie absolviert. Auch den Unternehmenszweck, „Gesundheit und Schönheit im Einklang mit Mensch und Natur“ zu entfalten, leitet Weleda aus der Anthroposophie ab.

Das bringt durchaus Positives mit sich. Das Unternehmen fühlt sich der Natur verpflichtet und nimmt ökologische Nachhaltigkeit ernst. Im Garten werden keine Pestizide eingesetzt, die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel wird bezuschusst und es gibt Ladestationen für E-Autos. Aus Insiderkreisen heißt es zudem, dass die Mitarbeiter*innen gerade wegen der anthroposophischen Ausrichtung nicht so unter Leistungsdruck stehen, wie das in anderen Unternehmen dieser Größenordnung oft üblich ist.

- 1 [Weleda: Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht \(2022\)](#)
→ neuenarrative.link/weleda2022
- 2 [Diesem Prinzip folgt sogar das Logo von Weleda, das Rudolf Steiner selbst entworfen hat. Weleda: Rudolf Steiner – Der spirituelle und philosophische Gründer von Weleda](#)
→ neuenarrative.link/weleda-logo
- 3 [Süddeutsche Zeitung: Schmutzige Methoden der sanften Medizin \(2012\)](#)
→ neuenarrative.link/anthro-lobby
- 4 [Helmut Kiene: Das Gegenteil von Evidence-Based Journalism – Der MedWatch-Artikel zum „vermeintlichen Mistel-Wunder“ \(2020\)](#)
→ neuenarrative.link/medwatch

Wo Weledas gelebte Anthroposophie gefährlich wird

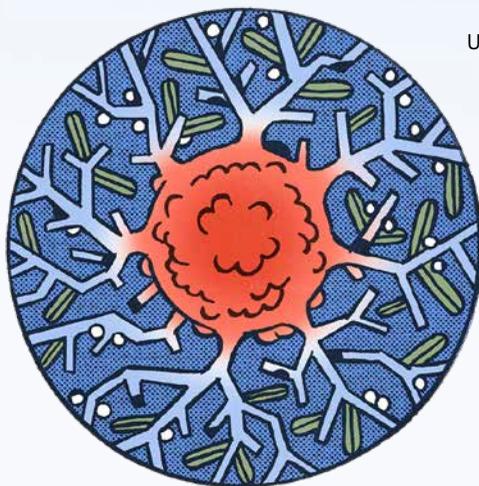


Daneben gibt es aber auch so einiges, was zumindest eigentlich wirkt: Im Heilkräutergarten wird etwa nach Steiners Anleitung ein Kuhhorn mit Mist gefüllt und „drei viertel bis eineinhalb Meter tief“ vergraben, nach dem Winter stecke „eine ungeheure Kraft darinnen an Astralischem und an Ätherischem“. Letztlich wird der Horninhalt dann homöopathisch verdünnt und ausgebracht.

Ein anderes Beispiel ist das Potenzieren von Stoffen. Dabei werden „Verdünnungen [...] per Hand rhythmisiert, um eine Verdünnungsstufe, also eine Potenz, fertigzustellen“, heißt es auf der Weleda-Website. Eine Dokumentation des SWR (2015) über Weleda zeigt, wie das geht: Während die Mitarbeiterin das Gefäß gleichmäßig schwenkt, hält sie ihren Blick starr auf einen Punkt gerichtet. Ihr Kollege aus der Arzneimittel-Herstellung erklärt dazu, man dürfe sich nicht ablenken lassen oder mit den Gedanken abschweifen. Gemäß anthroposophischem Glauben geht es wohl darum, die Tinktur nicht nur stofflich, sondern auch geistig rein zu halten.

All das mag okkult, aber insgesamt harmlos wirken. Allerdings nimmt man bei Weleda die Anthroposophie sehr ernst – und ist bereit, sie gegen Kritiker*innen zu verteidigen. 2012 berichtete die *Süddeutsche Zeitung* (SZ), dass Weleda zusammen mit anderen Unternehmen aus dem Anthroposophie- und Homöopathie-Spektrum den Blog CAM-Media.Watch von Claus Fritzsche finanzierte. Laut der Zeitung erstellte Fritzsche suchmaschinenoptimierte Artikel, um Kritiker*innen gezielt in Verruf zu bringen. „Arzneimittelhersteller finanzieren einen Journalisten, der die Kritiker ihrer Produkte anschwärzt – bei jedem herkömmlichen Pharmakonzern wäre dies ein Skandal“, schrieb die SZ. Weleda und die anderen Firmen hingegen widersprachen den Vorwürfen und ließen mitteilen, dass sie „den konstruktiven Dialog in der Komplementärmedizin“ unterstützten.³ Nachdem andere Medien das Thema aufgriffen, stellten die Firmen die Zahlungen dann doch ein.

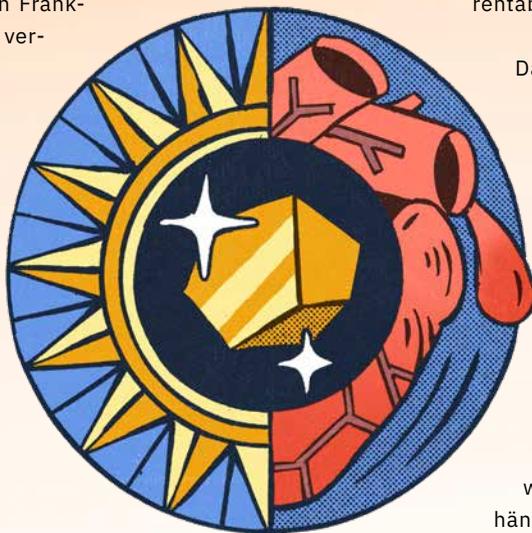
Denn die anthroposophische Lehre bleibt bei Kinderbetreuung, verdünntem Kuhmist und rhythmisierten Tinkturen nicht stehen. Selbst gegen den Krebs fand die anthroposophische Medizin in der Natur ein Heilmittel, nämlich die Mistel. Steiner leitete es wie folgt her: Die Mistel ist ein Schmarotzer, weil sie sich um einen Baum windet, ihm Wasser und Nahrung nimmt und schließlich tötet. Ein wucherndes Gewächs, das seinen Wirt tötet – genau wie Krebszellen. Und so wie diese sich dem natürlichen Zellwachstum widersetzen, widersetzt sich die Mistel dem natürlichen Lauf der Dinge. Schließlich wächst sie vom Sonnenlicht weg und blüht im Winter. Aus dieser Analogie folgerte Steiner, dass die Mistel gegen Krebs eingesetzt werden könne.



Unter dem Handelsnamen Iscador vertrieb auch Weleda lange ein Mistelpräparat zur Krebsbehandlung. 2015 stellte Weleda den Vertrieb in Deutschland ein. Anthroposophische Ärzt*innen sind weiterhin von der Wirksamkeit der Misteltherapie überzeugt: „Zur Lektüre sei die Studie zum Pankreaskarzinom empfohlen, durchgeführt nach methodologischem *state of the art*, im Ergebnis mit statistisch signifikanter Steigerung der Überlebenszeit und Lebensqualität“,⁴ schreibt etwa Helmut Kiene von der anthroposophischen Uni Witten-Herdecke in einem Kommentar für die Fachzeitschrift *Complementary Medicine Research*.

Einer systematischen Überprüfung hält das nicht stand. So kommt ein Review von 28 Mistel-Studien für das renommierte *Journal of Cancer Research and Clinical Oncology* zu dem Ergebnis: „Hinsichtlich der Überlebenschancen gibt es nach gründlicher Durchsicht der Literatur keine Anhaltspunkte für die Verschreibung der Mistel an Krebspatienten.“⁵

Wohin der Glaube an derartige alternativmedizinische Therapien führen kann, zeigt ein Fall aus Frankreich. Dort hatte eine an Brustkrebs erkrankte Frau nach einer Alternative zur Chemotherapie gesucht. Ihr anthroposophischer Arzt Jean-Jacques Dewitte empfahl daraufhin die Misteltherapie und injizierte ihr 28 Dosen des Weleda-Präparats Iscador. Nachdem die Frau erfuhr, dass die Misteltherapie keine anerkannte Alternative zur Chemotherapie darstellt, reichte sie eine Beschwerde bei der französischen Ärztekammer ein. Die Patientin war schon drei Jahre tot, als die Kammer dem Arzt zwei Jahre Berufsverbot auferlegte.⁶ Sie hatte zu lange auf die Misteltherapie gesetzt. Als die vorläufige Zulassung von Iscador in Frankreich 2018 auslief, bemühte sich Weleda nicht um eine Verlängerung. Offiziell wird das Produkt auch in Frankreich seither nicht mehr vertrieben.



Warum stellt Weleda dennoch so viele anthroposophische Arzneimittel her?

Beim Blick in die Bilanzen des Unternehmens stellt sich ohnehin die Frage, warum Weleda so viele anthroposophische Arzneimittel herstellt. Tatsächlich kostet die Arzneimittelsparte Weleda nämlich viel Geld. Warum sie also nicht aufgeben? Der Weleda-Sprecher sagt dazu: „Unser Sortiment umfasst in Deutschland ca. 500 sehr unterschiedliche Präparate, zu denen absatzstarke OTC gehören (Anm. d. Red.: *over the counter*, also apothekenpflichtige, rezeptfreie Arzneimittel), aber auch Arzneimittel, die wir nur in geringen Stückzahlen verkaufen, die von Ärzten mit einer spezifischen Ausbildung sehr geschätzt werden. Für uns sind Arzneimittel und Naturkosmetikprodukte ein Gesamtangebot für die Gesundheit und Schönheit der Menschen. Beide Produktparten befruchten sich gegenseitig und sind insgesamt auch rentabel.“

Dass das Geschäft insgesamt rentabel ist, liegt allerdings vor allem an Naturkosmetikprodukten, wie etwa der Calendula Wundschutzcreme.

Sie ist eines der meistverkauften Produkte von Weleda, ein Naturkosmetik-Bestseller. Das Unternehmen hat die Creme, deren Calendula laut *Weleda Magazin* „ihre starken Heilkräfte“ aus „der Kraft der Sonne“ zieht, extra für „empfindliche Babyhaut“ entwickelt. Dermatolog*innen raten jedoch davon ab, Calendula-Cremes bei Kindern einzusetzen, da sie Kontaktallergien auslösen können. Diese treten oft erst nach wiederholtem Kontakt auf, weshalb Zusammenhänge mit dem ursprünglichen Auslöser oft übersehen werden. Eine Anfrage von *Neue Narrative*, warum Weleda die Creme trotzdem vertreibt, beantwortet ein Sprecher mit „langjähriger Erfahrung“, derzufolge sie „sehr gut verträglich“ sei. Nur 5 von 10 Millionen Kund*innen hätten unerwünschte Nebenwirkungen gemeldet. Dabei werden Hautprobleme wie Juckreiz, Rötungen oder Bläschen, wenn sie verzögert auftreten, oft nicht mit der Creme in Verbindung gebracht. Auch ein Warnhinweis sei dem Sprecher zufolge nicht

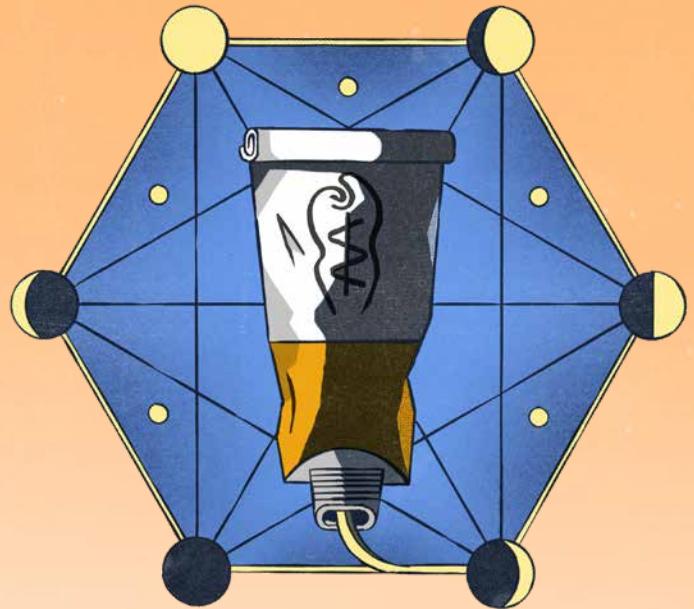
5 [Journal of Cancer Research and Clinical Oncology: Mistletoe in oncological treatment – a systematic review \(2019\)](#)
→ neuenarrative.link/mistletoe

6 [Olivier Hertel: Cancer – Weleda au coeur d'un scandale de la médecine anthroposophique \(2019\)](#)
→ neuenarrative.link/iscador

nötig, weil die EU-Kosmetikverordnung ihn nicht vorschreibt. Zudem seien alle Bestandteile deklariert, „sodass Allergiker vor dem Kauf erkennen können, ob das entsprechende Produkt für sie geeignet ist oder nicht“. Doch zum einen wissen Eltern häufig nicht, wogegen ihre Babys allergisch sind, zum anderen löst Calendula Kontaktallergien in einigen Fällen ja erst aus.

Dass Weleda einen Bestseller wie die Wundsalbe nicht aufgibt, ist zumindest betriebswirtschaftlich verständlich. Warum aber hält das Unternehmen an Arzneimitteln fest, die sich kaum verkaufen? Tatsächlich werden einige der aufwendig hergestellten Arzneimittel im Jahr nur 15 Mal verkauft. Die Arzneimittelsparte von Weleda sei für die anthroposophische Medizin systemrelevant, heißt es aus Insiderkreisen. Sie abzuwickeln wäre ein Sakrileg. Im Goetheanum, dem von Steiner entworfenen Sitz der AAG, saßen die anthroposophischen Ärzt*innen, eine echte Lobby, die dafür Sorge, dass das so bleibe. Das Arzneimittelsortiment der Weleda AG sei somit Erfüllungsgehilfe der anthroposophischen Ärzt*innen. Und über die Konzernstruktur, die nur Anthroposoph*innen Aktien mit Stimmrecht gewährt, ist sichergestellt, dass sich das nicht ändert.

Weleda ist deshalb gezwungen, die Arzneimittelsparte mit den Einnahmen aus der Naturkosmetik querzufinanzieren. Vielleicht müssen die Kund*innen deshalb auch nicht unbedingt erfahren, was es mit der Anthroposophie bei Weleda auf sich hat. Michael Brenner, ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung, sagte der NZZ, dass „die wenigsten [...] Kunden den anthroposophischen Hintergrund kennen“. Die Zeitung fügte an: „Bedauernd klingt er nicht.“ 2017 äußerte sich der damalige Forschungs- und Entwicklungschef Aldo Ammendola gegenüber dem Branchenportal *apotheker adhoc* noch mal deutlicher: Die anthroposophische Ausrichtung sei keine Umsatzbremse, weil die meisten Kund*innen diesen „philosophischen Überbau“ gar nicht kennen würden. Der Weleda-Sprecher interpretiert Brenner und Amendola so, „dass der anthroposophische Bezug von Weleda für die Käufer*innen unserer Pflegeprodukte in der Regel keine Rolle spielt“. Er widerspricht der Auffassung, dass das Geschäft von der Unkenntnis der Kund*innen profitiert. Zu schaden scheint es aber auch nicht – zumindest nicht dem Unternehmen.



ZUM WEITERLESEN

- ➔ Christian Honey von MedWatch berichtet vom *Masterplan der Anthroposophie*, der darin besteht, eine sogenannte *Cognition Based Medicine* zu etablieren, die ohne Kontrollgruppen auskommt. Der Methode zufolge ist ein Arzneimittel oder Medizinprodukt schon wirksam, wenn ein*e Ärzt*in nach der Behandlung eine Veränderung wahrnimmt.
→ neuenarrative.link/anthro-plan
- ➔ Manuela Siegert von *brand eins* porträtiert den ehemaligen Weleda-Chef Ralph Heinisch, der das Unternehmen führte, nachdem die Eigentümer*innen die gesamte Führung ausgewechselt hatten. Heinisch antwortet auf die Frage, warum er das Arzneimittelgeschäft nicht einfach aufgegeben hat: „Dann hätte das Unternehmen seinen Zweck verloren.“
→ neuenarrative.link/heinisch



Hi, ich bin Paul,
Redakteur bei Neue Narrative.

Du hast Informationen über eine Organisation, die nicht hält, was sie verspricht? Sende mir dein Recherchematerial. Ich bewahre die Dokumente sicher auf und veröffentliche sie nur mit deinem Einverständnis. Du kannst mir natürlich auch gern schreiben, wenn du einfach eine gute Idee hast.

 verschlüsselt per Threema ↓ [TF9ZS3PB]
  paul@neuenarrative.de



Warum wir Schönheit verlernen müssen

Schöne Menschen sind erfolgreicher. Doch wer entscheidet eigentlich, was schön ist?

Ein Essay über Normen,
Wahrheit und Verletzlichkeit

Wenn man dem Autor Malcolm Gladwell glaubt, sind die männlichen CEOs der fünfhundert umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen rund sieben Zentimeter größer als der Durchschnittsbürger.¹ Zahlreiche Studien belegen, dass wir große Männer für selbstbewusst und durchsetzungsstark halten, ihnen also Führungsqualitäten zusprechen.² Kein Wunder, dass es mittlerweile Anzugschuhe mit Plateau gibt, die Männer diskret um sieben Zentimeter größer machen. Vom Anbieter Faretti werden die Schuhe für Geschäftstreffen und Vorstellungsgespräche empfohlen.

Neben der Körpergröße spielen z.B. auch das Körpergewicht, die Proportionen, die Symmetrie im Gesicht, die Haut und die Haare einer Person eine Rolle dafür, ob wir sie attraktiv finden. Dieses Urteil fällen wir in der Regel in weniger als einer Sekunde. Um andere Dinge zu beurteilen, die berufliche Kompetenz etwa, brauchen wir deutlich länger – dies kann daher von unserer Attraktivitätseinschätzung verzerrt sein. Psycholog*innen nennen das Halo-Effekt: Wir schließen aus dem guten Aussehen, dass die Person auch andere gute Eigenschaften hat.³ Das ist natürlich höchst ungerecht. Viele Forscher*innen betrachten Attraktivität deshalb als einen unterschätzten, aber starken Faktor für Ungleichheit in unserer Gesellschaft.⁴

Schöne Menschen werden häufiger zu Bewerbungsgesprächen eingeladen und setzen sich dort eher gegen andere Bewerber*innen durch.⁵ Sie sind zufriedener und verdienen mehr als der Durchschnitt – gutaussehende Männer verdienen in Deutschland durchschnittlich 14 Prozent mehr als andere Männer, bei gutaussehenden Frauen sind es sogar 20 Prozent.⁶ Bei so viel *pretty privilege* stellt sich die Frage: Wer entscheidet eigentlich, was schön ist? Und was passiert mit denen, die nicht dazugehören?

¹ Malcolm Gladwell: *Blink – The Power of Thinking Without Thinking* (2007)

² Timothy Judge & Daniel Cable: *The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income* (2004)
→ [neuenarrative.link/gross-verdiener](#)

³ Forschung & Lehre: *Was ist eigentlich schön?* (2012)
→ [neuenarrative.link/was-ist-schoen](#)

⁴ Deutschlandfunk: *Warum gutes Aussehen zu Ungerechtigkeiten führt* (2022)
→ [neuenarrative.link/un-schoen](#)

⁵ Forbes: *It's Time to Expose the Attractiveness Bias at Work* (2019)
→ [neuenarrative.link/attractive-bias](#)

⁶ Merkur: *Attraktivitätsbonus? Schöne Menschen verdienen deutlich mehr* (2015)
→ [neuenarrative.link/schoene-summe](#)

Spieglein, Spieglein an der Wand

Was wir als schön empfinden, entscheiden wir nicht vollkommen individuell. Schönheit und Hässlichkeit sind soziale Konstrukte, die von kulturellen, historischen und sozioökonomischen Faktoren beeinflusst werden. In ihrem Buch *Hässlichkeit* erzählt Autorin Moshtari Hilal von Jacques Joseph, einem Mitbegründer der modernen plastischen Chirurgie, der zur Zeit des Nationalsozialismus vor allem große und gebogene Nasen operierte, die in der Rassenideologie der Nationalsozialisten als jüdisch galten. Heutzutage sind Nasen-OPs in Ländern wie dem Iran zum Routineeingriff geworden. Sechzig Prozent der Iraner*innen haben sich Eingriffen wie einer Nasen-OP unterzogen.⁷ Eine junge Ärztin erklärt: „Die meisten Leute wollen aussehen wie amerikanische Superstars.“⁸ Sie wollen die Abweichung von einem Ideal korrigieren: der westlichen Norm der kleinen, geraden Nase.

Diese Norm reicht weit zurück. Hilal skizziert in ihrem Buch, wie der niederländische Mediziner Petrus Camper im 18. Jahrhundert mithilfe von Vermessungslinien die Gesichtsproportionen von Menschen und Tieren berechnete und verglich. Die idealen Gesichtsproportionen haben laut Camper Europäer*innen, wohingegen die Gesichtsproportionen von Menschen aus Asien und Afrika eher Affen gleichen würden. Solche rassistischen Verzerrungen von Schönheit und Hässlichkeit haben wir alle verinnerlicht und sie beeinflussen uns bis heute. Das sieht man beispielsweise an den Darstellungen von Schurken in Kindermärchen und Disneyfilmen: „Die Darstellungen von Bösewichten sind überwiegend rassistische, oft antisemitische Bilder. Meist haben sie dunklere Haut und Haare und größere Nasen. Die Guten dagegen sind häufig blond, haben im Vergleich hellere Haut und immer eine kleinere Nase“, sagt Hilal.⁹



Re-Learn Schönheit

Auch durch Werbung, soziale Medien und Darstellungen in Biologie- und Anatomiebüchern verinnerlichen wir schon früh Stereotype eines idealen Körpers – jung, *weiß*, ohne Behinderung, groß und natürlich: schlank. Im Märchen *Schneewittchen* informiert ein Spiegel darüber, wer gerade die Schönste¹⁰ im ganzen Land ist: „eine schöne Königstochter, die hatte eine Haut, so weiß wie Schnee, Lippen so rot wie Blut und Haare so schwarz wie Ebenholz.“ In der Realität gibt es zwar keinen solchen magischen Spiegel. Doch die zugrunde liegenden Annahmen und Vorstellungen darüber, was als schön gilt und was nicht, sind nicht fiktiv. Sie prägen die Gesellschaft und damit unsere Organisationen. In einer Studie der Universität Tübingen kam z.B. heraus, dass selbst erfahrene Personaler*innen dicken Menschen keine Führungsqualitäten oder angesehene Berufe zutrauen.¹¹ Das ist ein Problem.

Die Frage ist nun: Wie können wir dafür sorgen, dass Menschen, die ein (westliches) Schönheitsideal nicht erfüllen, nicht benachteiligt werden? Im Arbeitskontext lautet die einfache Antwort vieler Unternehmen, dass Bewerber*innen ihren Bewerbungen keine Fotos mehr beifügen sollen. Das führt zumindest dazu, dass attraktive Bewerber*innen bei den Einladungen zum Vorstellungsgespräch nicht bevorzugt werden. Aber reicht das wirklich aus? Wir müssen unsere Annahmen über Schönheit grundsätzlich hinterfragen; Schönheit also verlernen. Drei Denkanstöße:

1 Professionalität ist nur eine Idee

Hilal empfiehlt, auf die Begriffsgeschichte von Worten wie Ästhetik, Schönheit oder Professionalität zu verweisen. Das befreit sie von ihrem Anspruch auf Universalität. „Wenn wir wissen, woher Begriffe und Ideen kommen, dann können wir sie auch einordnen und abgrenzen vom eigenen Empfinden, den eigenen Erfahrungen oder sogar den eigenen Körpern, die womöglich im Widerspruch zu ihnen stehen. So verstanden, ist Hässlichkeit eine Idee, keine Wahrheit“, schreibt sie. Die Begriffe stehen in einem dynamischen sozialen Kontext. Zum Beispiel kann eine Mitarbeiterin mit vielen sichtbaren Tattoos und Piercings in manchen Kontexten als unprofessionell angesehen werden, obwohl diese Merkmale in anderen Kontexten als Ausdruck von Individualität und Kreativität gelten. Hinzu kommt, dass bestimmte Gruppen zusätzliche Arbeit leisten müssen, um als attraktiv oder professionell zu gelten. „Frauen müssen grundsätzlich mehr Schönheitsarbeit leisten als andere, um den Schein von Professionalität im Arbeitskontext aufrechtzuerhalten“, sagt Hilal. „Genauso wie Menschen, die anders sprechen, sich anders bewegen, oder eine Hautfarbe oder Haarstruktur haben, die von der Norm abweicht.“¹²

7 Deutschlandfunk Kultur: *Mach mir ein Panther-Gesicht!* (2021)
→ neuenarrative.link/panthergesicht

8 Deutschlandfunk Nova: *Die super Nasen* (2014)
→ neuenarrative.link/supernasen

9 fluter: „*Ich schließe mich lieber der Seite der Hässlichen an*“ (2023)
→ neuenarrative.link/hilal-interview

10 Hier zeigt sich zusätzlich eine sexistische Dimension: Es ist schwer vorstellbar, dass es in *Schneewittchen* darum gehen könnte, wer *der Schönste* im ganzen Land ist.

11 Universität Tübingen: *Übergewicht bringt berufliche Nachteile* (2012)
→ neuenarrative.link/adipositas-beruf

12 Unser*e Autor*in Louka Goetzke hat dazu auch mal einen ganzen Artikel geschrieben: *Warum manche mehr Geschlechterarbeit leisten müssen* (2021)
→ neuenarrative.link/geschlechterarbeit



2 In Hässlichkeit steckt Hass

Während in einer Studie von 1986 nur sechs Prozent der befragten Führungskräfte angaben, dass die äußere Erscheinung beim Karrierestart eine wichtige Rolle spiele, waren es zwanzig Jahre später schon über dreißig Prozent. „Kein anderer Erfolgsfaktor ist in so einem Maß wichtiger geworden wie die äußere Erscheinung“, erklärt die Studienautorin Sonja Bischoff. Das korreliert mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, dass das Visuelle immer wichtiger werde.¹³ Umso wichtiger, dass wir ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass in dem Wort Hässlichkeit auch das Wort Hass steckt. „Viele Menschen würden intuitiv sinnliche, angenehme Erfahrungen mit Schönheit gleichsetzen. Wir suchen die Nähe zu Schönheit“, sagt Hilal. „Von Hässlichkeit nehmen wir dagegen Abstand. Das schließt vermeintlich hässliche Menschen ein. Wir distanzieren uns von ihnen, schließen sie aus, trauen ihnen weniger zu.“

¹³ ZEIT ONLINE: *Quasimodos machen seltener Karriere* (2012)
→ neuenarrative.link/quasimodo

¹⁴ Statistisches Bundesamt: *Statistik der schwerbehinderten Menschen* (2021)
→ neuenarrative.link/behindertenstatistik

¹⁵ Alltagsforschung: *Wer sich attraktiv findet, akzeptiert Ungleichheit* (2014)
→ neuenarrative.link/schoen-ungleich

3 Schönheit verändert sich

Ansehen aufgrund von Schönheit können wir jederzeit verlieren. Wir können einen Unfall haben oder einfach altern. Menschen mit Behinderung werden z.B. selten als schön beurteilt. Gleichzeitig nimmt die Wahrscheinlichkeit, schwerbehindert zu sein, mit zunehmendem Alter stark zu: Im Jahr 2021 war circa ein Drittel der schwerbehinderten Menschen 75 Jahre und älter. Rund die Hälfte von ihnen gehört der Altersgruppe von 55 bis 74 Jahren an. Und nur knapp 3 Prozent waren Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren.¹⁴ Wir alle könnten also in der Zukunft einen Körper entwickeln, dem unsere Gesellschaft mit Ablehnung begegnet. Die Frage ist: Welchen Umgang würden wir uns dann von unseren Mitmenschen und Kolleg*innen wünschen? Wie würde es sich anfühlen, wenn unsere Stärken und Fähigkeiten im Vergleich zu unseren Körpern in den Hintergrund rücken?

Ein Aufruf zur Versöhnung

Fest steht: Wir können nichts dagegen tun, mit verzerrten Vorstellungen über Schönheit und unerreichbaren Idealen aufgewachsen zu sein. Wir können aber versuchen, uns ihrer Konsequenzen im (Arbeits-)Leben bewusst zu werden, sie kritisch zu hinterfragen und mit neuen Gedanken zu überschreiben. Dabei sollten sich laut den Ergebnissen einer Studie der Stanford-Professor*innen Peter Belmi und Margaret Neale vor allem diejenigen angesprochen fühlen, die sich selbst als attraktiv empfinden. Denn das hat scheinbar nicht nur Auswirkungen auf das Selbstbild, sondern auch auf das Weltbild: Wer sich selbst attraktiv findet, akzeptiert eher soziale Ungleichheit.¹⁵

Hilal lädt in ihrem Buch dazu ein, sich mit dem zu konfrontieren, was an der Hässlichkeit Angst macht – uns mit dicken, alten und behinderten Körpern auseinanderzusetzen, mit Asymmetrie, Narben, Falten und dichter Körperbehaarung. Die Menschen um uns herum, unsere Freund*innen, Kolleg*innen oder Nachbar*innen, letztlich hat jede*r Körperregionen, die er*sie an manchen Tagen am liebsten verstecken würde – vor allem, wenn wir im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, Präsentationen halten, Kund*innen überzeugen müssen oder Gehaltsverhandlungen führen. Daraus sollten wir nicht schließen, dass wir wissen, wie es sich anfühlt, einen Körper zu haben, der täglich den Blicken und Urteilungen anderer ausgesetzt ist. Aber vielleicht kann es unsere Sensibilität trotzdem stärken. Die Versöhnung mit der Hässlichkeit ist ein Prozess, der Mut erfordert – und der uns durch Verletzlichkeit Intimität und Vertrauen lehren kann. □



Takeaways

- ① Schöne Menschen haben in unserer (Arbeits-)Welt Vorteile. Sie sind erfolgreicher, zufriedener und verdienen mehr.
- ② Doch niemand ist von allein schön oder hässlich, man wird schön oder hässlich *gemacht*. Schönheit und Hässlichkeit sind gesellschaftliche Konzepte.
- ③ Es wird Zeit, dass wir diese Konzepte aufbrechen, denn sie führen zu Ungerechtigkeit. Wir sollten Schönheit verlernen und uns mit dem konfrontieren, was uns an der Hässlichkeit Angst macht.

Gerade bei ambitionierten Projekten, in denen viele unterschiedliche Menschen involviert sind, ist es wichtig, ein gemeinsames Bild davon zu entwickeln, wohin die Reise gehen soll. Sonst besteht das Risiko, dass alle in unterschiedliche Richtungen denken. Oder die Motivation fehlt, weil es kein geteiltes Zielbild gibt.

Dieses Tool kann bei allen möglichen Projekten helfen, insbesondere da, wo es um Kreativität und Innovation geht: Wollt ihr ein neues Produkt entwickeln oder eine Initiative soll eine größere Veränderung in der Organisation bewirken? Wollt ihr die Mobilität der Zukunft entwickeln und dafür ganz unterschiedliche Protagonist*innen zusammenbringen, die vielleicht gar nicht dieselbe Arbeitssprache sprechen, weil sie sonst nie zusammenarbeiten?

Mit diesem Tool könnt ihr euch auf spielerisch-kreative Art der Frage nähern, was ihr eigentlich in der Welt verändern wollt. Dazu reist ihr einfach in die Zukunft und schreibt eine fiktive Titelstory darüber, wie sich die Welt durch euer Projekt verändert haben wird.

Wir gehen live!

Du möchtest das Tool „Schlagzeilen aus der Zukunft“ im Einsatz erleben? Wir stellen es dir auf unserer Tool-Party am 31. Juli 2024 vor.

Melde dich jetzt kostenlos an und bringe deine Lieblingskolleg*innen mit:

→ neuenarrative.de/tool-party

Findet eure Vision

Bevor ihr loslegt, sollte allen klar sein, worüber ihr hier sprecht: Sucht ihr ein Ziel für ein gemeinsames Projekt? Geht es um die große Vision für das Unternehmen, das ihr gründet?

Macht dazu einen kurzen Impuls oder eine kleine Runde, in der alle kurz sagen, was für sie der Rahmen ist, um den es geht. Fragt hier vor allem nach der genauen Grenze des Projekts, also was darin liegt und was nicht. Hier gibt es manchmal sehr unterschiedliche Vorstellungen in Teams und ihr solltet sicherstellen, dass wirklich alle über das Gleiche sprechen.



1 Ihr könnt diese Übung im Team machen, je nach Teamgröße könnt ihr Schritt **2** auch in Einzelarbeit oder in Kleingruppen machen. Ihr bringt die Ergebnisse am Ende zusammen, daher bildet am besten nicht mehr als fünf Gruppen.

2 Nehmt euch allein oder in den Kleingruppen das Template als Vorlage und arbeitet damit.¹ Das kann auf einem Blatt Papier sein, an einem Whiteboard oder natürlich auch digital. Geht dabei ruhig spielerisch vor und denkt groß:

A Was würde in einer idealen Welt, in der euer Projekt ein unglaublicher Erfolg ist, in der Zeitung stehen? Überlegt euch eine Titelseite.

B Zeichnet das Cover-Motiv.

C Wo würde dieser Bericht erscheinen? Es kann eine Zeitschrift oder Zeitung sein, die es heute bereits gibt, ihr könnt aber auch eine erfinden.

D Was genau würde in dem Bericht stehen? Überlegt euch die Eckpunkte und formuliert ein bis zwei knackige Zitate einer bekannten Person. Wenn euch das hilft, könnt ihr den Artikel auch komplett schreiben.

3 Übertragt anschließend die Informationen in das Template – das ist wichtig für eure gemeinsame Übersicht und das Integrieren der verschiedenen Ergebnisse aus der Einzelarbeit bzw. den Kleingruppen. Nehmt euch 15 bis 30 Minuten Zeit, um das Template einmal auszufüllen.

4 Stellt euch im nächsten Schritt die Ergebnisse aus den Gruppen gegenseitig vor.

5 Erstellt nun eine integrierte Version:

- ❓ Was sind die Gemeinsamkeiten, die sich in den einzelnen Versionen finden?
- ❓ Welche Muster und Ideen entdeckt ihr?
- ❓ Wie könnte eine gemeinsame Vision aussehen, hinter der alle stehen?

6 Schließt dann noch eine kurze Session an (die könnt ihr auch in einen zweiten Termin auslagern), in der ihr euch fragt, was eure konkreten nächsten Schritte sind, um die Vision wahr werden zu lassen. Was sind die Dinge, die ihr heute tun könnt, die am meisten auf dieses Fernziel einzahlen? Wenn ihr darauf Antworten findet, wisst ihr, was eure Prioritäten für die nächste Zeit sein sollten.

Bleibt dran!

Ziel dieser Übung soll sein, dass ihr einen Dialog darüber beginnt, wo ihr mit eurem Projekt hinwollt. Lasst die Ergebnisse nicht in der Schublade verschwinden, sondern veröffentlicht sie, sodass sie alle im Team einsehen können. Und wenn ihr weiter an dem Thema Vision arbeiten wollt, empfehlen wir euch unser Tool Visions-Zeitstrahl.²

¹ Wenn ihr mit dem Tool vertraut seid, könnt ihr die Vorlage auch anpassen, sodass sie euren Bedürfnissen entspricht.

² → neuenarrative.link/visions-zeitstrahl

(C)

Name der Zeitung

Datum

(B)

Cover-Motiv

(A)

Titelzeile

Unterzeile

Artikeltext..... **(D)**

Person mit Zitat

»

«

GUIDE

TEXT
Laura Erler
INPUT-GEBERIN
Lavinia Mehedintu
BILD
Stephen Smith
SPARRING
Sebastian Klein
LEKTORAT
Svenja Bartolomae
KORREKTORAT
Inga Höltnann

9 WEGE, WISSEN

**DIE LERNENDE ORGANISATION
BRAUCHT NICHT NUR EXTERNES
WISSEN AUS WEITERBILDUNGEN
UND KURSEN:**

**SO GEBT IHR WISSEN
AN EURE KOLLEG*INNEN
WEITER UND ERHALTET ES
IN DER ORGANISATION.**



Von unseren Abonnent*innen wird oft der Wunsch geäußert, dass wir mehr Inhalte einbauen, die nicht so voraussetzungsreich sind und die auch für Organisationen funktionieren, die noch ganz am Anfang stehen. In diesem Artikel stellen wir euch neun Methoden vor, die für ganz unterschiedliche Reifegrade funktionieren. Gebt uns gerne Feedback dazu, ob die Inhalte für euch hilfreich sind.

Um erfolgreich und relevant zu bleiben, müssen Organisationen und ihre Mitarbeiter*innen bereit sein für Veränderung und damit auch Neues zu lernen. Viele Organisationen haben inzwischen eine ganze Learning-and-Development-Abteilung. Aber das allein reicht nicht! Organisationen müssen auch offen dafür sein, neue Wege des Lernens einzuschlagen. Denn Standardprogramme nach Schema X bringen oft keine nachhaltigen Lernergebnisse. Was häufig zu kurz kommt, sind Formate für den Wissensaustausch innerhalb der Organisation.



Learning & Development

*Learning & Development (L&D) ist ein Begriff, der alles umfasst, was ein Unternehmen tut, um die berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter*innen zu fördern - vom Erwerb neuer Kenntnisse bis hin zu zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Früher haben viele Unternehmen unter L&D obligatorische Schulungskurse verstanden. Heutzutage zählen zu L&D auch interne Blogbeiträge, Freiwilligenarbeit sowie Wissen und Erfahrungen, die sie mit ihren Kolleg*innen teilen.*

Mehr als eine einmalige Schulung

In Organisationen müssen ganz unterschiedliche Dinge gelernt werden: Mitarbeiter*innen müssen zum Beispiel alle gemeinsam neue Fähigkeiten erlernen – wie das Bedienen einer (neuen) Firmensoftware. Manches Fach- und Praxiswissen ist unterschiedlich in der Organisation verteilt und muss unter Kolleg*innen weitergegeben werden. Und es gibt Verhalten, das verlernt oder neu gelernt werden soll, wie etwa Feedback geben. All diese Ebenen brauchen unterschiedliche Lern- und Lehrmethoden.

Dennoch glauben viele Learning-and-Development-Teams, dass ihre Mitarbeiter*innen alles durch einmalige Schulungen von Expert*innen lernen können. Schulungen eignen sich dafür, Menschen zu inspirieren und zu verbinden, sie können dazu dienen, sich besser kennenzulernen, und natürlich können sie einen guten Einstieg in ein weniger komplexes Thema bieten. Das funktioniert sicher bei der Firmensoftware, ist aber unwirksam, um langfristig Verhalten zu ändern oder wichtiges Wissen im Unternehmen zu teilen.

Um langfristig zu lernen, brauchen wir unterschiedliche Formate, die die Art der Lerninhalte berücksichtigen. Und wir brauchen organisationale Strukturen, die dem Lernen einen Rahmen geben – die Raum geben, Erlerntes zu festigen und zu üben, und Zeit, das Erlernte zu reflektieren und zu verarbeiten. Sich ausprobieren zu können, Fehler zu machen und Feedback zu bekommen, ist ebenfalls wichtig.

Diese Lernformate könnt ihr innerhalb eurer Organisation ohne externe Trainer*innen umsetzen, je nachdem, welche Lernprozesse ihr unterstützen wollt.

INNERHALB EURER

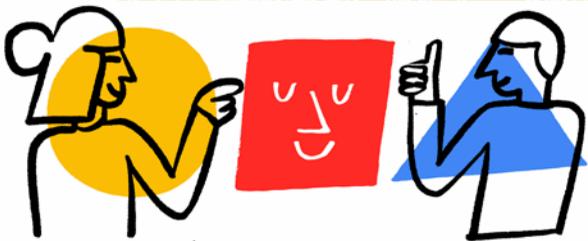
ORGANISATION



ZU TEILEN

PEER-TO-PEER

Beim Peer-to-Peer-Lernen tauschen Mitarbeiter*innen untereinander Wissen, wir lernen von unseren Peers (engl. für Ebenbürtige*r, Gleichrangige*r). Peer-to-Peer-learning-Formate fördern die Lernaspekte aktive Beteiligung, Reflektieren und Feedback.



1 Klassisches Mentoring

Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Bain & Company zeigt: Bis 2031 werden voraussichtlich gut ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland 55 Jahre und älter sein.¹ Diese Generation verfügt über eine Menge Erfahrung und gespeichertes Wissen über das Unternehmen, doch häufig werden ihre Kompetenzen abgetan oder es wird einfach vergessen, dieses Wissen weiterzugeben. Als erfahrene Mentor*innen für Jüngere verhindern sie nicht nur, dass Wissen verloren geht, wenn Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen oder in Rente gehen. Solche Formate können auch helfen, den Generationenkonflikt zu schlichten und eine respektvolle Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung zu etablieren.

Mentoring ist besonders geeignet für die Führungskräfteentwicklung: Anfänger*innen im Leadership können sich mit Herausforderungen an jemanden mit vielen Jahren Führungserfahrung wenden. Mentor*innen wiederum können Erfahrungen teilen, Fragen stellen und Feedback geben.



2 Reverse mentoring

Gerade beim Thema „fit für die Zukunft“ können ältere Menschen in Organisationen auch viel von jüngeren Kolleg*innen lernen. Typische Themen sind Digitalisierung, soziale Medien oder Online-Marketing. Aber auch New Work ist ein Thema, bei dem Jüngere z.B. neues Wissen aus ihrem Studium weitergeben und helfen können, überholte Methoden zu verlernen. Wichtig ist, dass es keine Bloßstellung gibt und nicht unnötig auf Klischees über Boomer oder die Gen Z herumgeritten wird, sondern ein regelmäßiger Austausch von Mentor*in und Mentee auf Augenhöhe stattfindet.



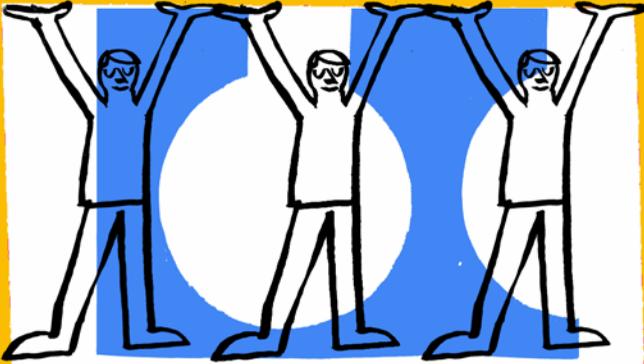
3 Kollegiale Beratung / Intervention

Intervention ist eine Beratung unter Kolleg*innen – ohne externe Berater*innen also. Anders als bei der Supervision oder dem Coaching, wo externe Fachexpertise eingekauft wird, gilt hier die Prämisse: Jede*r in der Organisation kann sich in Zusammenhänge hineindenken und beraten.

Und so funktioniert es: Eine Gruppe gleichgestellter Kolleg*innen aus demselben Fachbereich, z.B. aus dem Vertrieb, versucht gemeinsam eine Herausforderung zu bewältigen. Sie wählen dafür das Format des Rollenspiels. Person A spielt die*den Coachee/Klient*in, der*die ein Problem aus dem Arbeitsalltag mitbringt. Eine oder mehrere Personen übernehmen die Rolle der Coaches/Berater*innen (Person B), teilen Tipps und Erfahrungen oder stellen Fragen zum Problem, die die Perspektive des*der Coachee*s erweitern.



¹ Bain.com: *Generation 55plus wird zum Garanten des Unternehmenserfolgs* (2023)
→ neuenarrative.link/55plus



4 Community of Practice

Für diese Variante der gemeinsamen Problembesprechung ohne Rollenverteilung sucht ihr euch ebenfalls Kolleg*innen mit ähnlichen Arbeitsabläufen, z.B. zwei Entwickler*innen-Teams, die an unterschiedlichen Produkten arbeiten. Oder ihr trefft euch teamübergreifend, weil ihr ähnliche Funktionen habt – etwa alle mit Führungsverantwortung. Schreibt euch im Voraus eine Agenda mit Problemfragen, z.B.: „Wie geht ihr mit Konflikten in Gehaltsgesprächen um?“ Besprecht die Fragen in der Runde.

↔ Wenn ihr wie wir eine kleinere Organisation seid, könnt ihr auch Treffen mit artverwandten Unternehmen organisieren und euch austauschen. Wir treffen uns z.B. seit einiger Zeit mit anderen jungen Medienunternehmen und besprechen geteilte Herausforderungen in der Medienwelt.



5 Peer-to-Peer-Lernsessions

Peer-to-Peer-Lernsessions sind Vortragsreihen von Kolleg*innen für Kolleg*innen mit sozialem – im besten Fall kulinarischem – Event. Bei den einen heißt es „Brainy Breakfast“, bei den anderen „Lunch & Learn“. In einer Liste können sich alle Mitarbeiter*innen, die etwas vorstellen möchten, selbstorganisiert eintragen. Das kann ein Spezialthema sein wie Datenanalyse, das für alle interessant ist, aber nur wenigen vertraut, oder Nützliches wie z.B. Informationen zum Bildungsurlaub für diejenigen, die sich nicht auskennen. Aber auch Themen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, sind möglich und können zum Team-Gefühl beitragen. In multinationalen Teams können Kolleg*innen z.B. über die Küche oder den Nationalsport aus ihrer Kultur berichten.

Bei Peer-to-Peer-Lernsessions steht oft die Neugier gegenüber Neuem und Spaß am Lernen im Mittelpunkt. Die Zuhörenden konsumieren unkompliziert Wissen, z.B. während sie gemeinsam Mittag essen, und die Vortragenden üben ihre Präsentationskills.



6 Show & Tell

Eine Variante der Vortragsreihe mit einem leicht veränderten Purpose ist das Show & Tell, bei dem ihr den anderen abgeschlossene Projekte oder Produktdemos vorstellt. Der Sinn ist hier, die Kolleg*innen über die eigenen Produkte zu informieren und Fragen zu klären. Wenn alle in Silos arbeiten und niemand weiß, was der*die andere tut, entwickeln die Teams sich im Zweifel in unterschiedliche Richtungen. Wichtig ist es, Wissen zu vernetzen und nicht in Wissensinseln zu bunkern. Es schadet nicht, wenn die Vertriebler*innen wissen, wie die Website gebaut wurde, oder die Produktentwickler*innen, wie die Abläufe im Kund*innenservice funktionieren. Wird dagegen in Silos gearbeitet, erfährt das Kund*innenservice-Team womöglich erst zwei Tage vor der Markteinführung von einer Produkt-Neuerung, die ein nicht zu bewältigendes Aufkommen von Kund*innen-E-Mails mit sich bringt.

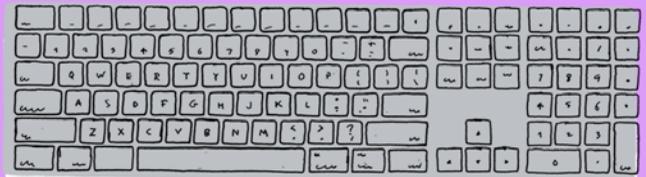
Ihr könnt das Show & Tell wie einen Workshop organisieren, bei dem ihr andere Menschen aus der Organisation in dem schult, was ihr tut. Vielleicht möchte eine Designerin ihre Prozesse zur Nutzer*innen-Recherche weitergeben, damit sie Kolleg*innen aus anderen Teams in Zukunft für die Nutzer*innen-Interviews einspannen kann – entweder weil die Kolleg*innen Lust darauf haben, Einblick in diese Aufgaben zu bekommen, oder weil sie deren frische Perspektive gut gebrauchen kann. Ihr könnt aber auch einfach eure Erfolge feiern oder über euer neuestes Produkt diskutieren. Auch hierbei sammelt ihr wertvolle Meinungen. Bereitet euer Show & Tell oder eure Präsentation didaktisch gut vor, damit die anderen etwas mitnehmen. Die Checkliste auf der nächsten Seite hilft euch dabei: →

CHECKLISTE FÜR GUTE LERNSESSIONS

- Ihr einigt euch vorher, welches *eine* Ziel das Format für euch verfolgt, damit alle dieselben Erwartungen haben bzw. erfüllen: Inspiration, Wissensweitergabe, Vorbereitung auf ein gemeinsames Projekt, Forum für Diskussion und Kritik, ...
- Ihr wählt eure Themen sorgfältig aus und gebt der Gruppe Kontext: Warum ist das Thema relevant für euch (und bestenfalls für sie)?
- Ihr erklärt bei fachlichen Beiträgen, was hinter dem Projekt/Thema steht (z.B. „Ich wollte das bekannte Nutzer*innen-Problem (X) lösen und habe deshalb (Y) gebaut. Heute zeige ich euch das Ergebnis...“).
- Am Anfang wird geklärt, welche Themen und Leitfragen im Laufe der Session behandelt werden, und am Ende steht eine Zusammenfassung, die Gehörtes konsolidiert.
- Eure Sessions sprechen mehrere Sinne an: Sie enthalten also Bilder, Grafiken oder sogar eine Demonstration, wie eine Audio-/Video-Datei.
- Ihr filtert Informationen, konzentriert euch auf das Wichtigste und stellt sicher, dass die Menge an neuen Inhalten zur Gruppe und zur Zeit passt.
- Fachvokabular, das Kolleg*innen aus anderen Teams nicht kennen, wird gestrichen oder erklärt („ROI steht für Return of Investment und bedeutet...“).
- Eure Lernsession hat einen guten Mix aus Input, eigener Reflexion und praktischer Übung. Achtet vor allem darauf, dass ihr Reflexion und Übung genug Zeit einräumt oder zumindest ein Q&A einbaut.
- Ihr kreiert einen Spannungsbogen und präsentiert nachvollziehbare konkrete Beispiele anstatt eine oberflächliche Übersicht über eure Arbeit allgemein („Im letzten Monat haben wir dieses neue Produkt getestet und das haben wir gelernt.“).
- Eure Präsentationen oder Workshops folgen einer logischen Struktur – vielleicht baut ihr sogar ein Template mit Strukturelementen.
- Ihr stellt euren Kolleg*innen benutzte Materialien nach der Session zum Nachschlagen und Wiederholen zur Verfügung.

SELBST-ORGANISIERTES LERNEN

Selbstorganisiertes Lernen eignet sich vor allem für anlesbare Fakten und fachliches Wissen, das für viele in der Organisation wissenswert ist und nicht zwingend geübt oder vertieft werden muss. Der Vorteil ist, dass jede*r selbstständig zum geeigneten Zeitpunkt lernen kann – wann immer er*sie Lust hat. Damit sich nicht jede Person alle wichtigen Informationen selbst zusammensuchen muss, dokumentiert ihr das Wissen zentral und gut auffindbar.



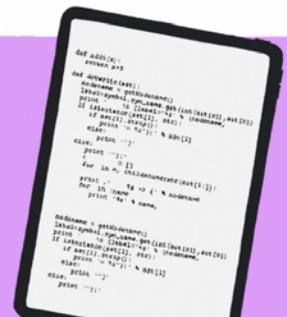
7 Open-Source-Wissen

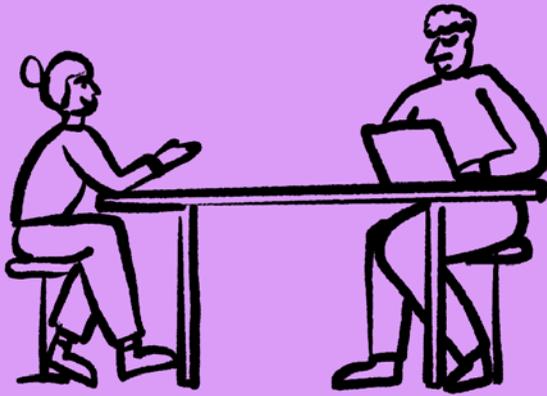
Firmenwerte, neue Arbeitsschutzrichtlinien, Krankheitspolicy: Bei solchen Themen ist es wichtig, dass alle Bescheid wissen. Hier sind unternehmensinterne Wissensplattformen praktisch: „Lies dir mal das Wiki durch“ spart Zeit gegenüber endlosen Onboarding-Meetings. Neben diesen zentralen Wissensbeständen kann es noch ein optionales Angebot geben.

Wissen, das wir bei *Neue Narrative* gern dokumentieren, sind wiederkehrende komplexe Arbeitsabläufe in Form von FAQs oder How-to-Seiten, z.B. „So lädst du Artikel auf unsere Website hoch“. Ein bisschen umfangreicher wird es, wenn zentrale Rollen ein „Rollen-Testament“ verfassen, in dem sie alle Tätigkeiten, Abläufe, Ressourcen notieren, die sie benutzen. Für den Fall, dass die einzige Social-Media-Beauftragte länger ausfällt oder kurzfristig in ein anderes Unternehmen wechselt und andere einspringen müssen, ist das ein tolles Sicherheitsnetz.

Für manche Abläufe eignen sich Videos gut. Ihr könnt z.B. Workflows oder komplizierte Bedienungen von Programmen per Loom aufnehmen, einer Software für Video-Aufzeichnungen. Ihr lasst neben der Arbeit ein Video mitlaufen und kommentiert eure Schritte. Die Videos können dann asynchron von Mitarbeiter*innen abgerufen werden.²

² Tim Ferriss: *Software you need for personal and business productivity* → neuenarrative.link/loom-video





PRAXIS

Praktische Formate setzen darauf, dass ihr Lösungen für Probleme selbst findet, und liefern nur optional Strukturen und Theorien dazu. Etwas auszuprobieren, Fehler zu machen und Feedback zu bekommen, verstärkt hier den Lerneffekt.

8 Interne Übungsgruppen

Ihr habt ein Training zu einem Thema absolviert, müsst aber jetzt daran arbeiten, euer Verhalten auch zu ändern. Trefft euch regelmäßig in einer kleinen Gruppe und übt. Wir bei *Neue Narrative* haben z.B. eine Übungsgruppe für Gewaltfreie Kommunikation, bei der jede*r mitmachen kann. Für jede Session bereitet eine*r eine Übung vor, die wir dann gemeinsam absolvieren.



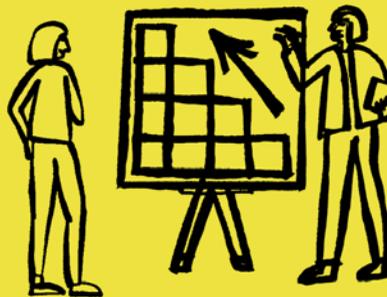
9

Der (Nicht-Tech-)Hackathon

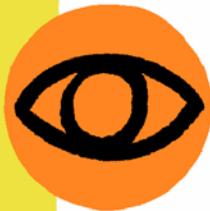
Der Hackathon kommt aus dem Umfeld von Tech-Start-ups, die dabei an zwei Tagen zum Beispiel einen klapprigen Prototyp einer App basteln. Doch eigentlich kann so ziemlich jede Organisation, die ein Produkt oder eine Dienstleistung anbietet, einen Hackathon veranstalten – und alle können dabei lernen. Das könnte so aussehen, dass ihr alle zwei Monate ein paar Tage in Gruppen intensiv ausschließlich an einem crossfunktionalen Mini-Projekt arbeitet. Die Projektarbeit sollte so organisiert sein, dass niemand in seinem Fachgebiet bleibt, sondern alle ihre Komfortzone verlassen. Das Ziel für den zweiten Tag: Jede Gruppe muss ein konkretes Ergebnis vorstellen. Der Lerneffekt ergibt sich einerseits aus den neuen Perspektiven und der Zusammenarbeit mit den Leuten aus anderen Fachbereichen, und andererseits aus dem Zeitdruck, der das Gehirn zwingt zu arbeiten und zu lernen. Voraussetzung: Ihr müsst alle Lust auf das Projekt haben!



DURCHZIEHEN



Bei aller Innovation und Vielfalt von Lernangeboten: Sie brauchen trotzdem Zeit und Commitment. Wenn viel zu tun ist, fliegen freiwillige Lernsessions als erstes aus dem Kalender. Diese Tipps helfen, Leute zum Lernen zu motivieren.



Eigenverantwortung

Nicht immer weiß die Führungsetage oder ein L&D-Team am besten, was gelernt werden sollte. Hier braucht es einen Mentalitätswechsel: Mitarbeiter*innen sollten entscheiden, wo sie sich weiterbilden müssen und wo sie Lücken haben.



Timing

Legt eure Hackathons nicht gerade ans Jahresende oder in die Sommerferien, wenn alle an der Jahresstrategie sitzen oder Urlaub machen.



Disziplin

Selbstverantwortlich im eigenen Tempo zu lernen, erfordert mehr Willenskraft. Fragt Kolleg*innen ruhig, ob sie mal wieder zur Lernsession kommen. Ihr könnt auch einen regelmäßigen offiziellen Learning & Development-Tag blocken, an dem alle ihre Lernprojekte verfolgen können. Besprecht dann aber, wie Menschen mit unaufschiebbaren Tätigkeiten wie im Kund*innenservice entlastet werden und teilnehmen können.



Gemeinschaft

Wenn alle mitmachen, ist die Bereitschaft für Aktivitäten neben den Alltagsaufgaben höher. Beim gemeinsamen Lunch & Learn ist natürlich auch ein kostenloses Mittagessen ein Bonuspunkt.



INPUT-GERBERIN

Lavinia Mehedintu entwirft seit zehn Jahren Lernformate und Karriereentwicklungsprogramme, sowohl in Unternehmen als auch im Hochschulbereich. Als Mitbegründerin und Lernarchitektin bei Offbeat wendet sie die Prinzipien der Erwachsenenbildung an, damit Lern- und Entwicklungsexpert*innen miteinander in Kontakt treten, zusammenarbeiten und wachsen können.

Wie sieht die perfekte Lernumgebung für dich aus?
Male ein möglichst konkretes Bild — sprachlich oder gestalterisch!

Wie lernst du gerne?

Wie sieht deine übliche
Lernumgebung aus?

Wo siehst du Unterschiede von dir zu
Mitarbeiter*innen, Freund*innen oder
Bekanntem?



LAURA ERLER

TOM VANDERBILT

Beginners

The Joy and Transformative Power of Lifelong Learning

Inspiriert von seiner kleinen lernfreudigen Tochter hat Tom Vanderbilt das Versuchskaninchen gespielt. Für sein Buch wollte er herausfinden, was es bedeutet, ein stetiger Anfänger zu sein. Dafür hat er so ziemlich jedes denkbare Lernprojekt gestartet: vom Schachspielen übers Singen oder Jonglieren bis hin zum Surfen.

In seinem ebenso sympathischen wie ambitionierten Buch erfährt man nicht nur, wie es ihm dabei ergangen ist, sondern auch einige Fakten aus Lernpsychologie und Neurowissenschaften, die Vanderbilt in zahlreichen Interviews mit Expert*innen gesammelt hat. So lernt man nicht nur, wie Kinder lernen, sondern auch, wie lebenslanges Lernen funktioniert.



CHRISTOPH HASSLER

SHEREEN DANIELS

The Anti-Racist Organization

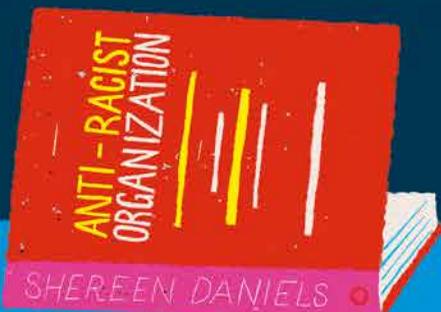
Dismantling Systemic Racism in the Workplace

In vielen Organisationen wird Rassismus noch immer tabuisiert. Viele (weiße) Menschen schrecken vor der Auseinandersetzung zurück. Doch nur weil man das Thema vermeidet, verschwindet das Problem nicht: antirassistische Arbeitsumfelder entstehen nicht von alleine, sondern müssen aktiv geschaffen werden.

Genau hier setzt Shereen Daniels mit ihrem Buch *The Anti-Racist Organization* an. Darin gibt sie Werkzeuge für einen Kulturwandel an die Hand. Dabei bezieht sie sich ebenso auf ihre persönlichen und professionellen Erfahrungen als HR Consultant wie auf historische Fakten, Gerichtsakten und quantitative Analysen.

Das Buch richtet sich vor allem an Führungskräfte. Denn das Thema Rassismus kann nicht einfach an Diversity-Beauftragte oder Freiwillige ausgelagert werden, sondern muss ganz oben verstanden werden.

Christoph Hassler ist Designer und Berater für Diversity, Equity, Inclusion. Er beschäftigt sich, aus einer anti-rassistischen und de-kolonialen Perspektive, vor allem mit den Schnittmengen seiner beiden Disziplinen.



EMMA MARX



FRÉDÉRIC CASTAIGNÈDE

Die Schule von morgen

ARTE-Dokumentation von 2017

Wie lassen sich neurowissenschaftliche Erkenntnisse nutzen, um das Lernen in Schulen zu verbessern? Dieser Frage geht diese ARTE-Dokumentation nach.

Im Laufe der gut 50 Minuten habe ich nicht nur etwas über die vier Säulen des Lernens erfahren, sondern auch, dass das sozio-ökonomische Umfeld formt, wie gut Kinder ihre Aufmerksamkeit steuern können. Ein Fakt, der mich aber wirklich umgehauen hat: Manche Kinder brauchen nur circa fünf Stunden mit Lehrer*innen, um Lesen zu lernen, während andere Kinder bis zu 35 Stunden brauchen.

Allein das macht klar, wieso ein entindividualisiertes Schulsystem zum Scheitern verurteilt ist. Aber obwohl mittlerweile sehr gut erforscht ist, wie Lernen funktioniert, ist noch immer nicht ganz klar, was sich von diesen Erkenntnissen im Klassenraum umsetzen lässt. Neben der Kognitionswissenschaft braucht gutes Lernen also weiterhin vor allem die richtigen Pädagog*innen!

Die Dokumentation ist leider nicht mehr in der Mediathek abrufbar, aber im Internet leicht zu finden.



Zettelkasten

Das Gesamtwerk des Soziologen Niklas Luhmann umfasst 50 Monographien und über 600 Aufsätze. Befragt, wie er dieses Schreibpensum schaffe, entgegnete Luhmann einmal: „Ich denke ja nicht alles allein.“ Er verwies auf den Zettelkasten, sein „Zweitgedächtnis“.

Luhmanns Zettelkasten war ein Wissenspeicher mit zuletzt 90.000 größtenteils handgeschriebenen Zetteln. Dies war der Ort, wo Luhmann seine Theorie entwickelte. In seinem Vortrag erklärt Luhmann-Archivar Johannes Schmidt die fünf grundsätzlichen Regeln, nach denen Luhmanns Zettelkasten funktionierte. Während Luhmann noch mit Zetteln und Schubkästen operierte, lassen sich ähnliche Systeme mit entsprechender Software heutzutage deutlich einfacher abbilden. Elizabeth Filips gibt anhand ihres Umgangs mit dem Tool Notion einen Einblick, wie das aussehen kann.

Johannes Schmidt:

„Der Zettelkasten als Zweitgedächtnis
Niklas Luhmanns“

(Video, 47 Min.)

→ neuenarrative.link/zettelkasten

Elizabeth Filips

My Second Brain in Notion - Full Setup
(Video, Englisch, 15 Min.)

→ neuenarrative.link/notion-brain

EVA BAKARDIJEV

GABOR MATÉ

When the Body Says No

Exploring the Stress-Disease Connection

Gabor Matés Reflexionen darüber, wie der Körper selbst Nein sagt, wenn wir keine Grenzen setzen, haben mich professionell und privat stark beeinflusst. *When the Body Says No* deckt die Verbindung zwischen Stress und körperlicher Gesundheit auf. Anhand medizinischer Forschung und Fallstudien zeigt Maté, wie unterdrückte Emotionen und ungelöste Konflikte zu chronischem Stress, Störungen des Immunsystems und sogar zu schwerwiegenden Krankheiten wie Krebs oder Multipler Sklerose führen können. Dieses Buch lehrt uns, selbstverantwortlich, aber nicht schuldig oder beschämt zu sein. Und es erinnert immer wieder eindringlich daran, dass unser Körper und unsere Psyche nicht voneinander getrennt, sondern tief miteinander verbunden sind. Das vergessen wir allzu oft.

Eva Bakardijev ist Somatische Coachin für (Selbst-)Führung. Sie unterstützt vor allem Social Entrepreneurs dabei, ihre Verbindung zu sich selbst als Körper zu kultivieren, um ein wirkungsvolles, gesundes und erfülltes Arbeits- und Privatleben zu gestalten.

When the
BODY
SAYS NO

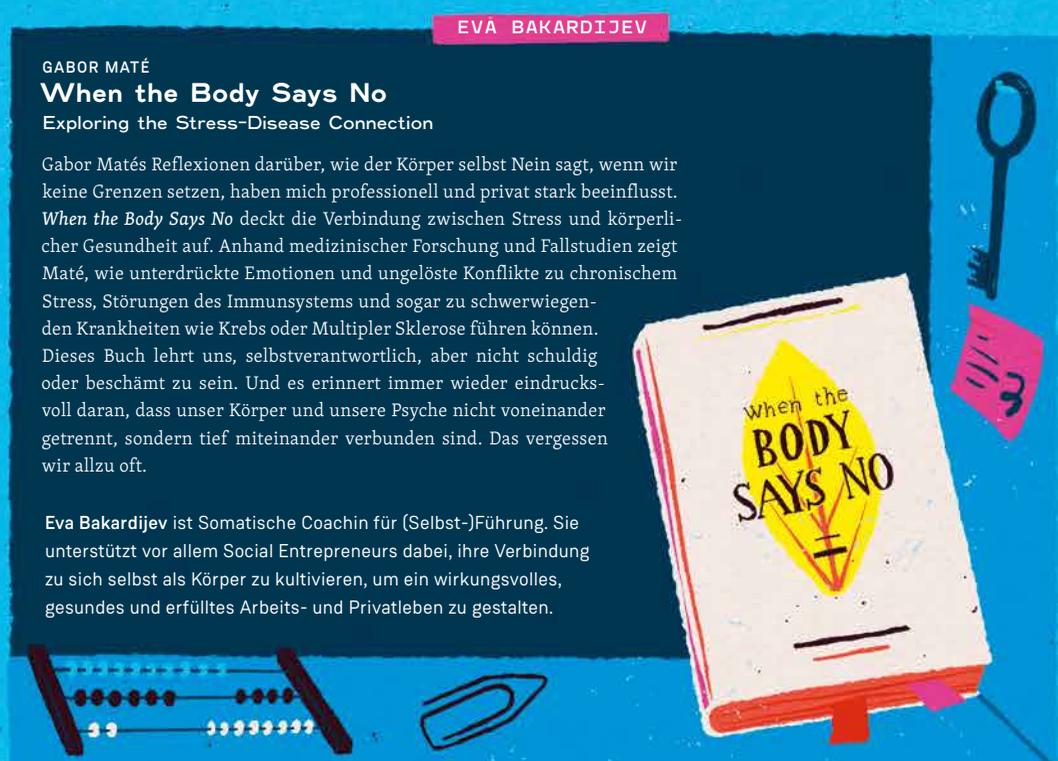
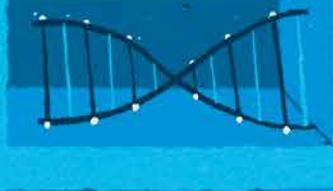
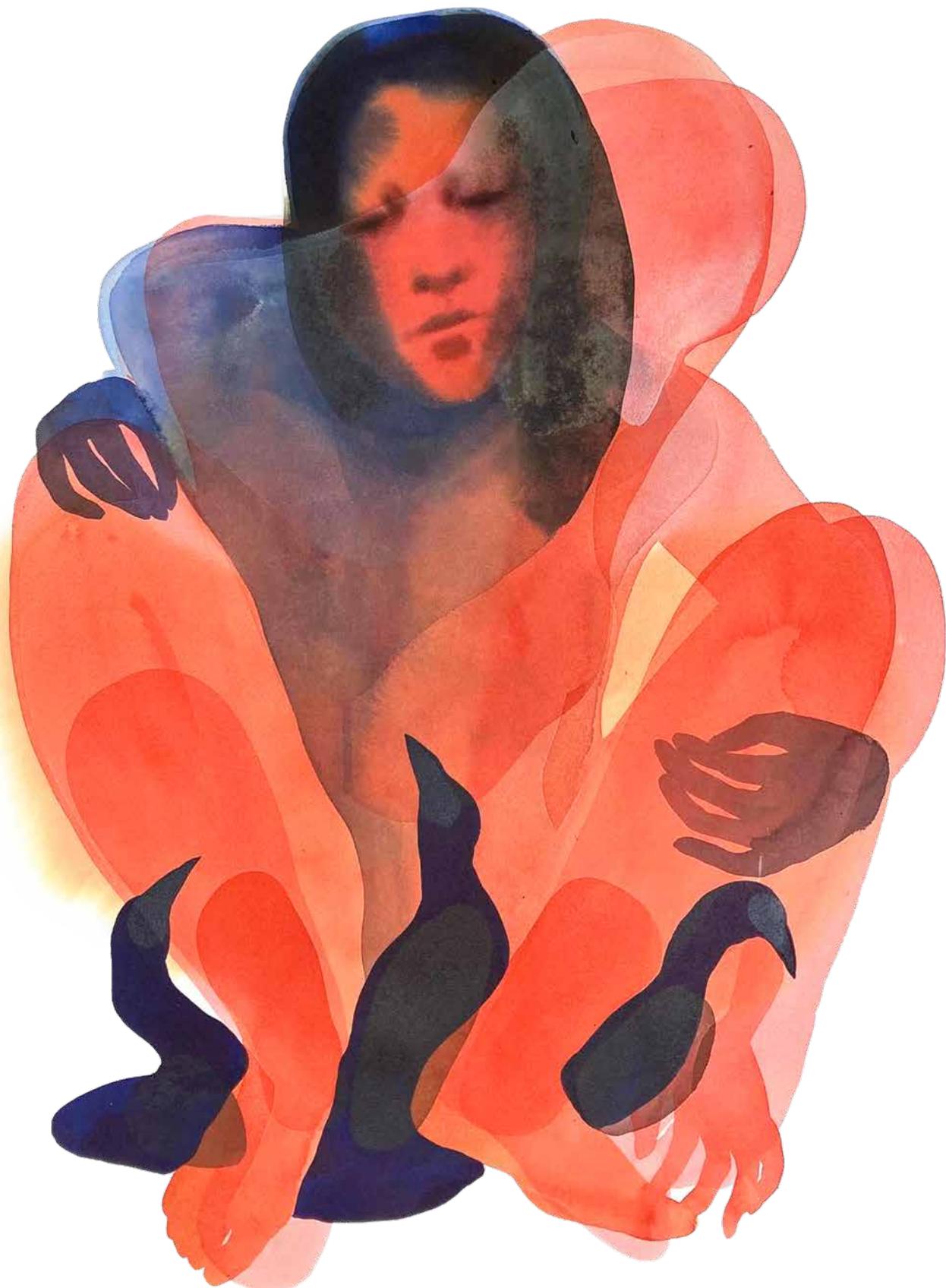


ILLUSTRATION BERND PEGRITZ



WIE WIR MIT TRAUMATA UMGEHEN KÖNNEN

TEXT
Taraneh Taheri

BILD
Magali Cazo

INPUT-GEBERIN
Benthe Untiedt

SPARRING
Sebastian Klein

LEKTORAT
Inga Höltmann

KORREKTORAT
Svenja Bartolomae

In vielen Unternehmen wird zu wenig über psychische Erkrankungen gesprochen.

Die Begriffe „Trauma“ und „Trigger“ werden in unserem alltäglichen Sprachgebrauch überstrapaziert. Wir hören oder sagen Sätze wie: „Das Meeting hat mich total getriggert“, oder: „Mein Chef traumatisiert mich mit seinen Mails“. Wenn wir in der Psychologie dagegen von einem traumatischen Ereignis sprechen, hat eine Person eine Situation von katastrophalem Ausmaß erlebt (oder überlebt), die ihre Wahrnehmung von der Gesellschaft, ihren Mitmenschen und sich selbst verändern kann. Die Person ist nicht mehr die, die sie war, bevor das Ereignis passiert ist. Ein Teil ihres Ichs wurde erschüttert.

Laut der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) sind in Deutschland pro Jahr rund 1,5 Millionen Erwachsene von einer akuten Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) betroffen. Ausgelöst werden kann diese z.B. durch Folter, Krieg, schwere Unfälle, sexualisierte Gewalt oder Terroranschläge. Potenziell traumatische Erlebnisse sind nicht selten, auch Geburten, Jobverluste, Todesfälle und Trennungen zählen dazu. Expert*innen unterscheiden jedoch zwischen verschiedenen Trauma-Ar-

ten, und nicht jedes traumatische Erlebnis führt zu einer Trauma-Folgestörung: „Dass Menschen auf ein traumatisches Erlebnis mit Belastung und Stress reagieren, ist grundsätzlich normal. Die Art des Traumas, die Schwere der Traumatisierung und die Dauer der Symptome sind dann aber entscheidend für eine klinische Diagnose einer PTBS“, sagt Benthe Untiedt, Psychologin bei SHITSHOW – Agentur für psychische Gesundheit.

Wer akut traumatisiert ist, fühlt sich erst einmal wie in ständiger Alarmbereitschaft, ist unruhig, nervös, schreckhaft oder auch reizbar. Weitere Symptome können z.B. Alpträume, Schlafstörungen, Erinnerungslücken oder selbstverletzendes Verhalten sein. Das Gehirn steht kurz nach einem traumatischen Erlebnis unter Dauerstress – es versucht, die Eindrücke zu verarbeiten. Gelingt das, z.B. mithilfe von sozialer Unterstützung, klingen die Symptome ab. Wenn die Verarbeitung nicht gelingt, erleben Betroffene das traumatische Erlebnis beispielsweise in sogenannten Flashbacks immer wieder, obwohl Betroffene versuchen, Gedanken, Situationen und Erinnerungen an das Erlebnis zu vermeiden. Ausgelöst werden kann das durch ganz individuelle Trigger, zum Beispiel spezifische Gerüche, Geräusche, Orte, Gesichter oder auch Dunkelheit. Wenn diese Symptome mindestens einen Monat andauern, spricht man von einer akuten Posttraumatischen Belastungsstörung. Ab drei Monaten spricht man von einer chronischen PTBS, die therapeutisch behandelt werden sollte, weil sich das Risiko für Folgeerkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen mit der Zeit erhöht.

STILLES LEIDEN

Berufsrisiko PTBS

Die Diagnosekriterien von PTBS waren nicht immer so eindeutig. Während des Ersten Weltkriegs litten viele Soldaten am sogenannten Kriegszittern. Mediziner behaupteten damals, es handele sich dabei um Simulation oder Willensschwäche. Der Neurologe Hermann Oppenheim erkannte, dass es sich bei dem Zittern um ein psychisches Symptom infolge der Kriegserfahrungen handelte – und setzte sich dafür ein, es als solches zu behandeln.¹ Seine Abhandlung über die traumatische Neurose wurde damals massiv kritisiert und verspottet. Heute wissen wir nicht nur, dass es PTBS gibt, sondern auch, dass das Risiko für die Erkrankung in manchen Berufen deutlich höher ist als in anderen. Dazu gehören neben Soldat*innen auch Journalist*innen, die in Krisengebieten tätig sind, Polizist*innen, Feuerwehrleute, Rettungssanitäter*innen sowie Ärzt*innen und Psycholog*innen, die mit traumatisierten Menschen arbeiten.



Bei Rettungssanitäter*innen liegt die Lebenszeitprävalenz sogar bei 36 Prozent.² Das heißt: 36 Prozent aller Rettungssanitäter*innen haben in ihrem Leben schon mal eine Posttraumatische Belastungsstörung entwickelt. PTBS wird vom Bundessozialgericht für diese Berufsgruppe deshalb auch wie eine Berufskrankheit anerkannt.

Aber natürlich erleiden Menschen nicht nur im Beruf Traumata. „Zu den vulnerablen Bevölkerungsgruppen gehören auch Flüchtlinge und Asylsuchende, die sich bei ihrer Ankunft in Deutschland oftmals in einem schlechten gesundheitlichen Zustand befinden. [...] Die Rate für PTBS ist bei dieser Personengruppe im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung um das Zehnfache erhöht“, sagt Iris Hauth, Präsidentin der DGPPN.³ Auch sexualisierte Gewalt als Auslöser für PTBS ist wichtig zu nennen, besonders, weil sie so verbreitet ist: Ein bis zwei Kinder in jeder Schulklasse sind/waren von sexualisierter Gewalt betroffen (hauptsächlich außerhalb der Schule). Besonders hoch ist das Risiko, wenn eine Behinderung vorliegt.⁴ Manchmal zeigen sich die Auswirkungen dieser traumatischen Erlebnisse auch erst im Erwachsenenalter. Einige Betroffene von PTBS sind über längere Zeit nicht arbeitsfähig. Manche arbeiten weiter und tragen über mehrere Jahre hinweg stille Kämpfe mit sich selbst aus, ohne dass Kolleg*innen von ihrer Traumatisierung erfahren.

¹ Deutsches Ärzteblatt: *Berühmte Entdecker von Krankheiten: Hermann Oppenheim, ein tragischer Visionär* (2020)
→ neuenarrative.link/oppenheim

² Dagmar Arndt & Irmtraud Beerlage: *Psychische Belastung und Belastungsfolgen in der Akut-, Intensiv- und Notfallmedizin* (2019)
→ neuenarrative.link/helfer-ptbs

³ Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde: *Psychische Traumata oft unbehandelt* (2015)
→ neuenarrative.link/fluchtrauma

⁴ Portal der Bundesregierung zum Thema sexuelle Gewalt gegen Kinder und Jugendliche: *Zahlen zu sexuellem Kindesmissbrauch in Deutschland* (2022)
→ neuenarrative.link/missbrauch-trauma

Was Menschen in Organisationen tun können

Ob die Kolleg*innen von der eigenen Traumatisierung wissen sollen, muss am Ende jede*r Betroffene selbst entscheiden. Doch für die, die ihre Erkrankung teilen möchten, sollte es Räume im Unternehmen dafür geben. Vielen Personen fällt es schwer, über ihr Trauma zu sprechen. Um sich öffnen zu können, brauchen Betroffene eine entsprechende Unternehmenskultur: „Ich würde nicht pauschal jeder Person dazu raten, über die eigene PTBS oder Traumafolgestörung zu sprechen“, sagt Benthe Untiedt. „Wie mit so einer Information am besten umgegangen wird, hängt auch stark von der Kultur und den Strukturen im Unternehmen ab.“ In Organisationen mit starker Ellenbogen-Mentalität und wenig psychologischer Sicherheit kann ein Outing die Tür für Ausgrenzung und Diskriminierung öffnen. Das kann die Situation der Betroffenen noch verschlechtern.

Wenn eine Person sich dazu entscheidet, über ihr Trauma zu sprechen, sollten Kolleg*innen behutsam nachfragen, was ihre individuellen Bedürfnisse im Umgang mit dem Trauma sind. Diese können sich je nach Krankheitsphase auch unterscheiden. Offene Kommunikation vereinfacht die Zusammenarbeit für alle Beteiligten: Wenn Kolleg*innen wissen, was Trigger sind, verringert das die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich retraumatisierend äußern oder verhalten, und Betroffene können sich darauf verlassen, dass an ihrem Arbeitsplatz rücksichtsvoll und sensibel mit ihrer Erkrankung umgegangen wird.



Für manche Betroffene von PTBS, deren Trauma aus dem privaten Bereich kommt, ist der Arbeitsplatz im Vergleich zum Privatleben ein sicherer Rückzugsort, in dem sie Normalität erleben und nicht ständig mit ihren Symptomen konfrontiert werden. Ihre Arbeit hilft ihnen, Abstand von ihren belastenden Erinnerungen zu bekommen – zumindest zeitweise. Ein teaminterner Code of Conduct stellt sicher, dass dies auch so bleibt: Er regelt, welches Verhalten in der Organisation (nicht) erwünscht ist. Davon profitieren alle Menschen in der Organisation. Teams können ihren Code of Conduct um potenzielle Trigger erweitern. Das können z.B. Dinge wie Körperkontakt, gewaltvolle Sprache oder das Ansprechen von traumarelevanten Themen wie sexualisierte Gewalt oder Unfällen sein. Ein Code of Conduct, der sensibel mit psychischen Erkrankungen wie PTBS umgeht, kann z.B. so aussehen: →

Code of Conduct

RESPEKT UND EMPATHIE

*Wir behandeln alle Menschen in unserer Organisation mit Respekt und Empathie. Wir erkennen an, dass jede*r unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe hat, die seine*ihre mentale Gesundheit beeinflussen können.*

KEINE DISKRIMINIERUNG

Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund von mentalen Erkrankungen tolerieren wir nicht. Wenn wir Diskriminierung mitbekommen, sprechen wir sie aktiv an und schaffen Strukturen, um sie zukünftig zu vermeiden.

OFFENE KOMMUNIKATION

*Wir ermutigen einander zu offener Kommunikation über mentale Gesundheit. Jede*r sollte sich sicher fühlen, Bedürfnisse zu äußern und um Unterstützung zu bitten, wenn nötig. Unterstützung kann aber auch bedeuten, bestimmte Themen nicht anzusprechen, wie z.B. sexualisierte Gewalt und/oder körperliche Gewalt. Wenn eine Person über ein Thema nicht sprechen möchte, akzeptieren wir das.*

FLEXIBILITÄT UND UNTERSTÜTZUNG

*Wir bieten flexible Arbeitszeiten und Unterstützung für Kolleg*innen an, die mit mentalen Erkrankungen zu tun haben. Auch in Bezug auf die Arbeitsumgebung ermöglichen wir Flexibilität.*

VERTRAULICHKEIT

*Alle Gespräche über persönliche Probleme im Zusammenhang mit mentaler Gesundheit werden vertraulich behandelt (außer anderes ist explizit so abgesprochen). Wir respektieren die Privatsphäre und die persönlichen Grenzen jedes*jeder Einzelnen.*

SELBSTFÜRSORGE UND GRENZEN

*Wir ermutigen alle Mitarbeiter*innen, auf ihre mentale Gesundheit zu achten und ihre eigenen Grenzen zu respektieren. Wir weisen uns gegenseitig auf die Wichtigkeit von Pausen und Urlauben hin, wenn uns auffällt, dass wir sie vernachlässigen.*

EIGENINITIATIVE

*Bei vielen psychischen Erkrankungen spielt soziale Unterstützung eine große Rolle beim Krankheitsverlauf. Wenn wir wissen, dass Kolleg*innen betroffen sind, informieren wir uns eigenständig darüber, wie Betroffene behandelt werden möchten, oder fragen behutsam nach.*

KRISENINTERVENTION

*Wir haben Mechanismen für die Krisenintervention und bieten Unterstützung für Mitarbeiter*innen an, die sich in einer akuten Krise befinden und Hilfe benötigen.*

Warum diese Punkte für Menschen mit PTBS wichtig sind

Respekt und Empathie

Für einige Betroffene kann Smalltalk ein Sinnbild dafür sein, was ihnen abhandengekommen ist: Leichtigkeit. Sie haben, zumindest in einer akuten Phase der PTBS, keinen Zugang zu oberflächlichen Gesprächen, da sie sich dafür stark verstellen und eine Fassade aufrechterhalten müssen. Ein*e Betroffene*r – wir nennen ihn*sie im Folgenden anonymisiert Marco – erzählt, dass Kolleg*innen oft wenig Verständnis haben, wenn Menschen mit PTBS sich aus Gesprächen zurückziehen, keine Kraft für Interaktion haben, sich wegträumen oder nicht öffnen. Das Gleiche gilt für Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, z.B. durch unstimmi-ge Top-down-Hierarchien oder Dominanzverhalten, auf das Betroffene empfindlicher reagieren können. Marco weiß: Viele Betroffene würden sich weniger Verurteilung wünschen, wenn sie sich nicht immer nahtlos ins Team integrieren wie andere oder sich aus Selbstschutz aus Situationen zurückziehen. Statt eine*n Kolleg*in pauschal zu verurteilen, könnten Nicht-Betroffene sich fragen: Hat sein*ihr Verhalten gerade wirklich etwas mit mir zu tun?

Keine Diskriminierung

Wenn Menschen von ihren psychischen Erkrankungen berichten, sehen sie sich oft mit dem Vorurteil konfrontiert, dass sie aufgrund der Erkrankung weniger leistungsfähig seien. Das trifft aber nicht auf jede psychische Erkrankung zu: Eine Person mit einer hochfunktionalen Depression kann trotz depressiver Episode ggf. sehr leistungsfähig sein. Außerdem verlaufen die meisten Erkrankungen phasenweise. Gleichzeitig wird von Betroffenen, deren Leistungsfähigkeit tatsächlich phasenweise eingeschränkt ist, oft erwartet, dass sie jederzeit ein normales Pensum schaffen. Beides kann dazu führen, dass Betroffene am Arbeitsplatz benachteiligt werden. Statt Menschen mit psychischen Erkrankungen zu stigmatisieren und ihre Erlebnisse zu generalisieren, sollten wir individuelle Rahmenbedingungen schaffen, die eine gute Arbeitsumgebung ermöglichen. Marco erzählt z.B., dass Betroffene Kritik an einem Teil ihrer Arbeit schnell auf ihre *ganze* Arbeit übertragen können. Das sei das Trauma-Denken, das auf negativen Grundannahmen über die Person selbst basiert. Betroffenen würde es helfen, möglichst konkretes, sachliches Feedback ohne Zwischentöne zu bekommen: Was genau hat meinem Gegenüber nicht gefallen und warum? Was genau wünscht sich das Gegenüber anders?

Flexibilität und Unterstützung

Für Menschen mit psychischen Krankheiten kann die Möglichkeit zum Homeoffice eine enorme Entlastung sein. Für Betroffene von PTBS gilt dies besonders, da sie oft auch von Schlafstörungen betroffen sind und durch das Arbeiten zu Hause den Arbeitstag flexibel an den eigenen Rhythmus anpassen können. Wenn die Möglichkeit zum Homeoffice nicht gegeben ist, können Rückzugsmöglichkeiten im Büro hilfreich sein. Dabei gehe es weniger um ein akutes Rückzugsbedürfnis, wenn es Betroffenen plötzlich schlecht geht, sondern ein besseres Verständnis dafür, dass eine chronische PTBS eine schwere Erkrankung und Rückzug deshalb ein ständiges Thema ist, beschreibt Marco. Seiner*Ihrer Meinung nach würde es Betroffenen helfen, situativ entscheiden zu können, ob sie das Team sehen und treffen möchten, wenn ihre Symptome es ihnen ermöglichen.

VERSCHIEDENE ARTEN VON TRAUMA

Wenn wir in der klinischen Psychologie von Trauma in Bezug auf eine Posttraumatische Belastungsstörung sprechen, sprechen wir oft von Schocktrauma, also einem plötzlichen und extrem belastenden Ereignis, das eine starke emotionale Reaktion auslöst. Oder von komplexen Traumata, also sich wiederholenden und lang anhaltenden traumatischen Ereignissen wie z.B. sexualisierter Gewalt. Es gibt aber auch einen erweiterten Traumbegriff außerhalb der klinischen Psychologie und andere Arten von Trauma, die zunehmend Aufmerksamkeit bekommen:

Entwicklungs- und Bindungstrauma

- ✘ Diese Art von Trauma tritt auf, wenn ein Kind in seinen entscheidenden Entwicklungsphasen nicht die nötige Sicherheit, Fürsorge und Unterstützung erfährt.
- ✘ Es betrifft oft die frühe Kindheit und kann durch mangelnde Bindung, Vernachlässigung oder Trennung von Bezugspersonen verursacht werden.
- ✘ Entwicklungs- und Bindungstraumata können langfristige Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und das Selbstwertgefühl haben.

Kollektives Trauma

- ✘ Kollektives Trauma bezieht sich auf traumatische Ereignisse, die eine ganze Gemeinschaft, eine Gesellschaft oder eine Gruppe von Menschen betreffen.
- ✘ Diese Ereignisse können Naturkatastrophen, terroristische Anschläge, Kriege, politische Unterdrückung oder andere Ereignisse sein, die das soziale Gefüge einer Gruppe erschüttern.
- ✘ Kollektive Traumata können durch historische Ereignisse wie Sklaverei, Kolonialismus oder Völkermorde verursacht werden. Viele marginalisierte Gruppen haben eine lange Geschichte der Unterdrückung, Diskriminierung und Gewalt erlebt bzw. erleben sie bis heute. Sie sind besonders von kollektiven Traumata betroffen.

Generationsübergreifendes Trauma

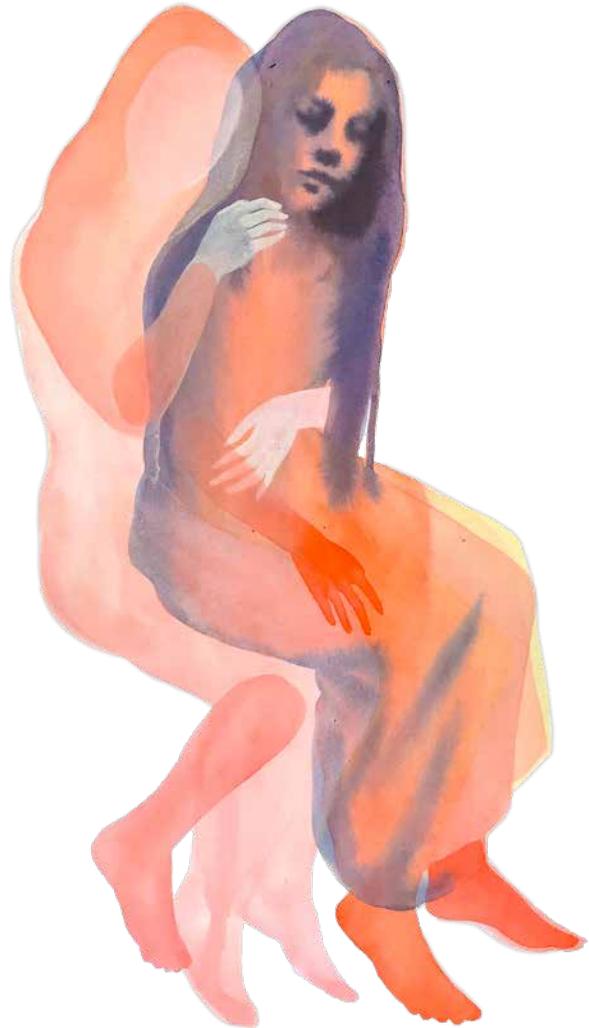
- ✘ Generationsübergreifendes Trauma bezieht sich auf die Übertragung von traumatischen Erfahrungen von einer Generation auf die nächste innerhalb einer Familie oder Gemeinschaft.
- ✘ Dies kann durch historische Ereignisse wie Kriege, Völkermorde, politische Verfolgung oder andere traumatische Ereignisse verursacht werden, die sich auf die Lebenserfahrungen und das Weltbild einer Familie auswirken.
- ✘ Anders als kollektives Trauma, das eine größere Gruppe betrifft, betreffen generationale Traumata spezifisch die Familienlinien und können über mehrere Generationen hinweg Auswirkungen haben.

Sekundärtrauma

- ✘ Diese Art von Trauma betrifft Personen, die regelmäßig mit traumatisierten Personen arbeiten oder sich um sie kümmern, wie z.B. Therapeut*innen, Ärzt*innen, Pflegekräfte oder Rettungskräfte.
- ✘ Durch die ständige Exposition gegenüber den traumatischen Erfahrungen anderer können diese Personen selbst traumatisiert werden oder Symptome von PTBS, Angstzuständen oder Depressionen entwickeln.

Ein Schritt hin zu mehr Verletzlichkeit

Organisationen können die individuellen Traumatisierungen ihrer Mitarbeiter*innen natürlich nicht heilen. Aber sie sollten Rahmenbedingungen schaffen, die eine Traumatisierung zumindest nicht verschlechtern, insbesondere, weil soziale Unterstützung für den Krankheitsverlauf von Betroffenen sehr wichtig ist. In vielen Berufsgruppen galt lange der Glaubenssatz: „Das musst du als Ärzt*in/Soldat*in etc. eben abkönnen.“ Solche Glaubenssätze werden – zum Glück – heutzutage immer stärker hinterfragt. Darf es eine Ärztin wirklich nicht mitnehmen, wenn sie ein Kind nicht wiederbeleben konnte? Zudem „wächst in Unternehmen die Bereitschaft, Unterstützungsangebote zu ermöglichen, auch außerhalb von rechtlichen Verpflichtungen“, sagt die Psychologin Benthe Untiedt. „Ich glaube, das hängt mit der Frage zusammen, was in einer menschenzentrierten Arbeitswelt eigentlich wichtig ist. Wenn wir unter Neuer Arbeit mehr verstehen als Scrum und produktivere Meetings, dann können Menschen sich tatsächlich verletztlich machen, soziale Unterstützung bei der Arbeit erleben und die Normalisierung von psychischen Krankheiten.“ □



ZUM WEITERLESEN

- ➔ **Trauma ist ziemlich strange**
Comic von Steve Haines
- ➔ **Sexueller Missbrauch in Familie und Institutionen**
von Mechthild Gründer und Magdalena Stemmer-Lück
- ➔ **Vom Mythos des Normalen**
von Dr. Gabor Maté mit Daniel Maté
- ➔ **Healing Trauma – A Pioneering Program for Restoring the Wisdom of Your Body**
von Peter A. Levine
- ➔ **Das Trauma in dir**
von Bessel van der Kolk

KÜNSTLERIN ↑

Die Künstlerin **Magali Cazo** erzeugt mit wenigen Strichen Tusche auf Papier ausdrucksstarke Motive. Mit ihren expressiven und farbenfrohen Gemälden erkundet sie sowohl intime Landschaften als auch den weiblichen Körper. Magali lebt und arbeitet in Paris und Ardèche.

INPUT-GEBERIN

Benthe Untiedt ist Psychologin und Beraterin bei SHITSHOW – Agentur für Psychische Gesundheit. Sie findet es wichtig, dass Menschen, die traumatische Situationen erleben, nicht alleine mit den Folgen leben müssen, sondern privat und professionell Unterstützung erhalten.

Reflexionsfragen

Was sind die wichtigsten Dinge, die du in deinem Leben bisher gelernt hast?

Trage sie auf dem Zeitstrahl ein!

HEUTE



Was möchtest du noch in Zukunft lernen?

Welches Wissen war im Nachhinein sehr hilfreich für dich, obwohl du es anfangs nicht erwartet hast?

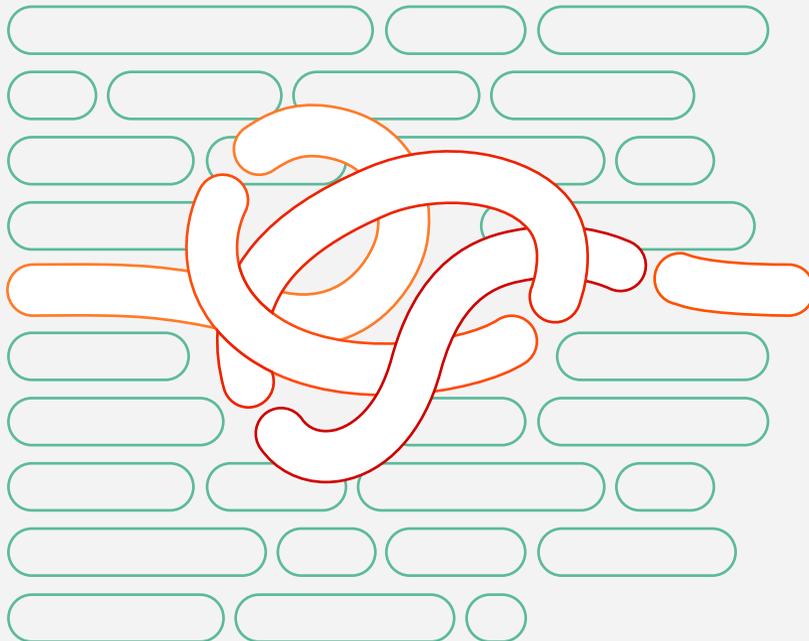
Welche überfachlichen Kompetenzen möchtest du noch erlernen oder verbessern?

ZUM BEISPIEL

- die Fähigkeit zu planen und zu priorisieren
- die Fähigkeit, effektiv mit anderen zu kommunizieren
- Empathie, Einfühlung in andere
- die Fähigkeit, deine eigenen Emotionen wahrzunehmen
- Achtsamkeit, im Moment präsent sein

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

9 SPACES →	Beziehungen	
<h1>Einfache Sprache</h1> <p>Dieses Tool hilft euch dabei, euch verständlicher auszudrücken.</p>		
ab 10 Minuten	ab 1 Person	(digitaler) Stift, Papier



Business-Sprech ist oft abstrakt, indirekt und voller Fach- und Fremdwörter. Am Ende wissen meist nur die, die etwas formuliert haben, was genau gemeint ist. Manchmal weiß es niemand mehr. Zudem sind Sätze wie „Unser Quartals-Objective ist die Absatzsteigerung in Non-native-Markets“ nicht besonders inklusiv. Das kann die Kommunikation innerhalb einer Organisation erschweren, aber auch zwischen Organisationen.

Das Gegenmodell dazu ist Einfache Sprache. Einfache Sprache ist konkret, vermeidet Fachbegriffe und Fremdwörter. Und sie besteht aus einfachen Sätzen. Etwa: „Wir wollen in den nächsten Monaten mehr Produkte im Ausland verkaufen.“

Dieses Tool soll euch helfen, eure Sprache bei der Arbeit zu vereinfachen und allgemein verständlich zu machen.

Leichte Sprache? Einfache Sprache?

Was Einfache Sprache ist, ist nicht genau definiert. Zwar gibt es ein paar Grundregeln, aber kein fixes Regelwerk. So sollten Fremdwörter und Fachbegriffe ebenso vermieden werden wie komplizierte Satzstrukturen.

Anders verhält es sich bei der Leichten Sprache. Auch in Leichter Sprache verwendet man einfache Wörter und kurze Sätze und vermeidet Fremdwörter. Aber für Leichte Sprache gibt es ein festes Regelwerk, das Grammatik, Satzbau und Layout festlegt. Im Vergleich dazu kann Einfache Sprache noch immer recht komplex sein.

Leichte Sprache wurde ursprünglich entwickelt, um Menschen mit Leseschwierigkeiten die Teilhabe an Gesellschaft und Politik zu ermöglichen. Leichte Sprache ist Teil der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK). Texte in Leichter Sprache müssen von Menschen mit Lernschwierigkeiten auf Verständlichkeit geprüft werden, bevor sie als solche gekennzeichnet werden dürfen.

In diesem Tool geht es nicht um diese Form der Leichten Sprache, sondern darum, eure Sprache zu vereinfachen und klarer zu gestalten. Eine solche Einfache Sprache kommt vielen verschiedenen Menschen zugute. Denn von Texten, die für alle verständlich sind, haben letztlich alle etwas.

WARUM ES SO SCHWER IST,

SICH EINFACH AUSZUDRÜCKEN

Hinter komplizierten Formulierungen und Begriffen lässt sich gut verbergen, dass man vielleicht selbst nicht so genau weiß, was man meint. Im Ergebnis heißt es dann etwa: „Wir müssen die wichtigsten Hebel leveragen, um unser Potenzial als globaler Player zu entfalten.“

Etwas in Einfacher Sprache auszudrücken, ist hingegen oft viel Arbeit. Denn zuerst muss man es gedanklich komplett durchdringen. Und dann muss man auch noch einfache, verständliche Formulierungen finden, die es möglichst genau treffen.

Eine Daumenregel ist hierbei: Frage dich nicht, was andere verstehen oder nicht verstehen. Gehe einfach von dir selbst aus. Dann frage solange nach, bis dir alles klar ist. Suche schon dabei nach Formulierungen, die eindeutig und konkret sind.

Aber keine Sorge, wenn du die nicht direkt findest: Auf dem Weg zur Einfachen Sprache ist es total in Ordnung, sich abstrakt und unkonkret auszudrücken. Wenn du alles verstanden hast, geht die eigentliche Arbeit erst los: Jetzt suchst du nach Formulierungen, die einfacher, konkreter, verständlicher sind.

WIE IHR EURE SPRACHE

SCHRITT

FÜR

SCHRITT

VEREINFACHT

1. Zunächst mal solltet ihr reflektieren, was für euch einen guten und was einen nicht so gelungenen Sprachgebrauch ausmacht. Nutzt die Vorlage unten, um für euch ein paar Muster und Regeln abzuleiten. Diskutiert über eure Beispiele und eure Ergebnisse. Nehmt euch dafür so viel Zeit, wie ihr braucht, um Regeln zu formulieren, auf die ihr euch alle einigen könnt.
2. Schnappt euch dann eine oder mehrere der nicht so gelungenen Formulierungen und versucht, bessere Alternativen zu finden. Nutzt dafür die zweite Vorlage unten. Je nach Gruppengröße könnt ihr euch in Kleingruppen aufteilen, sodass immer maximal vier Personen miteinander diskutieren. Die Ergebnisse tragt ihr dann zusammen und vergleicht.
3. Um die Ergebnisse für euch zu verstetigen, könnt ihr die dritte Vorlage unten nutzen, um noch mal zu sammeln: Was ist für euch wünschenswerte Sprache, für wen soll sie verständlich sein und welche Regeln gilt es dafür zu beachten?
4. Falls es euch sinnvoll erscheint, könnt ihr auch eine Rolle schaffen, die damit beauftragt ist, auf Einfache Sprache zu achten. Zu deren Aufgaben gehört, immer nachzufragen, wenn etwas unnötig kompliziert, abstrakt oder anderweitig unverständlich erscheint.

BEISPIELE FÜR SPRACHE,
DIE WIR GUT FINDEN

Wo ist es euch gelungen, etwas einfach, aber auch klar und präzise auszudrücken? Sammelt aus dem Team und sucht Beispiele, bei denen alle zustimmen, dass sie gelungen sind.

✓	✓	✓

BEISPIELE FÜR SPRACHE,
DIE WIR NICHT
GELUNGEN FINDEN

Wo ist es euch nicht gelungen, etwas einfach, klar und präzise auszudrücken? Sammelt aus dem Team und sucht Beispiele, bei denen alle zustimmen, dass sie nicht so gelungen sind.

✗	✗	✗

Welche Muster lassen sich daraus ableiten?

Worin unterscheiden sich die beiden Reihen mit den gelungenen und nicht so gelungenen Texten?

✓ ✗	✓ ✗	✓ ✗

Regeln für unseren Sprachgebrauch:

Welche Regeln könnt ihr daraus ableiten? Welche Sprache wollt ihr verwenden, welche nicht?

(Auf der nächsten Seite findet ihr Beispiele aus unserer NN-Sound-Policy.)

§	§	§

BEISPIELE NICHT
SO GELUNGENER
FORMULIERUNGEN

Woran macht ihr fest, dass die Formulierung nicht so gelungen ist? Welche der Regeln für euren Sprachgebrauch seht ihr hier verletzt?

✗	✗	✗
✗	✗	✗
✗	✗	✗

Was sollte mit der Formulierung gesagt werden? Sammelt alle Elemente, die inhaltlich wichtig sind.

Wie lässt sich das sagen, wenn ihr die Regeln von oben berücksichtigt?

✓	✓	✓

ALLGEMEINE GEDANKEN

Grundregeln, die wir uns geben:

WIR WOLLEN ...

(Positiv formulierte Regeln, wie ihr kommunizieren wollt)

✓

✓

✓

✓

Vorsicht bei:

WIR WOLLEN VERMEIDEN ...

(Phrasen, Floskeln, Fremd- und Fachbegriffe, die ihr vermeiden wollt)

✗

✗

✗

✗

- ❓ Für wen soll unsere Sprache verständlich sein? (Inklusion)
- ❓ Wen können wir im Zweifelsfall fragen, ob er*sie etwas verständlich genug findet?

- ❓ Wie weisen wir uns darauf hin, wenn Dinge unverständlich sind oder einfacher ausgedrückt werden könnten?

- ❓ Haben wir dafür eine Rolle im Team?
- ❓ Wenn ja, was sind ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten?

- ❓ Wann und wo reflektieren wir unseren Sprachgebrauch? (Meetings und Routinen)

DIE GRENZEN EINFACHER SPRACHE

Den perfekten Sprachgebrauch gibt es natürlich nicht. An vielen Stellen geht es um Aushandlung und ein möglichst achtsames Setzen von Grenzen. Ihr wollt englische Begriffe vermeiden? Okay. Aber gilt das auch für Begriffe wie Meeting und E-Mail? Wo genau setzt ihr die Grenze?

Nutzt diese Übung regelmäßig, um achtsamer in eurem Sprachgebrauch zu werden. Der Rest ergibt sich dann fast von selbst.

PRAXISBEISPIEL

DIE NN-SOUND-POLICY

Es kann sinnvoll sein, dass ihr einige nützliche Stilregeln festhaltet, die euch wichtig sind. Hier seht ihr als Beispiel, wie das aussehen kann, einen Auszug aus unserer NN-Sound-Policy:

- Wir schreiben so, wie wir **miteinander sprechen**, nur in ganzen Sätzen.
- Es stehen **ausschließlich** Sätze im Text, die der Text braucht, weil sie auf die Aussage einzahlen. Alle anderen sind draußen.
- **Didaktik first**: Es geht darum, auf schnellstem Weg Informationen oder Emotionen zu vermitteln.
- Immer *ich* oder *wir* schreiben, möglichst nicht *man*: **Ich übernehme Verantwortung** für das, was ich schreibe.
- Im Text stehen keine **abgegriffenen Metaphern, Floskeln oder Redewendungen**. Wir sagen **präzise**, was wir sagen wollen.
- Wir liefern möglichst viele echte **Beispiele** für das, was wir im Text beschreiben.
- Jeder Satz ist **vollständig** und hat Subjekt, Prädikat (und Objekt).
- Passivkonstruktionen stehen nur im Text, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt. („Es wird dazu geraten, dass ...“ ↔ „**Person A rät dazu, dass ...**“)
- Wir streichen alle **blumigen Adjektive, gruseligen Floskeln und Metaphern**.
- Wir versuchen, **Denglisch zu vermeiden**. Wenn der englische Ausdruck aber präziser oder gebräuchlicher ist, verwenden wir den.



BULLSHIT-SCORE UND CO.

Es gibt einige nützliche Tools online, mit denen ihr eure Texte hinsichtlich Lesbarkeit und Verständlichkeit bewerten könnt. Eine Liste findet ihr hier:

→ neuenarrative.link/textpruefung

GRUSELIGE FLOSKELN & REDEWENDUNGEN

↳ *Schmückende Ausdrücke, Redensarten sowie unnötige Phrasen, die häufig klug klingen, aber wenig sagen.*

- ⊗ „man darf gespannt sein!“
- ⊗ „Aufmerksamkeit schenken“
- ⊗ „in den Blick nehmen“
- ⊗ „weniger ist mehr“
- ⊗ „Übung macht den Meister“
- ⊗ „reibt sich die Hände“
- ⊗ „mit glänzenden Augen“
- ⊗ „sorgt für rote Köpfe“
- ⊗ „mit sich selbst in Kontakt sein“
- ⊗ „in Verbindung treten“
- ⊗ „ich möchte euch dazu einladen...“
- ⊗ „sich grün und blau ärgern“
- ⊗ „das ist spannend“
- ⊗ „drehen und wenden, wie man will“
- ⊗ „Zeit rennt“
- ⊗ „inspirierend“
- ⊗ „in Resonanz gehen“
- ⊗ „in den Austausch gehen“

GRUSELIGE METAPHERN

↳ *Ein Wort wird aus seinem Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen und als Bild verwendet*

- ⊗ „wie eine gut geölte Maschine“
- ⊗ „der kreative Kopf des Unternehmens“
- ⊗ „die Mauer des Schweigens brechen“
- ⊗ „das Schiff auf hoher See steuern“
- ⊗ „den sicheren Heimathafen ansteuern“
- ⊗ „am lebenden Patienten operieren“
- ⊗ „mit harten Bandagen kämpfen“
- ⊗ „auf einem Feldzug oder im Kriegszustand sein“
- ⊗ ...

Frederic Laloux' *Reinventing Organizations* gehört zum Basisstoff der Neuen Arbeitswelt. Doch worum geht es in dem Buch eigentlich? Wir stellen die Kerngedanken vor.

TEXT
Taraneh Taheri

DESIGN
Miriam König

SPARRING
Laura Erler

LEKTORAT
Svenja Bartolomae

KORREKTORAT
Inga Höltmann

Vermutlich haben wir in unserem Magazin auf kaum ein anderes Buch so oft verwiesen wie auf *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* von Frederic Laloux. Es gilt der New-Work-Szene als eine Art Grundlagenwerk. Und das nicht ohne Grund! Wir empfehlen jedem*jeder, der*die sich mit Neuer Arbeit auseinandersetzt, in das Buch reinzulesen. Da aber – wie Laloux selbst einräumt – nicht jede*r Zeit hat, ein 360 Seiten dickes Management-Buch zu lesen, hat er einen illustrierten Leitfaden bereitgestellt. Den stellen wir hier vor.

Wer ist Frederic Laloux?

Laloux begann seinen beruflichen Werdegang als Associate Partner bei McKinsey und entschied sich dann, die viele Zeit im Flugzeug gegen mehr Zeit mit seiner Familie einzutauschen und künftig an Projekten zu arbeiten, die einen Nutzen für die Gesellschaft haben. Die sinnstiftende Orientierung von Unternehmen, also der Purpose, ist das zentrale Thema von Laloux und *Reinventing Organizations*. Die von ihm skizzierten Unternehmen handeln ganzheitlich. Hierarchie, Kontrolle und Macht in klassischen Organisationsformen werden durch Selbstorganisation, Rollen und Integratives Entscheiden ersetzt.



Zur Recherchemethode

Laloux hat für sein Buch zwölf Organisationen auf 42 grundlegende, organisationsbezogene Strukturen und Praktiken hin analysiert. Jede dieser Organisationen besteht seit mindestens fünf Jahren, hat mindestens 100 Mitarbeiter*innen und wendet eine Vielzahl von Managementpraktiken an, die mit der evolutionären Bewusstseinsstufe übereinstimmen (dazu gleich mehr). Das Buch liefert wichtige Denkmodelle und Anstöße und ist gleichzeitig nicht als wissenschaftliche Studie zu sehen, ebenso wie seine historische Einordnung nur als grobe Orientierung dient. Laloux schreibt selbst, dass das von ihm aufgestellte System eine nützliche Vereinfachung ist.



(Menschliche) Organisationen durchlaufen verschiedene Entwicklungsstufen

Dem Buch liegt die Annahme zugrunde, dass die Art und Weise, wie wir Organisationen in der Vergangenheit geführt haben, nicht mehr funktioniert. Wir müssen sie also neu erfinden (engl.: *reinvent*). Laloux beschreibt anhand konkreter Stufen, wie sich Organisationen historisch entwickelt haben, und zeigt auf, dass die unterschiedlichen Entwicklungsstufen analog zu fundamentalen gesellschaftlichen Durchbrüchen stattfanden. Diesen Entwicklungsstufen ordnet er, angelehnt an den Autor Ken Wilber und das Konzept Spiral Dynamics, Farben zu. Er nimmt an, dass sich Rudimente von jeder Entwicklungsstufe noch heute in vielen Organisationen finden und skizziert schließlich die wünschenswerte Stufe für die Zukunft von Organisationen. Werfen wir nun einen Blick auf die Stufen und die ihnen zugeordneten Farben.

⚠ DISCLAIMER

Die Realität ist meist viel komplexer: Keine Organisation ist hundertprozentig einer Stufe zuzuordnen, in der Regel haben sie Elemente verschiedener Stufen. Zudem sollten die verschiedenen Stufen nicht als grundsätzlich besser oder schlechter gelesen werden.

Rot

Impulsive Organisationen

Vor etwa 10.000 Jahren lebten unsere Vorfahren laut Laloux in roten Organisationen, also kleinen Stämmen, in denen das Recht des Stärkeren galt. Moderne Beispiele für rote Organisationen sind Straßengangs oder Mafiaklans. Die zwei wichtigsten Ergebnisse dieser Entwicklungsstufe sind Arbeitsteilung und Top-down-Autorität. Rote Organisationen sind extrem hierarchisch organisiert: Man hat entweder Macht und bestimmt durch die eigene Autorität über andere, oder man hat nicht so viel Macht und gehorcht. „Zu den [...] Beispielen zählen viele kleine Unternehmen, in denen der Gründer und Chef alles tut, um erfolgreich zu sein, und sich in alles einmischt, ungeachtet von Regeln oder Rollen, die seinen Aktionsradius einschränken könnten“, schreibt Laloux.

Bernstein

Konformistische Organisationen

Den Übergang zu konformistischen Organisationen markiert laut Laloux die Erfindung des Ackerbaus: Gesellschaften konnten nun neue Rollen in ihrer Mitte miternähren. Neue Funktionen wie Priester oder Bürokraten entwickelten sich. Die ersten Staaten, große Imperien und bürokratische Institutionen entstanden als frühe bernsteinfarbene Organisationen. Sie basieren auf stabileren Hierarchien und strengen Regeln, wie sie z.B. in der katholischen Kirche zu finden sind. Konformistische Organisationen schaffen eine Welt der Stabilität und Sicherheit, weil sich die Menschen in ihnen strikt an traditionelle Rituale und Prozesse halten und sich einem strengen Organigramm unterordnen. In diesen Organisationen herrscht eine klare Vorstellung davon vor, was richtig und was falsch ist. Konformistische Organisationen sind deshalb in sich sehr stabil – doch wenn sich die Welt verändert, ist es für sie schwierig, die Veränderung zu akzeptieren und sich anzupassen.



Petrol (engl.: teal)

Evolutionäre Organisationen

Teal-Organisationen ähneln lebendigen Systemen, die sich stetig den Bedingungen anpassen und sich weiterentwickeln. Auf dieser (bisher höchsten) Stufe orientieren sich Menschen an Vertrauensbeziehungen, einem gemeinsamen sinnhaften Ziel und streben egofreies Arbeiten an. Evolutionäre Organisationen zeichnen sich durch drei konkrete Merkmale aus.

→ siehe nächste Seite



Orange

Leistungsorientierte Organisationen

Mit der wissenschaftlichen und industriellen Revolution entwickelten sich orangefarbene Organisationen. Die Welt wird von nun an als eine begriffen, die von rationalen Naturgesetzen bestimmt ist und die man für die eigenen Zwecke nutzen kann. Leistung und materieller Gewinn stehen dabei im Vordergrund: „Wenn ich im Verstehen und Manipulieren der Welt schneller, klüger und innovativer als andere bin, dann werde ich erfolgreicher sein und mehr Wohlstand, Gewinn und Marktanteile erreichen – oder was ich mir sonst wünsche“, erklärt Laloux die industrielle Weltsicht. In leistungsorientierten Organisationen ist die Führung weniger daran interessiert, *wie* Ziele erreicht werden, sondern vor allem, *dass* sie erreicht werden. Im Vergleich zu konformistischen Organisationen gibt es hier mehr Raum für Innovation und Wachstum. Gleichzeitig erreichen leistungsorientierte Unternehmen schnell eine Stufe, in der sie Wachstum nur um des Wachstums willen vorantreiben – nicht, um reale Bedürfnisse zu erfüllen. Dann streben sie nur noch nach Zielen, Zahlen, Ergebnissen und Konsum und dienen nur noch einzelnen Menschen, aber nicht mehr der Gesellschaft.



Grün

Pluralistische Organisationen

Langfristig erkannten die Menschen die Nachteile rein leistungsorientierter Organisationen und es entstand bei vielen die Sehnsucht nach mehr Sinnhaftigkeit – wie auch bei Laloux selbst. So entstanden grüne Organisationen, in denen die Menschen Hierarchien ablehnen, Entscheidungen von oben nach unten verlagern, eine wertorientierte Kultur fördern und neben Investor*innen auch die Gesellschaft und die Umwelt als Stakeholder berücksichtigen. In der Theorie klingt das gut, in der Praxis gibt es in postmodernen Organisationen oft einen großen Widerspruch: „Man möchte alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich behandeln und einen Konsens finden, aber die hierarchische Pyramidenstruktur der modernen Organisation wird beibehalten“, schreibt Laloux. Die Folge sind sehr langsame, teilweise sogar lähmende Prozesse, Frustration und Unklarheit darüber, wer wann wie welche Entscheidung trifft.

Was macht eine evolutionäre Organisation aus?

? Reflexionsfrage

Wo würdest du die Organisation, in der du arbeitest, einordnen? Siehst du vielleicht auch Elemente aus verschiedenen Stufen?



Selbstführung

In Teal-Organisationen wird die traditionelle hierarchische Pyramiden-Struktur durch Selbstorganisation ersetzt. Teams und Mitarbeiter*innen erhalten mehr Autonomie und Entscheidungsbefugnisse. Teams treffen eigenverantwortlich Entscheidungen und organisieren ihre Arbeit selbstständig, ohne Anweisungen von oben. Verantwortung wird rollenbasiert auf Basis von Kompetenzen, Stärken und Interessen verteilt.

Ganzheit

Ganzheit bezieht sich darauf, dass Mitarbeiter*innen in Teal-Organisationen ermutigt werden, ihre gesamte Persönlichkeit am Arbeitsplatz einzubringen. Das bedeutet, dass sie nicht nur ihre professionellen Fähigkeiten oder Stärken zeigen, sondern z.B. auch über Gefühle sprechen. Indem Mitarbeiter*innen authentisch und ganzheitlich auftreten dürfen, entsteht eine Arbeitsumgebung, die von Vertrauen und psychologischer Sicherheit geprägt ist. Teal-Organisationen erlauben den Menschen, sich mit all ihren Facetten am Arbeitsplatz zu zeigen und einzubringen, statt nur eine professionelle Rolle zu spielen.



Evolutionärer Sinn

Der evolutionäre Sinn einer Organisation ist ihr übergeordnetes Ziel oder ihr Zweck, der über rein finanzielle Ziele hinausgeht. Dieser Zweck orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen, der Gemeinschaft und der Umwelt und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Teal-Organisationen streben danach, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und eine nachhaltige Zukunft zu gestalten, indem sie sich mit ihrem evolutionären Sinn verbinden und gemeinsam daran arbeiten, ihn zu verwirklichen.



Und wie kommt man jetzt dahin?

Laut Laloux gibt es zwei nötige Voraussetzungen für Organisationen, um den Sprung zur evolutionären Organisation zu schaffen: Der*Die Gründer*in oder leitende Führungskraft muss ein evolutionäres Verständnis von Organisationen haben und auch die Eigentümer*innen der Organisation müssen das verstehen und annehmen.

Es gibt nicht die eine Lösung, den einen ausgeklügelten 10-Punkte-Plan, wie ihr eine evolutionäre Organisation werden könnt. Es gibt nur Fragen, die ein Anfang für die Reise oder die Entwicklung auf die nächste Stufe sein können. Laloux nennt z.B. diese:

? Welche Veränderung gibt uns die meiste Energie? Wo sehen wir das meiste Entwicklungspotenzial? Ärgert ihr euch z.B. schon lange über eure langsamen Entscheidungswege?

? Möchten wir eine bestehende Organisation transformieren oder eine neue, evolutionäre Organisation aufbauen?

? Möchten wir in einer bestehenden Abteilung eine neue Methode (z.B. rollenbasiertes Arbeiten) austesten? Oder möchten wir eine neue, eigene Abteilung schaffen, in der experimentiert wird?

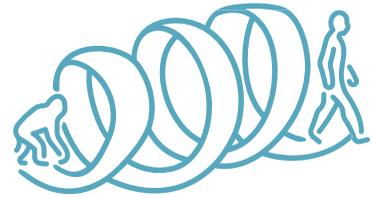
? Möchten wir verschiedene Experimente in der ganzen Organisation gleichzeitig testen? Oder möchten wir eine bestimmte Praxis mit einem Mal in der gesamten Organisation einführen?

? Wer und was könnte uns dabei helfen, z.B. rollenbasiertes Arbeiten einzuführen?

? Wie gehen wir während der Transformation mit Herausforderungen und Konflikten um?

Und: Ein erster guter Schritt ist sicherlich auch, Abonnent*in dieses Magazins zu sein! 😊

NEW WORK GLOSSAR



Spiral Dynamics

Das Modell Spiral Dynamics beschreibt menschliche Entwicklung und Organisation vom einfachen Stamm bis hin zum komplexen Großkonzern. Es bildet eine Reihe von Stufen oder Ebenen ab, die in einem spiralförmigen Muster dargestellt werden – daher der Name – und geht auf Ken Wilber zurück. Die Stufen werden oft mit Farben oder Bezeichnungen markiert, die verschiedene Denkweisen, Werte und Verhaltensweisen repräsentieren. Solange es Menschen gibt, wird das Modell immer fortgeschrieben, also nie zu Ende gedacht sein werden.

Es gibt verschiedene Versionen von Spiral Dynamics, eine häufig verwendete Version identifiziert acht Hauptstufen. Jede Stufe spiegelt die Lebensbedingungen und Herausforderungen einer Zeit wider, denen Menschen mit Modellen zur Bewältigung begegneten:

Stufe 1 ÜBERLEBENSTRIEB (Beige)

Stufe 2 STAMMESDENKEN (Purpur)

Stufe 3 EGOZENTRIK (Rot)

Stufe 4 AUTORITÄT & ORDNUNG (Blau)

Stufe 5 ERFOLG & INDIVIDUALISMUS (Orange)

Stufe 6 GEMEINSCHAFT & HARMONIE (Grün)

Stufe 7 SYSTEMDENKEN & FLEXIBILITÄT (Gelb)

Stufe 8 GLOBALES BEWUSSTSEIN (Türkis)

Eine höhere Stufe schließt die Modelle der vorhergehenden Stufen stets mit ein: Personen, die sich z.B. auf der vierten Ebene bewegen und dabei sind, Ordnung durch → **Hierarchie** zu schaffen, vergessen nicht einfach, dass sie auch essen und schlafen müssen, um überhaupt zu überleben (erste Ebene).

Vertreter*innen der Theorie bemühen sich, möglichst wertfrei über die einzelnen Stufen zu sprechen, also beispielsweise nicht von „oben“ und „unten“ zu sprechen. Denn die letzte bekannte Stufe mit dem höchsten Reifegrad ist nicht per se für jeden Kontext auch die beste.



Emma Marx
Regeneratives
Wirtschaften



WIESO
WIR DIE
KLIMAKRISE
FÜHLEN
MÜSSEN

BILD
Cristina Estanislao

SPARRING
Paul Fenski

LEKTORAT
Inga Höltmann

KORREKTORAT
Svenja Bartolomae

Der richtige Umgang mit der Klimakrise scheitert auch an unseren Gefühlen. Wir müssen lernen, mit ihnen umzugehen, um ins Handeln zu kommen. Organisationen sind dafür genau die richtigen Orte.



1824 identifizierte der französische Physiker Joseph Fourier erstmals den Treibhauseffekt. 1856 entdeckte die Wissenschaftlerin Eunice Newton Foote, dass Kohlenstoffdioxid dabei eine Rolle spielt und bereits 1941 warnte der Meteorologe Hermann Flohn, dass „die Tätigkeit des Menschen zur Ursache einer erdumspannenden Klimaänderung [werden könnte], deren zukünftige Bedeutung niemand ahnen kann“.

Nach aktuellen Prognosen ist es unwahrscheinlich, dass wir es schaffen, die Erderwärmung auf 1,5 Grad gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Der Klimadienst Copernicus schreibt sogar, dass wir das Ziel 2023 bereits gerissen haben.¹ Ein Anstieg von über 1,5 Grad klingt banal, bedeutet allerdings, dass Umweltkatastrophen sehr viel wahrscheinlicher werden und die Klimarisiken rasant zunehmen. Warum haben wir Menschen es in den 200 Jahren seit Fouriers Entdeckung nicht geschafft, da aktiv gegenzusteuern?

Wir wissen, was wir tun müssten...

Um einen weiteren Temperaturanstieg zu verhindern, müssten wir so schnell es geht weltweit klimaneutral werden. Klimaneutral heißt: Wir dürfen dann pro Jahr nur maximal so viele Treibhausgase ausstoßen, wie im gleichen Zeitraum in der Umwelt wieder gebunden werden. Um in Deutschland die Emissionen bis 2045 um 95 Prozent zu senken, müssten wir komplett auf erneuerbare Energien umsteigen, die Stahlproduktion mit Wasserstoff betreiben, Verbrennungsmotoren komplett durch E-Mobilität ersetzen (und diese dann auch weniger nutzen) und nicht mehr mit Kerosin fliegen. Wir müssten Gebäude besser dämmen und aufhören, mit Öl zu heizen – flächendeckend.² Die restlichen 5 Prozent Treibhausgase müssten aus der Atmosphäre herausgeholt werden.³ Technisch gesehen ist all das möglich, aber es gibt mächtige Gegenspieler: Viele Unternehmen und Menschen profitieren gerade noch von unserer emissionsreichen Lebensweise. Und solange noch zu viel Geld mit Ölförderung, Plastik-, Auto- oder Konsumgüterproduktion verdient wird, werden wir uns als Gesellschaft sehr schwer tun, in die richtige Richtung zu gehen.

... aber psychische Schutzmechanismen helfen uns beim Ausblenden.

Dass wir unsere Lebensweise bisher nicht klimaneutral umgebaut haben, hat aber auch etwas mit unserer individuellen psychischen Konstitution zu tun, die die Grundlage von persönlichen Entscheidungen und auch Entscheidungen in Unternehmen bildet: Die Klimakrise ist so verheerend und niederschmetternd, dass es uns schwerfällt, uns damit zu beschäftigen.

¹ Die Aussage von Copernicus wird in Fachkreisen teilweise als Aufmerksamkeitshascherei eingeordnet, etwa weil die natürliche Variabilität von Temperaturschwankungen nicht miteinbezogen werde. ZDFheute: *Streit um 1,5-Grad-Aussage von Copernicus* (2024)
→ neuenarrative.link/copernicus

² Prognos/Öko-Institut/Wuppertal-Institut: *Klimaneutrales Deutschland 2045 – Wie Deutschland seine Klimaziele schon vor 2050 erreichen kann* (2021)
→ neuenarrative.link/klima2045

³ Einerseits geht das durch den Schutz von Wäldern und die Renaturierung von Mooren. Andererseits müssen wir ggf. auch auf sogenannte Carbon-Removal-Technologien ausweichen, mit denen Treibhausgase auf technischem Weg aus der Atmosphäre entfernt werden.

Die Waldbrände, Überflutungen, Dürren und verheerenden Stürme der letzten Jahre waren nur der Anfang vom neuen Normal. Ökosysteme werden zusammenbrechen, Teile der Erde unbewohnbar werden. Nicht nur Umweltkatastrophen von neuem Ausmaß stehen uns bevor, sondern auch soziale Unruhen: Bestehende Ungleichheiten werden sich verschärfen, nationalstaatliche Abgrenzung und auch Kriege um Ressourcen werden zunehmen. Es ist daher verständlich, wenn unser Gehirn versucht, uns vor einer Wahrheit zu schützen, die einfach zu groß zum Verarbeiten ist. Und dafür nutzt es bestimmte Schutzmechanismen.

Ein kleiner Selbst-Check kann dabei helfen, dir bewusst zu machen, welche Schutzmechanismen dein Gehirn besonders mag.⁴ Schau dir dafür die folgende Liste an und frage dich ehrlich, ob du dich schon einmal ähnlich verhalten hast und ob ein Schutzmechanismus der Grund dafür sein könnte, wenn es um die Klimakrise geht.



VERHALTEN	SCHUTZMECHANISMUS
<input type="radio"/> Schaltest du oft ab oder wendest dich lieber anderen Themen zu, wenn es um die Klimakrise und ihre Folgen geht?	 AUSBLENDEN / ABSCHALTEN
<input type="radio"/> Hattest du Gedanken wie „So schlimm wird es schon nicht werden“ oder „Jetzt übertreibt die Autorin aber“? (Vielleicht hast du das sogar gedacht, als du den vorletzten Absatz gelesen hast?)	 VERLEUGNUNG
<input type="radio"/> Hast du vielleicht schon einmal gedacht: „Das weiß ich doch alles schon“?	 ÜBERDRUSS
<input type="radio"/> Hast du gedacht, dass wir das schon alles noch irgendwie hinbekommen? Vielleicht dachtest du: „Jemand wird schon eine passende Idee/Technologie finden.“	 WUNSCHDENKEN
<input type="radio"/> Hattest du Gedanken wie „Mich wird das schon alles nicht so doll betreffen“ oder „Ich komme da schon durch“?	 ABGRENZUNG
<input type="radio"/> Oder hast du ungeduldig darüber nachgedacht, dass der Text total negativ ist und jetzt doch bitte endlich mal die Lösungen kommen müssen? Vielleicht dachtest du auch sowas wie: „Eigentlich müssten wir doch einfach nur xyz tun, dann würden wir das Problem schon lösen.“	 LÖSUNGS- FOKUSSIERUNG

Egal welchen dieser Schutzmechanismen du bei dir entdeckt hast: Sie sind normale Reaktionen deines Gehirns auf eine Krise, die so groß ist, dass sie kaum zu fassen ist.

Die Grundlage für diese hauptsächlich unterbewussten Schutzmechanismen bilden einige klassische psychologische Konzepte:

- Ⓐ Der **Present Bias** beschreibt die menschliche Tendenz, eher eine kleine Belohnung in der Gegenwart zu nehmen, als auf eine größere in der Zukunft zu warten. In Bezug auf die Klimakrise führt er dazu, dass Menschen kurzfristige Bedürfnisse und Vorteile über langfristige Klimaschutzziele stellen, z.B. indem sie jeden Morgen doch wieder ins Auto steigen, statt öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen.
- Ⓑ Der **Optimismus Bias** ist ein Phänomen der kognitiven Verzerrung: Menschen neigen dazu, die Wahrscheinlichkeit, dass ihnen selbst etwas Negatives zustößt, im Vergleich zu anderen, geringer einzuschätzen. Im Ergebnis werden negative Auswirkungen der Klimakrise (zumindest für sie selbst) als nicht so schwerwiegend prognostiziert. Technologie und Innovationen als Lösung werden dann ebenfalls für wahrscheinlicher gehalten, als sie tatsächlich sind.
- Ⓒ Die **pluralistische Ignoranz** beschreibt, dass die Mehrheit innerhalb einer Gesellschaft eine Norm ablehnt, zugleich aber davon ausgeht, dass das eine Minderheitenhaltung ist – dass also die Mehrheit die Norm akzeptiert. Diese vermeintliche Mehrheitenhaltung nimmt Einfluss auf unser Denken und unsere Handlungen.



... aber die Angst lähmt uns.

Vielleicht konntest du aber auch mit keinem der Schutzmechanismen etwas anfangen, weil du stattdessen sogar viel zu viel über die Klimakrise nachdenkst? Im schlimmsten Fall führt ein Übermaß an Beschäftigung mit dem Thema zu Klimaangst. Das kann ebenfalls ein lähmender Modus sein, wenn die Angst so viel Raum einnimmt, dass wir vor der Klimakrise sitzen wie die Maus vor der Schlange – und nicht ins Handeln kommen.

Die Psychotherapeutin und Fridays-for-Future-Aktivistin Katharina van Bronswijk macht in einem Interview mit *Deutschlandfunk Nova*⁵ klar: Klimaangst ist keine krankhafte Reaktion. Emotionen zeigen uns Bedürfnisse an und sorgen dafür, dass wir sie erfüllen. Es gibt einerseits körperliche Bedürfnisse wie Hunger oder Müdigkeit, die sich als Emotionen zeigen können, etwa wenn wir *hangry* werden. Andererseits gibt es aber auch psychische Bedürfnisse, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle. Wenn die nicht erfüllt sind, fühlen wir Angst. In Bezug auf die Klimakrise ist dieses Bedürfnis nach Sicherheit nicht erfüllt, schließlich können wir nicht davon ausgehen, zukünftig wohlbehalten in einer stabilen Umwelt zu leben. Und kontrollieren können wir den Ausgang der Entwicklung auch nicht: Die Klimakrise kommt mit voller Wucht und unsere Klimaangst spiegelt uns das.

⁴ Diese Auflistung von Schutzmechanismen ist eine Abwandlung einer ähnlichen Liste aus *The Week*. *The Week* ist ein Projekt von Frederic Laloux und Helene Gerin. In einer Woche schauen Menschen gemeinsam drei Filme über Zukunftsszenarien, Zusammenhänge und Handlungsoptionen angesichts des Klimawandels. Das Format soll helfen, Verbindung und Engagement bzgl. der Klimakrise zu fördern – auch in Unternehmen. Übrigens: Die Liste kommt im ersten der drei Videos vor.
→ theweek.ooo

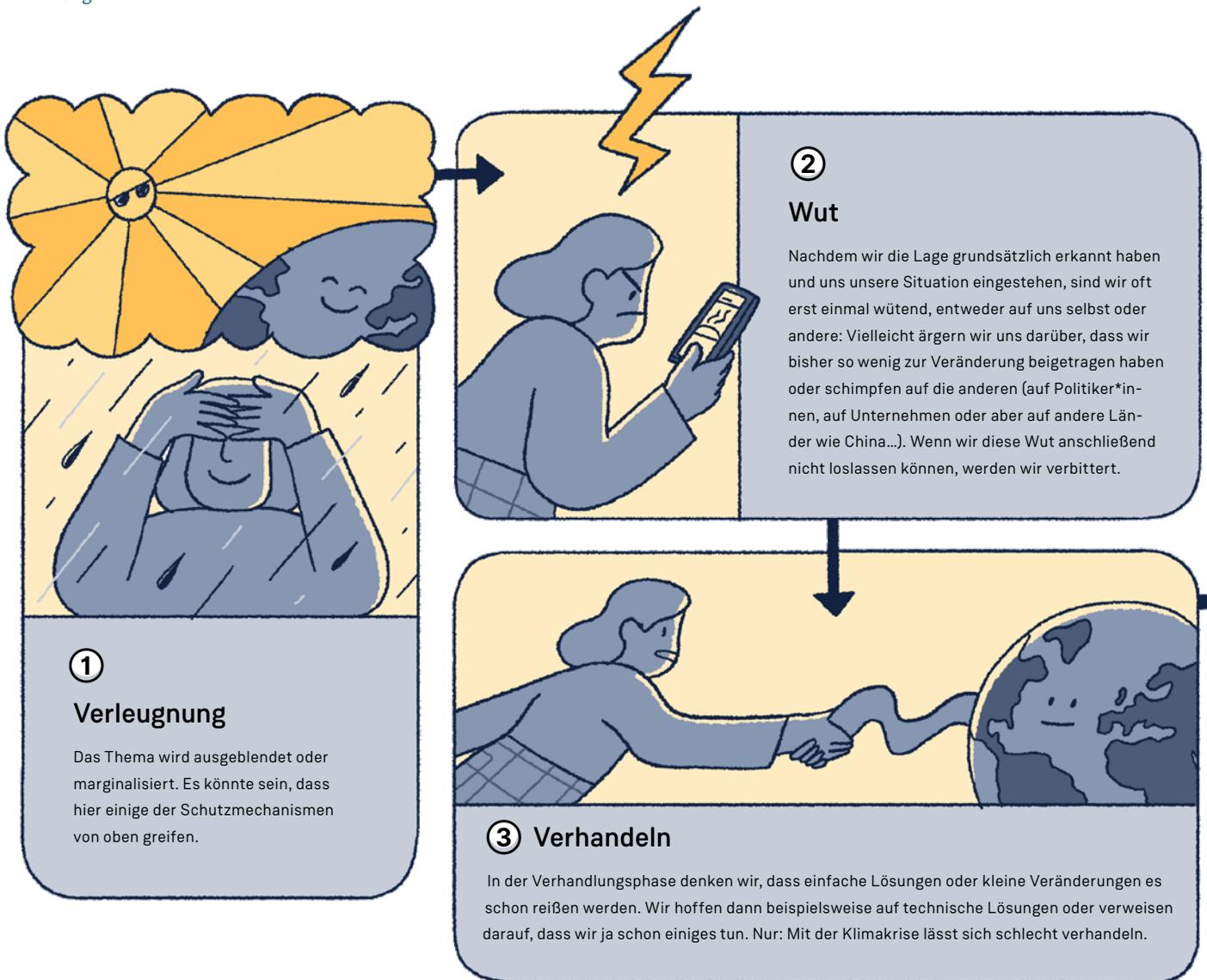
⁵ Das gesamte Interview mit Katharina van Bronswijk ist hörensenswert: *Deutschlandfunk Nova: Trauer und Wut sind als Klimagefühle unterschätzt* (2022)
→ neuenarrative.link/klimagefuehle

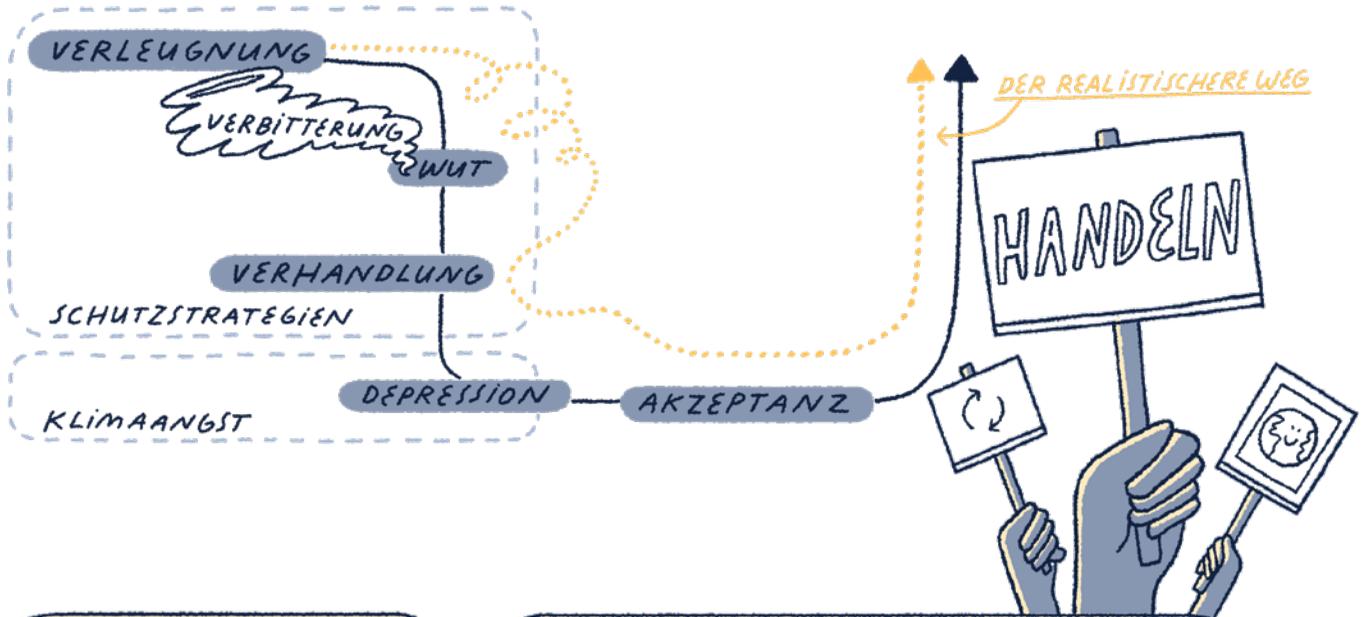
Wie nehmen wir Klimagefühle an und kommen ins Handeln?

Psycholog*innen sagen, dass wir mit unseren Klimagefühlen so ähnlich umgehen sollten wie mit unseren Gefühlen, wenn wir eine geliebte Person verloren haben oder eine Trennung durchmachen. Trauerprozesse sind, klar, erst einmal traurig, aber sie dienen auch ganz konkret der Emotionsverarbeitung. Um zu verstehen, wieso wir uns so fühlen, wie wir uns fühlen, hilft es also, sich das Modell eines typischen Trauerprozesses vor Augen zu führen und unsere Schutzmechanismen und die Klimaangst als Teil davon zu begreifen.

Ein Trauerprozess sieht etwa so aus:

Die Trauerphasen lassen sich wie eine Art U darstellen und Menschen stehen dann theoretisch einfach nur an unterschiedlichen Stellen im Modell. Das Modell hilft uns dabei, anzuerkennen, dass Emotionen Phasen sind und damit auch ein Ende haben können. Sie kommen, aber sie gehen auch irgendwann wieder, und können dann sogar in neue Energie überführt werden.





④
Depression

Jetzt setzen Trauer und Verzweiflung ein. Wenn wir uns diesen Gefühlen stellen, kann die Depressionsphase helfen, unsere Emotionen zu verarbeiten. Außerdem hat die Trauer auch eine Hinweisfunktion: Kummer zeigt uns, was uns wichtig ist. Möglicherweise zeigt sich der Kummer in dieser Phase als Klimaangst.

⑤
Akzeptanz

Wir integrieren die Erkenntnis, dass es wirklich schlecht um unseren Planeten steht, aber auch die damit einhergehenden Emotionen in unser Leben. Wir sind bereit, endlich ins Handeln zu kommen.

Und, wie es bei allen Modellen der Fall ist: Natürlich ist das eine Vereinfachung. Die vermeintlich schwungvolle Form des Us ist trügerisch. Der eigene Weg durch die Abfolge an Klimagefühlen kann ganz anders aussehen. Das ergibt auch Sinn, weil die emotionale Verarbeitung von etwas so Großem wie der Klimakrise kompliziert ist: Schließlich geht es um etwas, das das Individuum in seiner Wucht überfordert, und zugleich um etwas, das sich noch nicht vollständig vollzogen hat, über das wir immer wieder neue wissenschaftliche Erkenntnisse erhalten, die wir integrieren müssen. Die Krise hat keine klaren Kanten und betrifft letztendlich in unterschiedlichen Formen alle Bereiche unseres Lebens.

Organisationen sind gute Orte für Gefühle

Damit wir die Erwärmung der Erde nicht weiter vorantreiben, müssten wir die meisten unserer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Narrative ändern. Es lohnt sich, damit bei der eigenen Umgebung zu beginnen: Das kann die Familie sein, der Freundeskreis, oder aber die Organisation, in der wir arbeiten.

Die Vorteile davon, sich weder völlig alleine mit den eigenen Klimagefühlen herumzuschlagen noch die Welt-Gesellschaft im Großen verändern zu wollen, liegen auf der Hand: Einerseits hilft nichts bei der Bewältigung von Gefühlen und Emotionen besser, als mit anderen Menschen in Kontakt zu gehen, besonders dann, wenn sie offen und mitfühlend reagieren. Soziale Unterstützung hilft Menschen, stressige und emotional turbulente Situationen besser zu bewältigen und ihre Emotionen zu regulieren. Andererseits sind überschaubare Gruppen und Teams in Organisationen die perfekten Orte, um vom Fühlen direkt ins Handeln zu kommen. Der Hebel ist hier viel größer, als wenn wir uns nur auf unsere persönlichen Handlungen fokussieren.

Als Einstieg hilft es möglicherweise, diese kleine Übung durchzuführen: →

Takeaways

- ① Um die Klimakrise und ihre Folgen wirklich zu verstehen, reicht Wissen allein nicht aus. Wir müssen uns auch den Emotionen stellen, die damit einhergehen, und sollten aufhören, sie zu verdrängen.
- ② Klimaangst ist zwar ein unangenehmes Gefühl, hat aber ihre Berechtigung. Sie weist uns darauf hin, dass unsere Grundbedürfnisse nach Sicherheit und Kontrolle in einer Zukunft mit der Klimakrise möglicherweise nicht erfüllt sind. Negativ wird Klimaangst nur, wenn sie uns am Handeln hindert.
- ③ Organisationen (oder Teams) sind eine Größeneinheit, in der es gelingen kann, gemeinsam Raum für Klimagefühle zu schaffen und daraus Impulse für Handlungen abzuleiten.



Um diese Übung durchzuführen, solltet ihr ein Basiswissen zur Klimakrise mitbringen und euch der Folgen der Krise grundsätzlich bewusst sein. Falls ihr euch nicht sicher seid, ob das so ist, lest euch vorher noch einmal diese fünf unbequemen Wahrheiten durch:

Seit der Industrialisierung hat sich die CO₂-Konzentration in der Luft drastisch erhöht. Sie liegt etwa 50 Prozent höher als in den letzten 10.000 Jahren. 2023 erreichten die weltweiten CO₂-Emissionen einen traurigen Rekord: 36,8 Milliarden Tonnen CO₂.

2023 berichtete das Umweltbundesamt, dass die Niederschlagsmengen in Deutschland seit 1881 stärker schwanken als je zuvor: Seit 2011 gibt es in Deutschland einige ausgesprochen trockene Jahre. Gleichzeitig wird es immer wärmer: Das Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung stellte fest, dass monatliche Hitzerekorde heute 90-mal häufiger auftreten als in den Jahren 1951 bis 1980.

Die Eismassen in Grönland und der Antarktis schmelzen, wobei Daten der NASA zeigen, dass allein die Antarktis jedes Jahr 150 Milliarden Tonnen Eis verliert. Bis Ende des 21. Jahrhunderts könnten aufgrund des dadurch ansteigenden Meeresspiegels bis zu 190 Millionen Menschen – mehr als das Doppelte der deutschen Bevölkerung – ihre Heimat verlieren.

Waldbrände breiten sich zunehmend aus und sind immer schwerer zu kontrollieren. Eine UN-Untersuchung ergab, dass zwischen 2018 und 2020 mehr als 120.000 Quadratkilometer – fast zweimal die Fläche Bayerns – den Flammen zum Opfer fielen. Die Zahl extremer Waldbrände wird sogar noch steigen: bis 2030 um bis zu 14 Prozent und bis 2050 um bis zu 30 Prozent.

Der Klimawandel begünstigt die Ausbreitung von Infektionskrankheiten wie Dengue-Fieber und Malaria. In Regionen, in denen diese Krankheiten zuvor nicht vorkamen, sind die Bedingungen für Übertragungen durch wärmere Temperaturen nun ideal. Laut *The Lancet* hat sich die Verbreitung des Dengue-Fiebers im Vergleich zu 1950 im Jahr 2018 um 15 Prozent erhöht.

ÜBUNG

um mit den eigenen Klimagefühlen in Kontakt zu kommen

(CA. 1 STUNDE)

Für diese Übung ist es sinnvoll, wenn eine Person sie anleitet und dabei auf die Zeit achtet. Den ersten Teil dieser Übung absolviert ihr (mit Anleitung) allein, die zweite Hälfte gemeinsam in Kleingruppen.

1 Ankommen (3 MINUTEN)

Verteilt euch in einem Raum so, dass ihr euch alle wohlfühlt, macht es euch gemütlich und beginnt die Übung gemeinsam: Schließt dafür die Augen und atmet gemeinsam dreimal tief durch die Nase ein und durch den Mund aus.

2 Erkenne deine Gefühle (10 MINUTEN)

Als Erstes wirst du dir deiner eigenen Emotionen bewusst und versuchst zu erkennen, was du genau fühlst. Denke dafür an die Klimakrise und alles, was du über sie weißt. Frage dich: „Was passiert in meinem Innern, wenn ich über die Klimakrise und ihre Auswirkungen nachdenke?“ Welche Empfindungen sind dir jetzt am stärksten bewusst? Welche Gefühle? Rasen die Gedanken im Kopf? Nimm dir ein wenig Zeit, um wahrzunehmen, was dominiert, um dir deiner emotionalen Grundstimmung bewusst zu werden. Schreibe das Gefühl, das du am stärksten spürst, gern auf einen Zettel. Du musst ihn niemandem zeigen.

3 Nimm deine Gefühle an (15 MINUTEN)

Der nächste Schritt besteht darin, die Emotionen zu akzeptieren und dir zu erlauben, sie zu fühlen, ohne sie zu unterdrücken oder zu vermeiden. Stelle einfach nur fest, dass das Gefühl da ist, und versuche es nicht zu beurteilen, zu verdrängen oder zu kontrollieren. Füttere dein Gefühl aber auch nicht zusätzlich, indem du grübelst oder schon nach einer Lösung suchst. Dazu kommen wir später noch. Das Gefühl auszuhalten dauert normalerweise nicht länger als 7 bis 12 Minuten, bis du langsam merkst, dass du in eine Art Akzeptanz kommst.

4 Tauscht euch über eure Gefühle aus (20 MINUTEN)

Als Nächstes teilst du deine Gefühle mit anderen. Kommt dazu in kleinen Gruppen von zwei oder drei Menschen zusammen und erzählt euch gegenseitig von euren Gefühlen zur Klimakrise. Am besten redet zuerst nur eine Person für zwei bis drei Minuten und die anderen hören zu. Dann redet die nächste Person für zwei bis drei Minuten über ihre Gefühle und so weiter. Anschließend geht ihr in der Kleingruppe in einen offenen Dialog: Gefühle mit anderen zu teilen, kann dabei helfen, sie noch besser zu verarbeiten und Gemeinsamkeiten zu erkennen.



5 Nächste Schritte festhalten (20 MINUTEN)

Durch aktives Handeln könnt ihr eure Gefühle in etwas für euch Sinnhaftes, vielleicht sogar Freudvolles umwandeln. Macht euch dafür gemeinsam auf die Suche nach passenden Handlungsmöglichkeiten. Diese Fragen können euch dabei helfen: Wollt ihr direkt in der Organisation ins Handeln kommen oder außerhalb? Kennt ihr Initiativen oder Menschen, denen ihr euch anschließen könnt? Legt nächste Schritte fest und stellt euch gegebenenfalls Termine oder Erinnerungen in euren Kalendern ein. Das könnte zum Beispiel so aussehen:

- Maram findet heraus, wann die nächste Klimademo ist und erinnert das Team daran, gemeinsam dorthin zu gehen.
- Frederik organisiert für das nächste Teamtreffen veganes Essen, das allen schmeckt.
- Yong stellt einen nächsten Termin ein, bei dem wir uns Zeit nehmen, unsere Klimagefühle weiter zu erkunden.

Wenn eure Klimagefühle stark sind oder ihr sie lange verdrängt habt, solltet ihr nämlich öfter mit ihnen einchecken, um sie besser kennenzulernen und dann Handlungen, die sich für euch stimmig anfühlen, daraus abzuleiten.

Du kennst eine Organisation, die regenerativ wirtschaftet? Die möchte ich auch kennenlernen! Hilf mir dabei über diese Typeform. Das dauert nur drei Minuten.
→ neuenarrative.link/regenerativ-tipp

In Deutschland geboren,

Christiania
29 Jahre
in München geboren
staatenlos



TEXT
Paul Fenski

BILD
Lucy Schmidt

SPARRING
Taraneh Taheri

LEKTORAT
Svenja Bartolomae

KORREKTORAT
Inga Höltmann

aber staatenlos

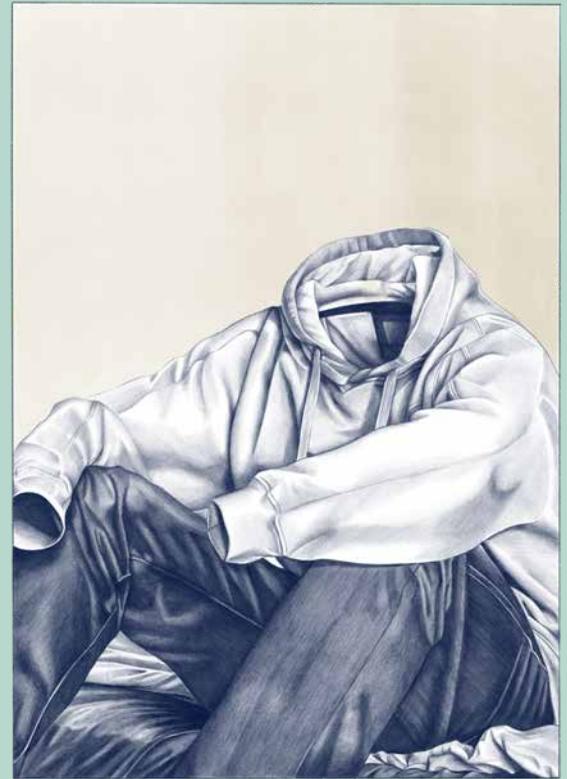
*In unserer **Initiative im Fokus** geben wir Organisationen, die sich für einen positiven Wandel einsetzen, eine Plattform.*

Christiania Bukalo lebt in Deutschland, hat aber keine Staatsbürgerschaft – weder die deutsche noch die eines anderen Staates. Damit bleiben ihr viele Grundrechte verwehrt. Mit ihrer Initiative Statefree will sie das ändern, indem sie Staatenlosen eine organisationale Heimat gibt und sie über ihre Handlungsmöglichkeiten aufklärt.

In Deutschland leben schätzungsweise 126.000 staatenlose Personen. Das sind Menschen, die weder die deutsche noch eine andere Staatsbürgerschaft besitzen.

Staatenlosigkeit hat verschiedene Ursachen. Einige Staatsbürgerschaften werden in Deutschland nicht anerkannt, z.B. die palästinensische. In anderen Staaten werden sie gezielt entzogen, aus politischen oder religiösen Gründen, als Mittel der Repression. Auch wenn Staaten sich auflösen oder Gebiete abtreten, kann das zu Staatenlosigkeit führen. Da in Deutschland das Abstammungsprinzip gilt – mit der Geburt also nur Menschen deutsche Staatsangehörigkeit bekommen, die mindestens einen deutschen Elternteil haben –, betrifft Staatenlosigkeit auch Menschen, die in Deutschland geboren sind.

Der deutsche Staat unterscheidet zwischen anerkannter Staatenlosigkeit und ungeklärter Staatsangehörigkeit. Menschen, deren Staatenlosigkeit anerkannt ist, erhalten in Europa oft ähnliche Rechte und Zugänge wie Staatsbürger*innen. Das gilt zum Beispiel für Personen, die aus den palästinensischen Autonomiegebieten fliehen. Menschen mit ungeklärter Staatsangehörigkeit fehlt diese Anerkennung und damit auch die mit ihr verbundenen Grundrechte: Sie dürfen nicht arbeiten, studieren, reisen oder heiraten.



Prince
seit 33 Jahren in Deutschland
staatenlos



Rechtlich anerkannte Staatenlosigkeit

27.940

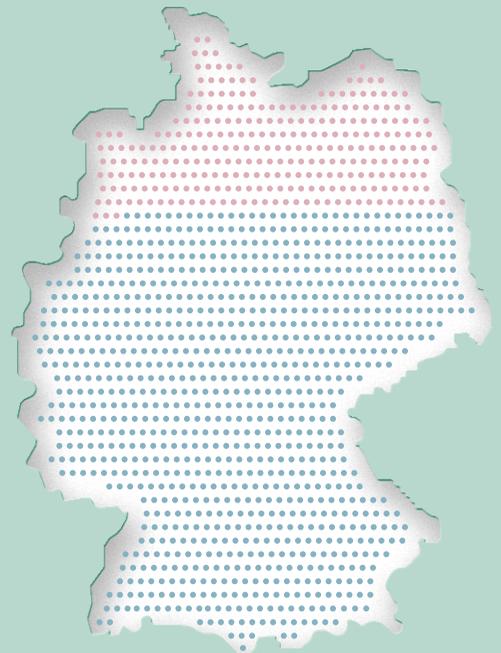
Menschen in Deutschland
Sie haben oftmals ähnliche
Rechte und Zugänge wie
Staatsbürger*innen.

Staatsangehörigkeit ungeklärt

94.945

Menschen in Deutschland
Sie dürfen häufig nicht
wählen, arbeiten, studieren,
reisen oder heiraten.

Eddy
25 Jahre
in Deutschland geboren
staatenlos



• Ein Punkt = 100 Personen

Zahlen von 2021
Quelle: Deutscher Bundestag
→ neuenarrative.link/staatenlos

Statefree

Eine Anlaufstelle für Staatenlose

Auch die 1994 in München geborene Christiana Bukalo ist staatenlos. Weil ihre Eltern, als sie aus Westafrika nach München kamen, unzureichende Nachweise ihrer Staatsangehörigkeit hatten, wurde ihre Staatsangehörigkeit als ungeklärt vermerkt, diesen Status haben sie an Christiana bei ihrer Geburt quasi vererbt. Obwohl sie in Deutschland geboren ist und ihr Leben lang hier gelebt hat, musste sie daher eine Arbeitserlaubnis beantragen, um Zeitungen austragen zu dürfen, konnte nicht in andere Länder reisen und war nicht berechtigt, in Deutschland ein Studium aufzunehmen. Um einen Ort für Betroffene zu schaffen und auf ihre Situation aufmerksam zu machen, gründete sie daher 2023 die Initiative Statefree. Statefree ist die erste und einzige in Deutschland ansässige Nichtregierungsorganisation, die sich dem Thema Staatenlosigkeit widmet.

Die Vision von Statefree ist, dass eines Tages jede staatenlose Person ein Recht auf Identitätsdokumente wie eine Geburtsurkunde und einen Reisepass, auf Bildung, Gesundheitsversorgung und letztlich Einbürgerung hat.

So arbeitet Statefree

Die Arbeit von Statefree basiert auf drei Säulen: Community, Sichtbarkeit und Gleichberechtigung.

1 Community

Statefree bringt staatenlose Menschen und ihre Allies¹ zusammen, sowohl digital als auch persönlich. In den sogenannten Community-Labs geht es darum, alltägliche Probleme, die sich aus dem Status der Staatenlosigkeit ergeben, zu lösen. Darüber hinaus sind die Labs Ausgangspunkt für gemeinsame Projekte, z.B. ist gemeinsam mit der Community der Podcast *The Statefree Pod* (Englisch) entstanden.

2 Sichtbarkeit

Solange Staatenlosigkeit in der Öffentlichkeit nicht vorkommt, wird auch die Politik nichts ändern. Durch die Vermittlung des Vereins sind Interviews mit Community-Mitgliedern im *Spiegel* und in der *Zeit* erschienen. Zudem hat Statefree in Konstanz eine Ausstellung zum Thema Staatenlosigkeit mitgestaltet.²

3 Gleichberechtigung

„Wahres Empowerment entsteht, wenn auch Staatenlose Zugang zu Grundrechten bekommen, die Staatsangehörige selbstverständlich gewährt bekommen“, sagt Christiana. Deshalb sind Vertreter*innen von Statefree regelmäßig im Austausch mit Abgeordneten auf Bund- und Länderebene, nehmen an Anhörungen im Bundestag teil und machen konkrete Vorschläge für die Verbesserung der rechtlichen Situation von Staatenlosen.

Statefree

MITARBEITER*INNEN.....	5 Hauptamtliche, 16 Ehrenamtliche
ORGANISATIONSFORM.....	Soziokratie, Gesprächskreise und Konsent-Verfahren
RECHTSFORM.....	e.V.
STANDORT.....	registriert in München, aktiv überall
FINANZIERUNG.....	85 % Stiftungen, 15% private Spender*innen



¹ Der Begriff stammt aus den USA und heißt wörtlich übersetzt Alliierte, also Verbündete. In diesem Fall sind das Menschen, die selbst nicht staatenlos sind, sich aber für die Belange von Staatenlosen einsetzen.

² SWR: *Ausstellung in Konstanz will staatenlose Menschen sichtbar machen* (2022)
→ neuenarrative.link/konstanz

Wie erreicht der Verein Staatenlose?

Der Verein ermutigt die Community, häufiger von der eigenen Lage zu berichten und staatenlose Personen einzuladen. Die zweite Säule, Sichtbarkeit, trägt auch zur Bekanntheit unter Staatenlosen bei. Mittlerweile erreichen Statefree täglich Anfragen von staatenlosen Einzelpersonen, Anwält*innen, Migrationsbeiräten und anderen Gruppen, die mit Staatenlosigkeit zu tun haben und keine andere Anlaufstelle finden.

Warum wir die Initiative unterstützenswert finden

Community-zentriert

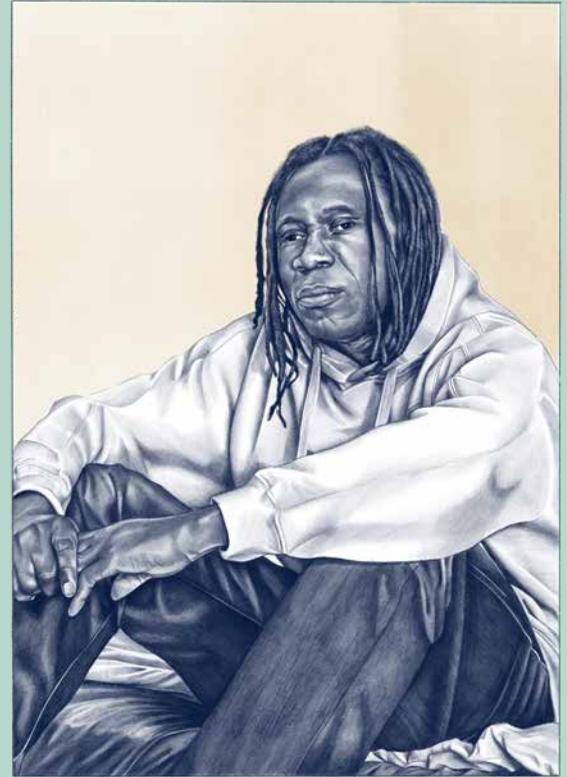
Der Verein arbeitet eng mit seiner Community aus Staatenlosen zusammen. So kann Statefree seine Positionen und Angebote direkt entlang der Bedürfnisse von Betroffenen entwickeln.

Selbstorganisation

Statefree hat mit der Zeit klare Rollen und entsprechende Verantwortungsbereiche geschaffen. In Projekten macht das Team regelmäßig Retros, um den Prozess iterativ zu verbessern.

Organisationsentwicklung

Zudem entwickelt Statefree seine Organisation stetig weiter. Derzeit ist eine Mental-Health-Struktur sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Community-Mitglieder im Aufbau. Darüber hinaus will sich der Verein T-shaped organisieren: In jedem Team soll sowohl breites als auch tiefes Wissen vorhanden sein, um die Stärken von Generalist*innen und Spezialist*innen zu vereinen.



UNTERSTÜTZE STATEFREE e.V.



Du kannst die Arbeit von Statefree auf vier Arten unterstützen:

- 1 Rede mit deinem Umfeld über Staatenlosigkeit und erzähle Betroffenen von Statefree.
- 2 Unterstütze den Verein. *(Schreibe einfach an info@statefree.world)*
- 3 Hilf dem Verein mit einer Spende:
IBAN: DE58 4306 0967 1265 6517 00 BIC: GENODEM1GLS
(Schreibe für eine Spendenquittung ebenfalls an info@statefree.world. Vergiss nicht, deine Adresse und das Datum der Spende anzugeben.)
- 4 Wir werden in Kooperation mit der Illustratorin Jill Senft zwei der Holzfiguren vom Cover dieser Ausgabe zum Kauf anbieten. Der Erlös der Aktion geht zu 100% an Statefree. Mehr Informationen unter → neuenarrative.link/statefree



ZUM WEITERLESEN UND -SCHAUEN

- ➔ Eine gute Zusammenfassung über die Ursachen und Folgen von Staatenlosigkeit gibt die Bundeszentrale für politische Bildung.
→ neuenarrative.link/staatenlosigkeit
- ➔ Das ZDF zeigt anhand von Daten des Statistischen Bundesamts, dass die Zahl der Staatenlosen steigt – und dass die Menschen mit ungeklärter Staatsangehörigkeit den größten Anteil ausmachen.
→ neuenarrative.link/staaten-grafik

4 Jahre Verantwortungs- eigentum

TEXT
Sebastian Klein

BILD
Veronika Kieneke

SPARRING
Taraneh Taheri

LEKTORAT
Svenja Bartolomae

KORREKTORAT
Inga Höltmann



Der Prototyp von *Neue Narrative* erscheint in Form einer Nullnummer. Auflage: 100 Stück.

Wir haben fast 1.000 Abos verkauft.

Wir schließen die Wandlung in Verantwortungseigentum ab und drehen die erste Finanzierungsrunde mit externen Investor*innen. NN wächst auf 10 Personen.

* 2016

2017

2018

2019

2020

Die erste Ausgabe von *Neue Narrative* kommt an den Kiosk. Unsere (viel zu optimistische) Auflage: 10.000 Stück.

Wir gründen NN Publishing als Unternehmen aus und entscheiden, in Verantwortungseigentum zu gehen.

Vor inzwischen vier Jahren haben wir uns als Unternehmen auf ein spannendes Experiment eingelassen: Wir haben NN in Verantwortungseigentum überführt. Zeit für ein Etappenfazit.

2019 warf unsere Ausgründung aus der Organisationsentwicklung TheDive die Frage auf, wer das Eigentum am Unternehmen künftig halten soll. Zwei Jahre zuvor hatten wir das Magazin *Neue Narrative* als Projekt innerhalb von TheDive gestartet, das auch die Kosten trug. Dass TheDive aber langfristig Eigentum an NN als Medienorganisation hält, schien uns unpassend – gerade Medien sollten doch frei von Einflüssen aus Politik und Wirtschaft sein.

Warum Verantwortungseigentum?

In klassischen Unternehmen verrichten die Angestellten die Arbeit und die Eigentümer*innen bzw. Anteilseigner*innen treffen die wichtigen Entscheidungen: Wird das Unternehmen verkauft? Bringen wir es an die Börse? Wie finanzieren wir uns und was geschieht mit dem Gewinn? Wir hofften, die Trennung der Sphären Organisation und Eigentum im Verantwortungseigentum aufzuheben.

Wir wollten mit NN ein Unternehmen aufbauen, das unabhängig ist von einzelnen Personen, in dem sich Verantwortung gut verteilen lässt und in dem auch Menschen aus dem Gründungsteam perspektivisch Verantwortung abgeben und sich später ganz oder teilweise aus der Organisation herausziehen können. In klassischen Start-ups ist das nicht möglich.

Gründer*innen und Investor*innen ordnen häufig alle Entscheidungen ihrem Profitinteresse unter. Das Resultat ist eine Wirtschaft, die massive Umwelt- und Klimaschäden verursacht, dafür aber keine Verantwortung übernimmt. Das wollten wir auf keinen Fall! Nachhaltig zu wirtschaften, auch wenn es teuer wäre, war von Anfang an einer unserer zentralen Werte.

Die Mitarbeiter*innen-GbR (also die Eigentümer*innen-Versammlung) besteht aus sieben Personen, immer mehr Menschen bei NN übernehmen Verantwortung für das Unternehmen.

2021

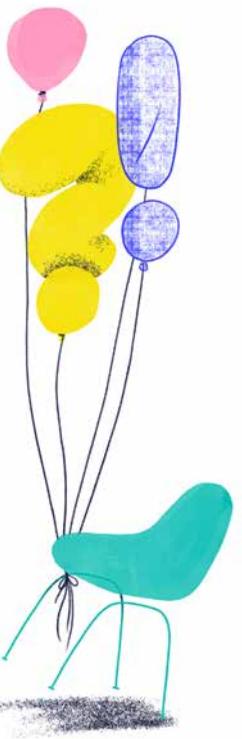
Das Unternehmen wächst auf 30 Personen, wir drehen die zweite Finanzierungsrunde mit externen Investor*innen. Das Digitalprodukt 9 Spaces wird gelauncht, die ersten 1.000 Lizenzen werden verkauft.

2022

Die Umsätze sind zu niedrig, um die Kosten zu decken, NN muss sich wieder auf 20 Personen verkleinern. Wir drehen die dritte und vorerst letzte Finanzierungsrunde mit externen Investor*innen.

2023

Wir feiern 7 Jahre Magazin, 5 Jahre NN als Unternehmen und 4 Jahre Verantwortungseigentum.



WAS WIR DAMALS NICHT WUSSTEN Unsere Sorgen und Fragezeichen

Zur Wahrheit gehört, dass wir 2019 auch einige Fragezeichen und Sorgen hatten. Wie kompliziert und wie teuer wird die Wandlung in Verantwortungseigentum? Auch wenn es seit Langem die Idee einer eigenständigen Rechtsform „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ gibt, ist Verantwortungseigentum bis heute im deutschen Recht nicht vorgesehen. Wir wussten also, dass wir gemeinsam mit Jurist*innen einen Workaround finden mussten, um unsere Vorstellungen von gemeinschaftlichem Eigentum umzusetzen.

Einmal in Verantwortungseigentum gegründet, ist das nicht rückgängig zu machen – das ist ja gewissermaßen auch Sinn der Sache, es soll schließlich keine rechtliche Hintertür geben, um das Unternehmen doch wieder dem Profitinteresse unterzuordnen. Was aber wäre, wenn sich das Modell nicht durchsetzt? Für die Entwicklung eines Digitalprodukts antizipierten wir einen höheren Kapitalbedarf, als wir selbst stemmen konnten – wenn sich keine Investor*innenszene um Verantwortungseigentum gebildet hätte, hätten wir uns in eine Sackgasse manövriert, aus der wir nicht mehr herausgekommen wären.

2024

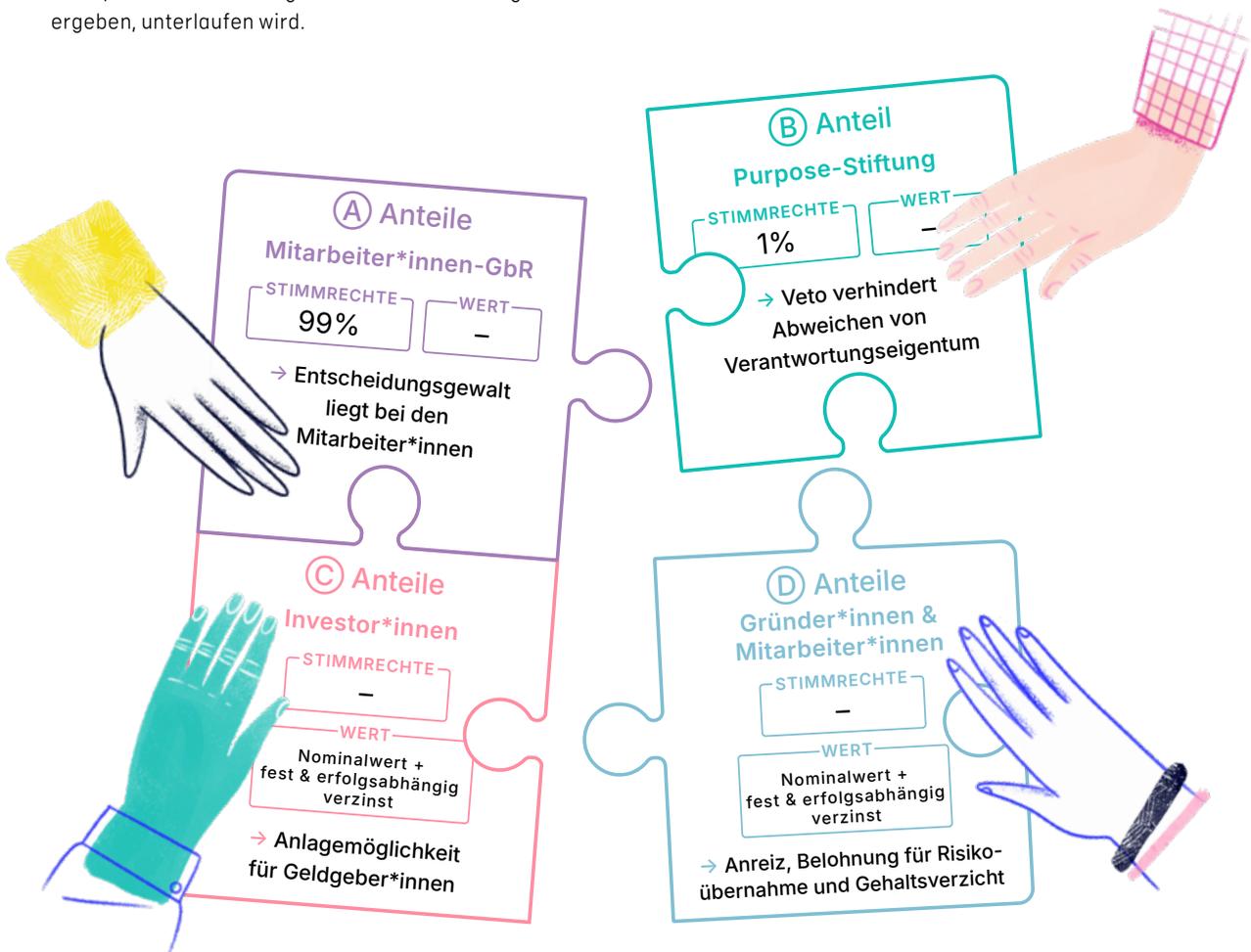
Wo wir heute stehen und was wir gelernt haben

Unsere Hoffnungen haben sich größtenteils erfüllt...

- Alle großen Entscheidungen treffen wir gemeinsam.
- Alle Mitarbeiter*innen, die für mindestens ein Jahr mindestens 24 Stunden in der Woche im Unternehmen arbeiten, können (müssen aber nicht) Mitglied der GbR werden – und damit Miteigentümer*innen.
- Bei uns können alle so viel Verantwortung übernehmen, wie sie wollen, egal ob sie im Gründungsteam waren oder nicht.
- Wir wirtschaften regenerativ und treffen diesbezüglich Entscheidungen, die in einem Shareholder-zentrischen Modell undenkbar wären.
- Die Organisation unserer Arbeit und unserer Eigentumsverhältnisse passen perfekt zusammen. Das Verantwortungseigentum stellt sicher, dass die Idee vom rollenbasierten, selbstorganisierten Arbeiten nicht am Ende durch Hierarchien, die sich aus der Eigentumsstruktur der Organisation ergeben, unterlaufen wird.

... unsere Sorgen und Fragezeichen glücklicherweise nur teilweise

- Wir haben Investor*innen gefunden, die unsere Vision und auch das Modell Verantwortungseigentum mittragen. Inzwischen ist eine ganze Szene an solchen Investor*innen entstanden, auch wenn wir sehen, dass bestimmte, eher kapitalintensive Gründungen (die z.B. ein komplexes technisches Produkt vorantreiben) noch immer wenig in Verantwortungseigentum zu finden sind.
- Außergewöhnlich teuer war es nicht, in Verantwortungseigentum zu gründen, aber durchaus aufwendiger als eine „normale“ Gründung. Unsere Ausgründung und die Wandlung in Verantwortungseigentum kostete ca. 15.000 Euro.



Für alle, die eine Umsetzung in Betracht ziehen oder sich informieren wollen

Unsere Freund*innen von Purpose Ventures und der Purpose-Stiftung haben sehr gute Info-Materialien aufbereitet, z.B.:

- * eine **Übersicht** über Verantwortungseigentum, Umsetzung und Finanzierungsformen
→ neuenarrative.link/ve-intro
- * ein **Workbook** zur Umsetzung von Verantwortungseigentum
→ neuenarrative.link/how-to-ve
- * ein **Magazin mit Case Studies** „Stories of Purpose“
→ neuenarrative.link/ve-casestudies

- Bis heute gibt es keine neue Rechtsform für Unternehmen in Verantwortungseigentum, weshalb es immer noch eines Hacks und etwas Aufwands bedarf, ein Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen. Was wir sehr schade finden: Obwohl es in allen politischen Parteien Unterstützung für das Modell gibt, lobbyieren auch viele dagegen.
- Trotzdem gibt es inzwischen eine große, lebendige Szene von Unternehmen in Verantwortungseigentum, und das Modell hat immer mehr Fans und Unterstützer*innen. Fast wöchentlich bekommen wir inzwischen Anfragen von anderen Organisationen, die auch den Schritt ins Verantwortungseigentum erwägen und sich gerne mit uns dazu austauschen wollen.

Zusammengefasst:

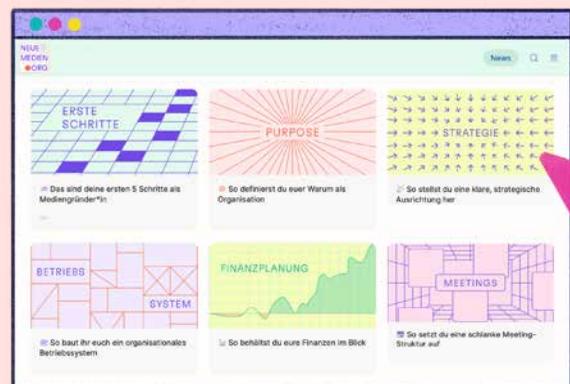
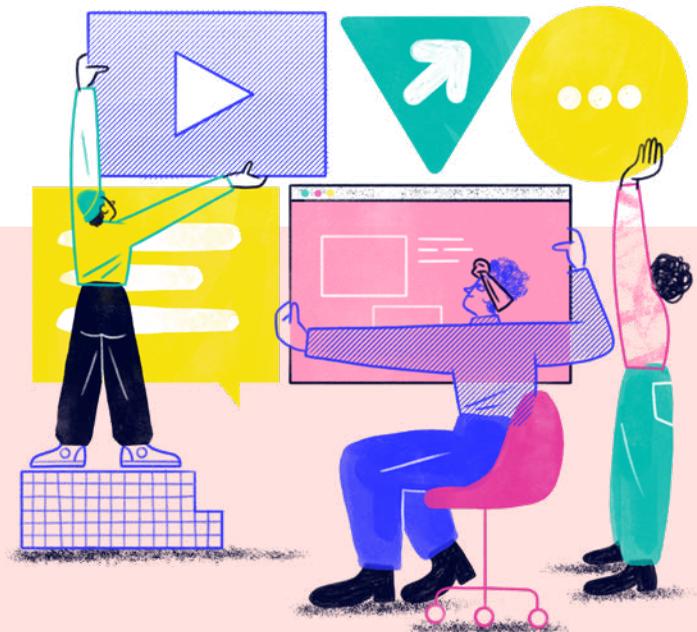
Wir bereuen nichts und sind sehr gespannt, was wir in den nächsten Etappenbericht schreiben werden! □

Werbung in eigener Sache

Ein Baukasten für Medienorganisationen

Eine Medienorganisation zu gründen, ist wild, aber auch unfassbar sinnstiftend. Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viel gelernt. (Um ehrlich zu sein mehr, als uns lieb gewesen wäre.)

Damit andere Gründer*innen unsere Fehler nicht wiederholen müssen, haben wir all unser Wissen in einem offenen Medienbaukasten gebündelt. Er hilft dir dabei, dein eigenes Medienprojekt zu starten und zu professionalisieren.



<p>NEUE MEDIEN ORG</p>	
<p>Mehr erfahren auf → neuemedien.org</p>	

☰ 9 SPACES →	👤 Menschen	
<h1>Lebenslinien malen</h1> <p>Dieses Tool gibt euch einen Rahmen zur Selbstreflexion über euer Leben und stärkt so die Verbindungen im Team.</p>		
🕒 ab 30 Min.	👤 ab 1 Person	📏📄 Stift & Papier





Mit diesem Tool teilt ihr intime, persönliche Informationen miteinander. Ihr solltet diese Informationen nur mit Menschen teilen, denen ihr vertraut. Was in beruflichen Kontexten helfen kann: Gebt euch vorab Regeln, um einen sicheren Rahmen zu schaffen. Ihr könnt euch also z.B. darauf verständigen, dass die Informationen aus dieser Übung nicht aus dem Raum getragen oder mit anderen geteilt werden dürfen.

Und bevor ihr die Übung macht, solltet ihr erst mal mit allen abklären, ob sie dafür bereit sind. Wenn Menschen zum Beispiel traumatische Erfahrungen gemacht haben, solltet ihr sie nicht achtlos an dieser Übung teilnehmen lassen. Wichtig ist auch, dass ihr euch vorher noch einmal vergegenwärtigt, dass die Teilnahme an der Übung freiwillig ist – und dass jede*r die Möglichkeit hat, in jeder Phase der Übung auszusteigen. Kolleg*innen können ihre Lebenslinie zeichnen, aber niemand ist verpflichtet, seine Reflexion in der Gruppe zu teilen.

Ein Team lebt von den starken Verbindungen zwischen den Menschen, die dort zusammenarbeiten. Diese Verbindungen schafft ihr, indem ihr euch mitteilt und euch gegenseitig Einblick in das persönliche Denken und Erleben gebt. Dafür ist ein gewisses Maß an Vertrauen nötig – doch wenn das gegeben ist, könnt ihr mit diesem Tool gemeinsam Selbstreflexion betreiben: Denn mithilfe dieses Tools erzählt ihr euch gegenseitig eure Lebensgeschichten.

An sich erzählen wir Menschen uns ständig Geschichten, wir geben sie weiter und machen in Form von Erzählungen Sinn aus den Dingen, die wir erleben. Was wir erstaunlich selten machen: Unsere eigene Geschichte erzählen, also nicht nur anekdotisch über uns selbst, sondern das ganze Bild unseres Lebens zeigen und in Form einer Geschichte interpretieren.

Weil wir diese ganze Geschichte auch uns selbst nicht erzählen, ist uns oft gar nicht bewusst, was wir eigentlich alles erreicht und durchgestanden haben und wie die einzelnen Erlebnisse in Relation zueinanderstehen.

Geschichten helfen euch bei der Reflexion

Dieses Tool kann helfen, zielgerichtet und mit bestimmten Fragen im Kopf das bisher im Leben Erlebte zu reflektieren. Ihm liegen ein paar Annahmen zugrunde:

- ➔ Erstens: Indem ihr chronologisch reflektiert, wird es einfacher, eine konsistente Geschichte über das eigene Leben zu entwickeln.
- ➔ Zweitens: Es kann zu mehr Selbsteinsicht und auch Selbstakzeptanz führen, sich mit früheren Versionen des Selbst auseinanderzusetzen. Indem du eine schlüssige Gesamtgeschichte entwickelst, fällt es leichter, mit Erfahrungen aus der Vergangenheit Frieden zu schließen und die Gegenwart besser zu verstehen.
- ➔ Drittens: Eine Visualisierung hilft, eine Geschichte zu erzählen, ohne dabei zu sehr in eine rein rational analytische Sicht zu verfallen, wie es vielleicht ein schriftlicher Aufsatz über das Leben mit sich bringen würde.
- ➔ Viertens: Es kann nie zu viel Selbstreflexion geben – jede Übung hilft, die das ermöglicht.

Und natürlich die Annahme, dass ein bisschen Spaß und spielerischer Zugang nie verkehrt sind.

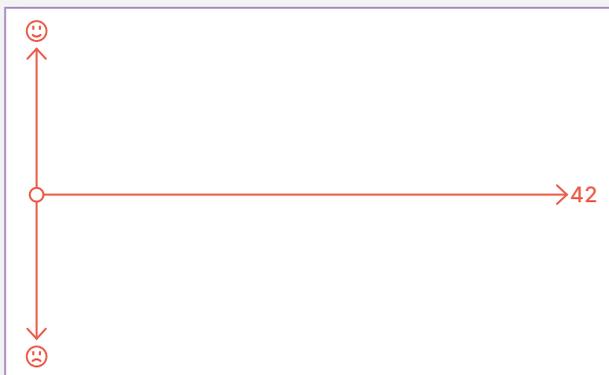
So geht ihr vor

1

Nehmt pro Person ein Blatt Papier, mindestens A4. Natürlich geht auch ein (digitales) Whiteboard. Zeichnet in der Mitte des Blattes zwei Achsen:

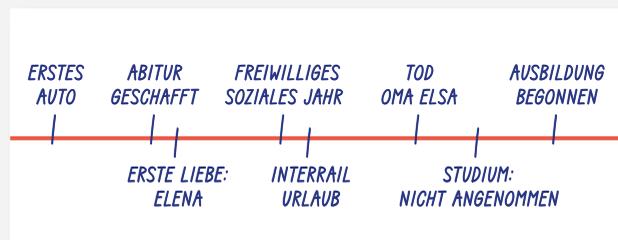
→ Eine Achse geht von links nach rechts und beschreibt euer bisheriges Leben. Schreibt ganz links eine Null und ganz rechts euer aktuelles Alter an die Achse.

↕ Die andere Achse geht von unten nach oben und hier müsst ihr euch überlegen, wie ihr sie beschriftet: Geht es hier um sehr positive vs. sehr negative Emotionen (wie ihr sie in der jeweiligen Zeit erlebt habt)? Oder z.B. um Erfolge und Misserfolge (wie ihr sie aus heutiger Sicht beurteilen würdet)? Legt für euch fest, wie ihr die Achse definiert. Falls ihr die Übung zu mehreren macht, müssen nicht alle die gleiche Beschriftung wählen (ihr solltet aber beim Teilen dazu sagen, wie ihr die Achse ausgelegt habt).



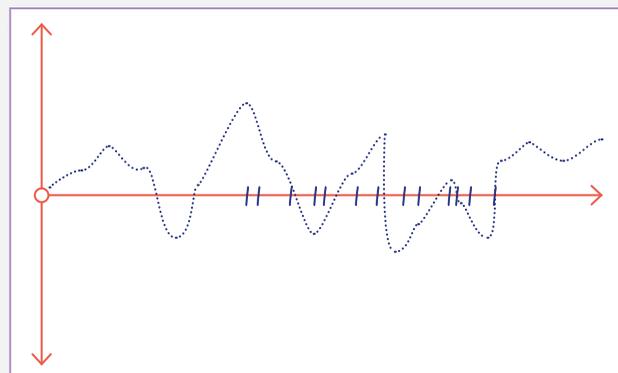
2

Nun reflektiert ihr euer bisheriges Leben und sucht nach Meilensteinen. Nehmt die Achse, die von links nach rechts geht und zeichnet direkt auf der Achse ein, welche die wichtigsten Ereignisse in eurem bisherigen Leben waren. Sprecht im Team darüber, welche das sein könnten: Die prägendsten, einflussreichsten oder einfach die, die intuitiv als Erstes kommen? Ihr könnt diesen Ereignissen auch ein Oberthema geben, z.B. Beziehungen, Lernen oder Karriere.



3

Geht dann noch einmal von links nach rechts durch und überlegt euch, wo ihr den jeweiligen Meilenstein auf der anderen Achse verorten würdet: War das Ereignis ein Highlight oder eher ein Tiefpunkt? Verbindet die Punkte dann zu einer Kurve – das ist eure Lebenslinie. Nehmt euch für all das etwa eine halbe Stunde Zeit.

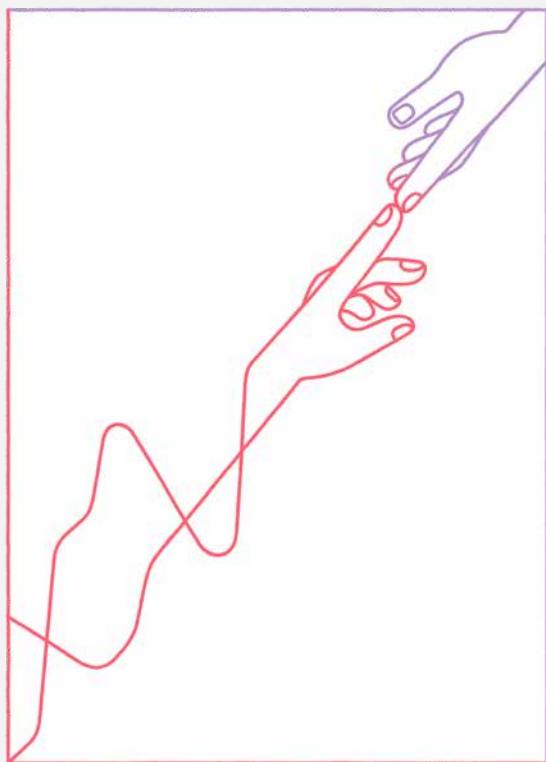


4

Nehmt euch nun etwas Zeit, euch mit euren persönlichen Lebenslinien auseinanderzusetzen. Schaut sie euch an: Wie hat es sich damals angefühlt? Wie blickt ihr heute darauf? Wie fühlen sie sich an? Und was lest ihr aus ihnen heraus? Wie haben die einzelnen Punkte dazu beigetragen, euch zu den Personen zu machen, die ihr heute seid?

5

Nun könnt ihr die Ergebnisse mit den anderen teilen: Stellt dafür eure Reflexion vor und teilt eure Gedanken dazu.



6

Im nächsten Schritt können andere reagieren. Vermeidet dabei jedoch Ratschläge und Interpretationen. Teilt einfach, was die Schilderungen mit euch gemacht haben. Und wenn ihr mögt, teilt auch eigene Erfahrungen, die in eine ähnliche Richtung gehen: Wo habt ihr eigene Parallelen zu der Person, die ihre Lebenslinie vorgestellt hat? Wieso hat euch ihre Schilderung bewegt und was macht das mit euch?

7

Nun kann die nächste Person vorstellen.

Nicht nur für die Arbeit sinnvoll

Die Übung kann im Arbeitskontext helfen, euch in Selbstreflexion zu üben und stärkere Verbindungen zwischen Menschen zu schaffen. Falls sie euch für diesen Kontext zu intim ist, könnt ihr sie natürlich auch in einem privaten Rahmen machen.

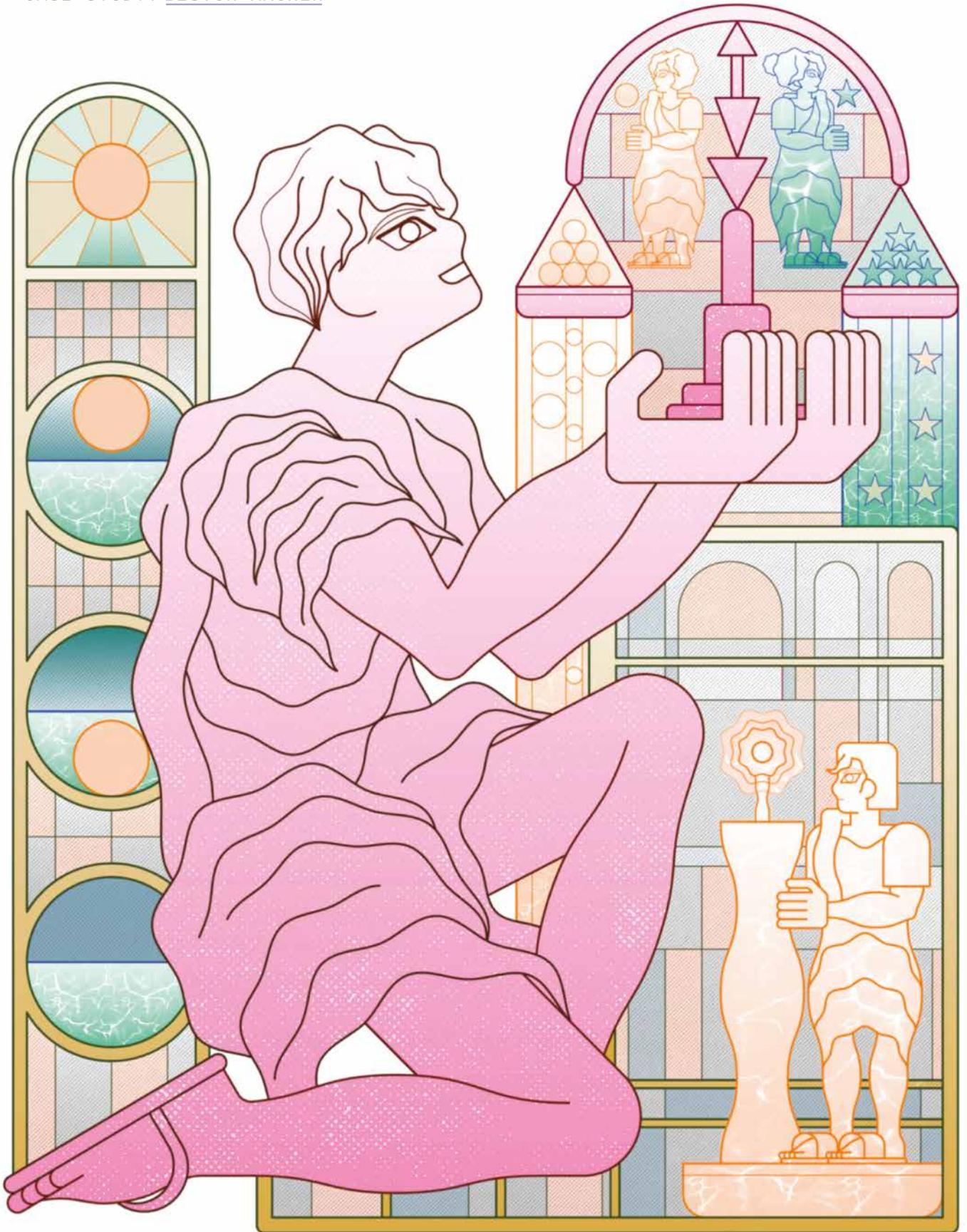
NEUE NARRATIVE KOLLEKTIONEN



Übrigens: Online haben wir in unserer [Kollektion Beziehungsarbeit](#) noch mehr Tools und Artikel für euch zusammengestellt, mit denen ihr eure Team-Beziehungen stärken könnt.

Kollektionen sind thematische Sammlungen von Artikeln, Guides und Begriffen aus unserem New Work Glossar, die wir redaktionell zusammenstellen und Partner*innen-Organisationen kostenlos für euch freischalten.

→ neuenarrative.link/beziehungsarbeit



Hierarchien abbauen durch Soziokratie

TEXT
Paul Fenski

BILD
Minho Jung

SPARRING
Laura Erler

LEKTORAT
Svenja Bartolomae

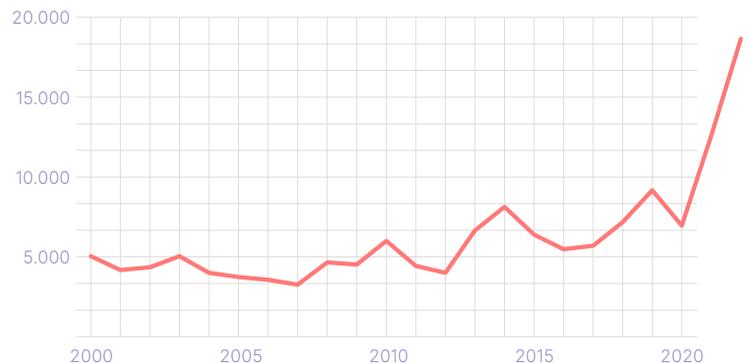
KORREKTORAT
Inga Höltmann

Massenhafte Kirchenaustritte und antiquierte Machtstrukturen: Das Bistum Aachen hat existenzielle Probleme. Um es zu erneuern, tut Helmut Dieser etwas, was noch kein Bischof vor ihm gewagt hat: Er bindet seine Entscheidungen an ein soziokratisches Gremium.



Ein Bistum ist ein kirchliches Territorium, das von einem Bischof geleitet wird und aus mehreren Pfarreien besteht. Es hat eine eigene Verwaltungsstruktur und ist die organisatorische Grundeinheit der katholischen Kirche. Der Bischof trägt in seinem Bistum die geistliche Verantwortung für die Gläubigen und vertritt die Kirche nach außen. Darüber hinaus hat er administrative und juristische Befugnisse und leitet die Verwaltung des Bistums.

Das Bistum Aachen befindet sich wie die gesamte römisch-katholische Kirche in einer Krise: Rund 19.000 Katholiken traten hier 2022 aus der Kirche aus – so viele wie nie zuvor. Die Gründe dafür sind vielfältig. So spielen veraltete Moralvorstellungen eine Rolle: Noch immer verbietet die katholische Kirche gleichgeschlechtliche Liebe und Empfängnisverhütung. Zugleich ist ihre Stellung als moralische Instanz schwer beschädigt, seit bekannt wurde, dass Geistliche jahrzehntelang ungestraft ihre Schutzbefohlenen sexuell missbraucht haben. Die Kirche ermöglichte dies, indem sie die Täter schützte und eine Aufarbeitung verweigerte.



Kirchenaustritte im Bistum Aachen

Das Bistum Aachen hat insgesamt 935 416 Mitglieder (Stand 2022)

Quelle: kirchenaustritt.de

In der Kirche entscheidet der Bischof allein

Als Helmut Dieser 2016 in Aachen zum Bischof ernannt wird, herrscht im Bistum außerdem Entscheidungsstau, weil sein Posten zuvor fast ein Jahr unbesetzt war. Dieser erkennt, dass eine radikale Veränderung notwendig ist. Er lässt ein Gutachten zum Missbrauch erstellen, ernennt eine Kommission zur Aufarbeitung und gründet einen Betroffenenrat. Außerdem setzt er einen Prozess in Gang, um die Kirche neu auszurichten: Im sogenannten Synodalkreis¹ sollte innerhalb eines Jahres über die Zukunft des Bistums entschieden werden, und zwar nach dem Konsent-Prinzip.

Die Vorbereitung darauf bestand in einem sogenannten Gesprächs- und Veränderungsprozess, an dem möglichst viele verschiedene Menschen im Bistum beteiligt werden sollten. Für diesen Prozess führten die Mitarbeiter*innen des Bistums von 2018 bis 2020 empirische Befragungen und Veranstaltungen durch und werteten Gespräche und Zuschriften aus. Das allgemeine Ziel war zunächst, die Ideen, Wünsche und Hoffnungen zu ermitteln, die die Menschen mit dem Bistum verbinden. Ausgehend davon wurden themenbasiert Arbeitsgruppen gebildet, die aus jeweils acht bis zehn Personen bestanden (Mitarbeiter*innen, Ehrenamtliche und jeweils ein*e Vertreter*in des Diözesan-Rats²). Die Arbeitsgruppen entwickelten auf Basis aller Informationen bis zu 90-seitige Roadmaps zu Themen wie Geschlechtergerechtigkeit und Willkommens- und Kommunikationskultur, in denen sie versuchten, die zusammengetragenen Informationen zu strukturieren und Maßnahmen zu erarbeiten.

Solche Roadmaps können allerdings nur die Basis für Entscheidungen sein – denn Demokratie ist in der katholischen Kirche nicht vorgesehen. „Laut Kirchenrecht darf der Bischof sich nicht in ein Verfahren begeben, in dem er überstimmt werden kann“, sagt Jürgen Maubach, den Dieser damit beauftragte, ein geeignetes Modell für mehr Heterarchie, also Gleichberechtigung, zu finden. Maubach ist zwar systemischer Berater, im Bistum aber auch als Seelsorger tätig.



Jürgen Maubach

Der Synodalkreis

Ein soziokratisch tagendes Gremium

„Ich hatte alles zur Soziokratie gelesen, was ich in die Finger bekam“, sagt Maubach. Er weiß: Das Konsent-Verfahren der Soziokratie ermöglicht relativ schnelle Entscheidungen und stellt sicher, dass diese von allen Beteiligten mitgetragen werden. „Mir gefällt, dass man dort auf Augenhöhe zusammenkommt und jede*r die Chance hat, mitzureden.“ Außerdem könne der Bischof so andere gleichberechtigt miteinbeziehen, ohne das Kirchenrecht zu verletzen. Er muss sich dafür nur an die Entscheidungen des Synodalkreises binden. „Damit die Moderation professionell abläuft, habe ich den Soziokratie-Experten Christian Rüther³ angefragt“, erzählt Maubach.

¹ Synode heißt so viel wie Versammlung, Treffen oder Zusammenkunft.

² Die Räte haben das Recht, vor Entscheidungen vom Bischof gehört zu werden. Sie haben keine operativen Befugnisse.

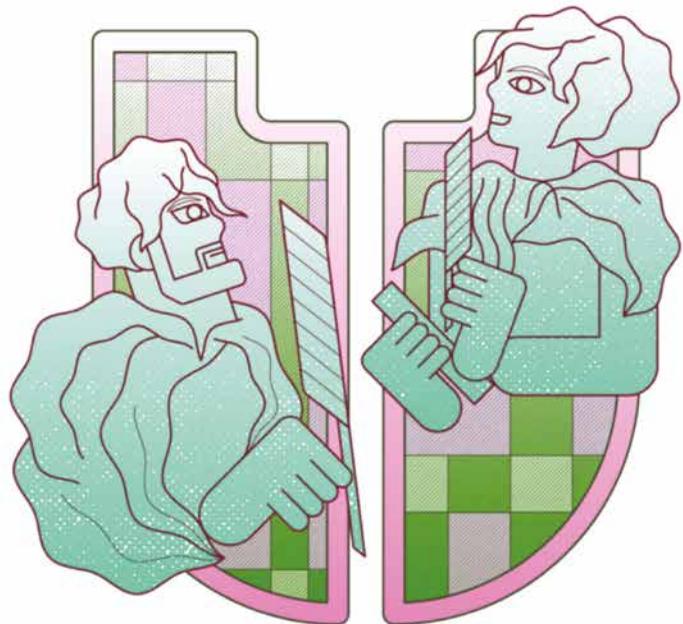
³ Christian Rüther berichtet in einem Vortrag bei einer Konferenz selbst vom Hergang: *Sociacracy for all – Der Bischof und der Konsent* (2022) → neuenarrative.link/bischof

Was ist Soziokratie?



Soziokratie ist eine Organisationsform zur ganzheitlichen Selbstorganisation. Sie basiert in ihrer heutigen Form auf Erkenntnissen der Systemtheorie, stammt jedoch ursprünglich aus der christlich-religiösen Bewegung des Quäkertums. Vier Prinzipien sollen garantieren, dass einzelne Meinungen und Stimmen hinter Argumenten zurücktreten.

- ① **Konsent:** Bei Entscheidungen fragt die Moderation nach Einwänden. Die Einwandgeber*innen integrieren den Vorschlag und legen ihn erneut vor. Nur einwandfreie Entscheidungen werden konsentiert, also verabschiedet.
- ② **Kreisorganisation:** Soziokratische Organisationen entscheiden in Kreisen, also in Gruppen von Menschen, die auf Basis ihrer Rollen zusammenkommen. Jeder Kreis hat einen festgelegten Verantwortungsbereich, über den er autonom entscheidet.
- ③ **Doppelte Verknüpfung:** Besteht eine Kreishierarchie, wird eine Person in den nächsthöheren Kreis und eine in den niederen Kreis entsandt: Dadurch gibt es jeweils zwei Verknüpfungen, die sicherstellen, dass Informationen kreisübergreifend geteilt werden und übergeordnete Interessen im Blick bleiben.
- ④ **Offene Wahl:** So wie über Sachfragen entschieden wird, werden auch Personen gewählt. Zuerst werden Funktionen und Aufgaben konsentiert, dann eine geeignete Person.



Im Synodalkreis vertretene Rollen

Insgesamt 23 Personen waren im Synodalkreis vertreten. „Der Bischof hat versucht, dafür alle kirchlichen Entscheidungsträger*innen sowie Personen, die die Beschlüsse später umsetzen, an einen Tisch zu bringen – und das Gremium trotzdem möglichst divers aufzustellen“, sagt Maubach. Dafür hat er zwei jüngere Gemeinde- und Pastoralreferent*innen unter 40 ernannt und zusätzlich den Diözesan-Rat der Katholiken gebeten, zwei Mitglieder unter 30 zu entsenden. Hinzu kamen wesentliche Entscheidungsträger*innen verschiedener Kirchengremien und -räte, sein Stellvertreter, der Generalvikar, sowie der Ökonom des Bistums. Für die soziokratischen Abläufe waren zwei Moderatoren, eine Protokollführung, die Geschäftsführung und zwei geistliche Begleiter*innen anwesend. Allerdings waren nur fünf der 23 Teilnehmer*innen Frauen.

Der Synodalkreis bestand aus **Mitgliedern**, die ein Stimmrecht haben, und nebenstehenden weiteren Rollen, die die Mitglieder unterstützen und kein eigenes Stimmrecht haben.

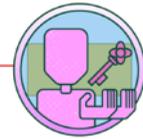


Mitglied

Mitglieder haben ein freies Mandat, sind also unabhängig von der Sichtweise des entsendenden Gremiums. Die Soziokratie baut darauf, dass sich Meinungen im Dialog ändern. Da die gemeinsame Lösung im Vordergrund steht, müssen einzelne Interessen (z.B. die des entsendenden Gremiums) zurückstehen. So wird der Kreis handlungsfähig.

VERANTWORTLICHKEITEN:

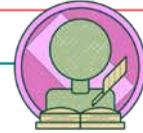
- Sichtweise des entsendenden Gremiums einbringen
- Ggf. vor der Sitzung Stimmungsbild im entsendenden Gremium einholen
- Ggf. im Nachgang Entscheidung argumentativ verteidigen



Geschäftsführung des Gesprächs- und Veränderungsprozesses (Administration)

VERANTWORTLICHKEITEN:

- unterstützt den Synodalkreis
- bereitet Sitzungen und Beschlussvorlagen vor und lädt dazu ein



Protokollführung

VERANTWORTLICHKEITEN:

- dokumentiert die Treffen



Moderation

VERANTWORTLICHKEITEN:

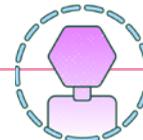
- moderiert die Sitzungen
- sorgt dafür, dass die Konsent-Methode eingehalten wird



Geistliche Begleitung

VERANTWORTLICHKEITEN:

- vergegenwärtigt Gott im Kreis durch Unterbrechungen sowie Einladungen, in sich hineinzuspüren und mit Gott zu verbinden
- gestaltet den geistlichen Rahmen, z.B. in Form meditativer Einstiege und Segensgebete

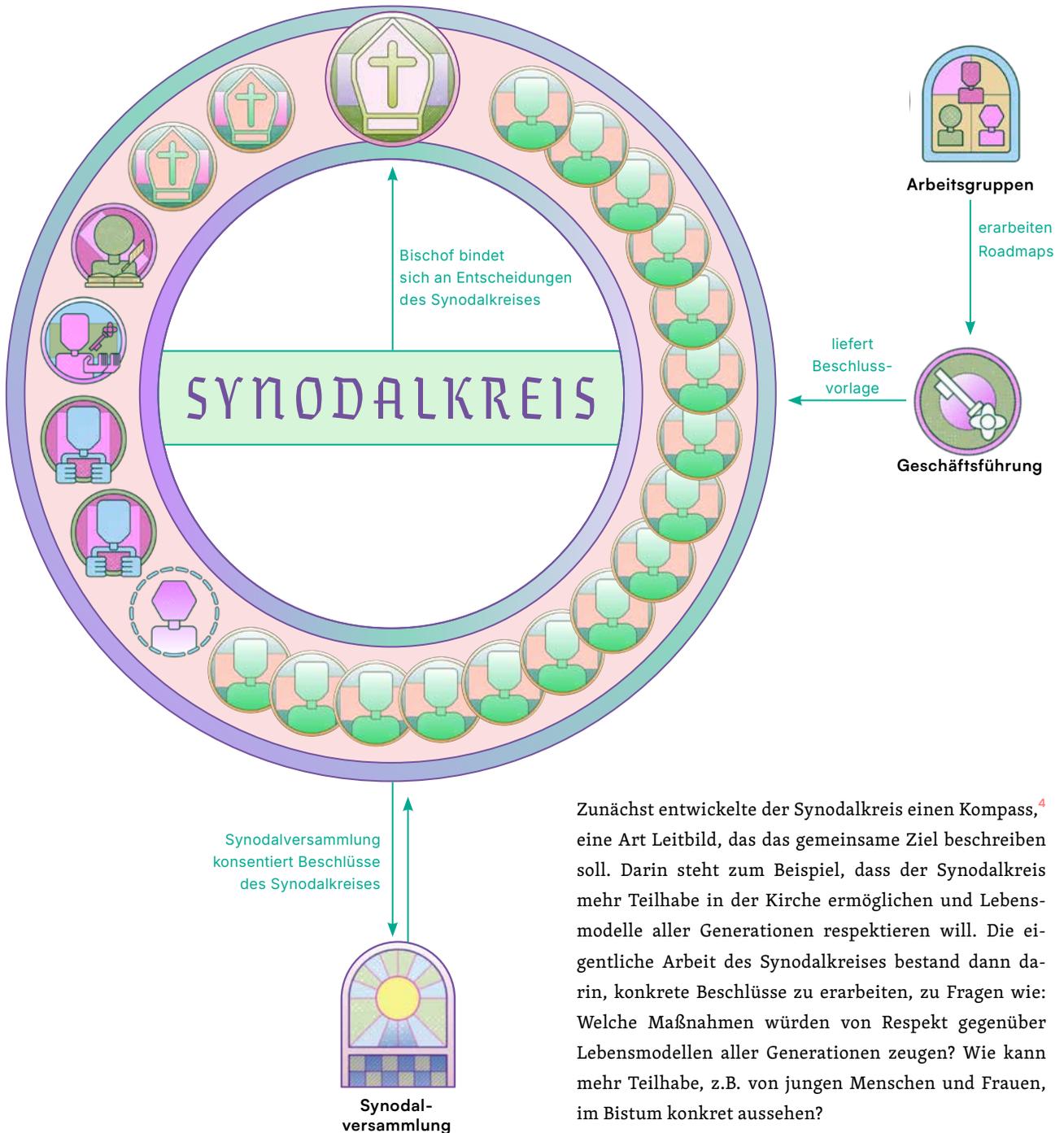


Gast

Vertreter*innen der Arbeitsgruppen & Fachleute (Kirchenrecht, Verwaltung usw.)

VERANTWORTLICHKEITEN:

- bringt Fachexpertise ein



Zunächst entwickelte der Synodalkreis einen Kompass,⁴ eine Art Leitbild, das das gemeinsame Ziel beschreiben soll. Darin steht zum Beispiel, dass der Synodalkreis mehr Teilhabe in der Kirche ermöglichen und Lebensmodelle aller Generationen respektieren will. Die eigentliche Arbeit des Synodalkreises bestand dann darin, konkrete Beschlüsse zu erarbeiten, zu Fragen wie: Welche Maßnahmen würden von Respekt gegenüber Lebensmodellen aller Generationen zeugen? Wie kann mehr Teilhabe, z.B. von jungen Menschen und Frauen, im Bistum konkret aussehen?

Dazu bereiteten die jeweiligen Gruppen Roadmaps vor, aus denen die Geschäftsführung Beschlussvorlagen erarbeitete, ein- bis zweiseitige Dokumente, in denen die zentralen Argumente und für die strategische Ausrichtung relevante Punkte zusammengetragen wurden. Über diese stimmte der Synodalkreis nach dem Konsent-Verfahren ab.

⁴ Heute bei dir: Der Kompass (2021)
→ neuenarrative.link/synode-kompass

Das soziokratische Verfahren im Synodalkreis

① Einstieg

30 Minuten

Zunächst erzählen alle kurz, was sie bewegt. Es folgt ein geistlicher Einstieg in Form einer Meditation, eines Bibeltextes mit Auslegung oder eines Musikstücks. Dann stellt die Geschäftsführung den Ablauf vor und informiert den Synodalkreis über die wichtigsten Vorgänge seit der letzten Sitzung.

② Information

30 Minuten

Da die Mitglieder des Synodalkreises die Beschlussvorlagen nicht selbst erarbeitet haben, präsentiert sie ein*e Vertreter*in der entsprechenden Arbeitsgruppe. Im Anschluss stellen die Mitglieder Verständnisfragen oder bitten um Ergänzungen.

③ Meinung

45 Minuten

In dieser Phase bilden sich in einem ersten Schritt Dreiergruppen. „So kann jede Person ihre Meinung formulieren, auch eher zurückhaltende, die sich im Plenum nicht ausführlich äußern würden“, sagt Soziokratie-Experte Rütter. In den Kleingruppen werden Meinungen ausgetauscht und formuliert, das Format dient also vor allem der Meinungsbildung. Anschließend hat im Plenum jede*r eine Minute Zeit, seine*ihre Meinung zur Beschlussvorlage in der großen Runde kundzutun.

Falls hier bereits deutlich wird, dass die Mitglieder der Beschlussvorlage ihren Konsent geben, ohne etwas zu ändern, kann die Entscheidung (Schritt 5) vorgezogen werden. Andernfalls ist der nächste Schritt der Vorschlag.

④ Vorschlag

Dauer variabel

Vorschlag bedeutet, dass die Beschlussvorlage grundlegend überarbeitet oder neu formuliert wird. Auch hier überlegt jede Person erst mal für sich allein: Was brauche ich unbedingt, damit ich dem Beschluss meinen Konsent geben kann? Was möchte ich konkret verändern?

Anschließend werden im Plenum die in Einzelarbeit entwickelten Ideen in Kleingruppen geclustert und Änderungsvorschläge erarbeitet. Zuletzt integrieren die Gruppen ihre Änderungen in die Beschlussfassung.

⑤ Entscheidung

Dauer variabel

Vor der Abfrage der Entscheidung gibt es eine Unterbrechung in Form einer Achtsamkeitsübung, in der man sich mit dem Kompass verbindet. Die Abstimmung über den infrage stehenden Beschluss erfolgt nach dem Konsent-Verfahren. Dabei werden alle Teilnehmer*innen gefragt, ob sie Bedenken oder Einwände haben. Folgende Möglichkeiten der Antwort haben die stimmberechtigten Synodalkreis-Mitglieder:

A Kein Einwand

Ich finde die präsentierte Lösung optimal.

B Leichte Bedenken

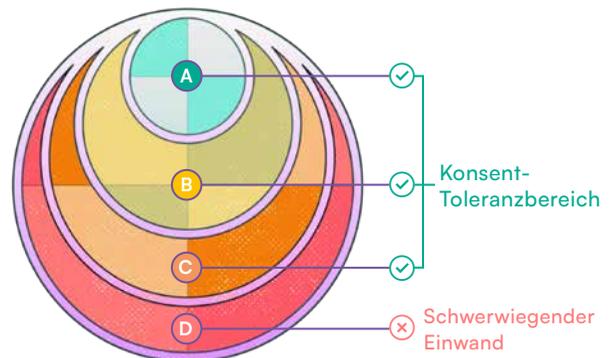
Ich habe leichte Bedenken und möchte diese zu Protokoll geben.

C Schwere Bedenken

Ich habe schwere Bedenken und möchte, dass wir gemeinsam nach einer besseren Lösung suchen. Wenn das nicht klappt, kann ich damit leben.

D Schwerwiegender Einwand

Ich habe einen schwerwiegenden Einwand, ohne dessen Einarbeitung ich meine Zustimmung zum Beschluss nicht geben kann.



⑥ Integration

Dauer variabel

Falls jemand einen schwerwiegenden Einwand hat, erläutert die Person ihn und macht idealerweise einen Vorschlag, der ihn auflösen würde. Gibt es dazu Konsent, ist der Einwand integriert. Falls nicht, suchen die Beteiligten gemeinsam eine konsentfähige Formulierung, z.B. in Kleingruppen. In der Integrationsphase werden ebenfalls schwere Bedenken prozessiert. Hier wird wie bei schwerwiegenden Einwänden vorgegangen — mit dem Unterschied, dass der Beschluss in seiner vorigen Form angenommen wird, wenn die Beteiligten keine konsentfähige Lösung finden (wie in → ⑤ **Entscheidung** erklärt).

⑦ Abschluss

30 Minuten

„Am Ende haben wir alle noch einmal reflektiert, was gut lief und was wir besser hätten machen können“, sagt Rüther. Feedbackbögen tragen zu einer fortlaufenden Verbesserung des Prozesses bei.

Auswertungsbogen zur Moderation, geistlichen Begleitung, Organisation, Zusammenarbeit
Was ist gut gelungen?
Was könnte verbessert werden?
Was sollte mal ausprobiert werden?
Sonstige Rückmeldungen

Die Arbeit des Synodalkreises im Überblick

Der Synodalkreis hat alle Themen (von „Willkommens- und Kommunikationskultur“ über „interreligiöse Dialoge“ bis hin zu „Geschlechtergerechtigkeit“) nacheinander abgearbeitet. Im Schnitt waren zweitägige Treffen pro Thema nötig. Insgesamt dauerte der Prozess fast ein Jahr, vom Juni 2021 bis zum Mai 2022. In diesem Zeitraum hat der Synodalkreis 24 Mal getagt, vor allem an Samstagen. „Hinzu kam die Arbeit in den Kleingruppen, die dann teilweise unter der Woche neue Vorschläge erarbeiteten“, sagt Elodie Scholten, Vorsitzende des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend im Bistum Aachen, die als unter 30-Jährige am Synodalkreis teilgenommen hat.

Am Ende mussten die Beschlüsse noch einmal in die sogenannte Synodalversammlung. Das ist ein weiteres Gremium, das geschaffen wurde, um dem Anhörungsrecht der Räte zu entsprechen. Um bei der Fülle der Einwände arbeitsfähig zu bleiben, hatte sich der Synodalkreis darauf geeinigt, alle Einwände aus der Synodalversammlung maximal als schwere Bedenken einzustufen. Das bedeutete, es wurde jeweils ein Versuch unternommen, den Einwand zu integrieren. „Das war zum Schluss noch mal ein Kraftakt“, sagt Maubach. Aber: „Bis auf ein oder zwei Einwände konnten wir aber alle berücksichtigen.“ Im Mai 2022 wurden die letzten Beschlüsse gefasst und vom Bischof in Kraft gesetzt.

Für die Umsetzung ist die Abteilung Strategiemanagement in der bischöflichen Verwaltung verantwortlich. Sie überführte die Beschlüsse in konkrete Projekt- und Arbeitsaufträge, die von Gruppen und Teams bearbeitet werden, an denen Expert*innen, Rätevertreter*innen und Mitarbeiter*innen beteiligt sind.

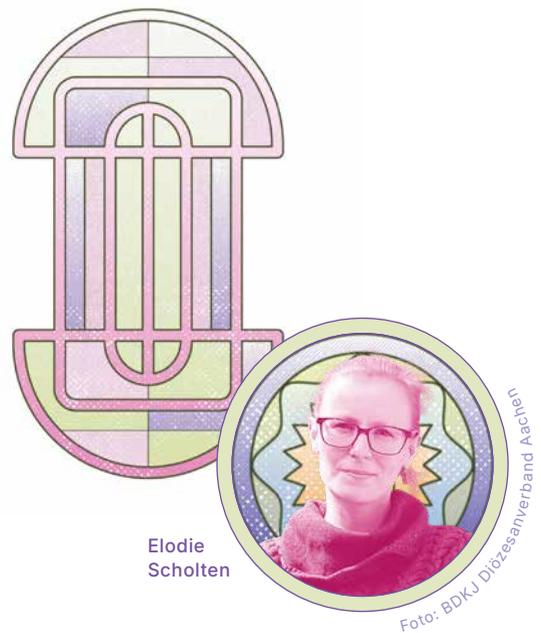
Was könnte verbessert werden?

→ Doppelte Verknüpfung sicherstellen

Entscheidungen werden im Bistum vom Verwaltungsapparat vorbereitet. Darüber kann er Macht ausüben. Die Ausarbeitung lag bei diesem soziokratischen Prozess aber im Synodalkreis. „Die Entscheidungsträger im Bistum waren also entmacht, solange der Synodalkreis tagte“, sagt Maubach. „Doch nun greifen bei der Umsetzung wieder die alten Muster, mit denen versucht wird, die eigenen Interessen durchzusetzen.“ Es fehlte die doppelte Verknüpfung zu den Führungskreisen der bischöflichen Verwaltung und den Räten und Gremien, die in der Soziokratie vorgesehen sind. In der Kürze der Zeit sei das laut Maubach allerdings nicht möglich gewesen.

→ Divers besetzen

Ein Kritikpunkt, der mehrfach geäußert wurde, ist, dass letztlich doch nur fünf der insgesamt 23 Mitglieder des Gremiums Frauen waren. „Ich hätte mir Parität gewünscht“, sagt Scholten. Maubach teilt die Kritik und sagt, das liege auch an der grundsätzlichen Ungleichstellung der Geschlechter in der Kirche. Scholten meint allerdings, dass auch eine paritätische Besetzung der Moderation schon ein Zeichen gesetzt hätte. „Es macht eben einen Unterschied, ob beim Thema geschlechtersensible Haltung eine Betroffene moderiert oder nicht.“ Zudem hätte man das Gremium laut Scholten auch so aufstellen müssen, dass es die Glaubensgemeinschaft der Katholik*innen besser abbildet: „Es waren nur ein Rentner und drei Menschen unter 30 in der Gruppe“, sagt sie.⁵



Elodie Scholten

Foto: BDKJ Diözesanverband Aachen

→ Mehr Zeit nehmen

„Die Konsent-Methode ist sehr geschäftslastig“, sagt Rütter. Es brauche Menschen, die sehr gut darin sind, Gedanken und Ideen eloquent auszudrücken. „Zum Glück haben wir solche Menschen gehabt“, sagt er. Für Scholten führte jedoch gerade das zu einer impliziten Hierarchie. „Wenn man nicht sehr präzise und schnell ist, kommt man nicht weit“, sagt sie. „Manchmal hatte ich einen Einwand, doch konnte ihn nicht direkt formulieren.“ Weil sie keinen konkreten Vorschlag hatte, ist die Moderation fortgefahren. Über allem schwebte zudem die Drohkulisse, dass, falls der Synodalkreis keine Entscheidung treffen würde, der Bischof es alleine tut. „Da überlege ich mir zweimal, ob mir mein Einwand wirklich so wichtig ist“, sagt Scholten. Mehr Zeit, um ihre Einwände und Vorschläge zu formulieren, würde deshalb denjenigen helfen, die die Methode nicht täglich anwenden oder weniger Verwaltungserfahrung haben.

⁵ Drei Menschen unter 30, weil eine der Personen, die als U40 entsandt war, ebenfalls U30 war.

⁶ Heute bei dir: Gesamtschau der Beschlüsse (2022)
→ neuenarrative.link/synode-beschluss

Was lief gut?

+ Zusammenhalt

Wie oben beschrieben verlangt der Synodalkreis von seinen stimmberechtigten Mitgliedern den Spagat zwischen „Gremium vertreten“ und „vom Gremium unabhängig handeln“. Das klingt nach einem hehren Ideal, ist aber nicht sehr wahrscheinlich. Deshalb hebt Maubach hervor, dass er besonders fasziniert war vom Zusammenhalt der Gruppe. „Es gab ein großes Commitment, miteinander gute Arbeit zu machen.“ Die gemeinsame Arbeit sei eine Freude gewesen und die Teilnehmer*innen hätten sie sehr ernst genommen.

+ Ergebnisse

Trotz teilweise kontroverser Auseinandersetzungen waren letztlich alle Teilnehmer*innen mit den getroffenen Entscheidungen zufrieden. „Was dabei entstanden ist, ist nicht der kleinste Nenner“, sagt Maubach. „Wir sind teilweise sehr weit gegangen.“ Zum Beispiel hat der Bischof zum 1. Januar 2024 die Pfarreien aufgelöst und durch 44 „pastorale Räume“ ersetzt, die dann auch von Frauen geleitet werden können. „Es ist ein Paradigmenwechsel“, sagt Maubach. Scholten findet, dass viele Themen angepackt wurden und die Entscheidungen in die richtige Richtung gehen.

Fazit

In einem System, das ganz auf Hierarchie, ganz auf eine Person ausgerichtet ist, hat das soziokratische Verfahren gut funktioniert. Letztlich wurden weitreichende Entscheidungen getroffen, und zwar nicht vom Bischof allein, sondern von einem für die katholische Kirche in Deutschland diversen Gremium.

Bei dem Experiment wurde allerdings kein großes Risiko eingegangen: Der Bischof hätte jederzeit abbrechen und die Entscheidungen alleine treffen können. Das Verfahren funktioniert nur, solange er mitspielt. So bleibt die Veränderung immer abhängig von der Gunst des Bischofs.

ZUM WEITERDENKEN

- ❓ Fällt dir ein Bereich ein, in dem in deiner Organisation der Einsatz eines soziokratischen Gremiums einen Versuch wert wäre? Welche Schritte wären dafür nötig?
- ❓ Elodie Scholten hält das Verfahren für zu langwierig, um auf alltäglicher Basis konkrete Entscheidungen zu treffen. Allerdings könnte gerade hier eine klare Rollenzuteilung sinnvoll sein. Vorschläge würden am ehesten von der Person erarbeitet, die dafür am besten geeignet ist. Das Konsent-Verfahren stellt sicher, dass Entscheidungen *safe enough to try* sind, selbst bei Misslingen also kein zu großer Schaden entsteht. Welche Entscheidungen würdest du über ein solches Verfahren absichern?

TAKE-AWAYS

- ➔ Das Bistum Aachen soll sich grundlegend erneuern. Der Bischof wollte die dafür nötigen Entscheidungen allerdings nicht allein treffen. Deshalb gründete er einen sogenannten Synodalkreis.
- ➔ Im Synodalkreis wurde gemeinsam nach dem Konsent-Verfahren entschieden. Dabei müssen Personen mit schwerwiegenden Einwänden angehört und einbezogen werden. Dadurch wird das bestehende hierarchische System zwar nicht ausgehebelt, aber es sind gleichberechtigtere Entscheidungen möglich.
- ➔ Der Synodalkreis hat aus Sicht der Teilnehmer*innen weitreichende Beschlüsse formuliert, die über den üblichen Weg unwahrscheinlich gewesen wären. Allerdings sind die Ergebnisse einigen Teilnehmer*innen nicht progressiv genug, was auch an der unzureichenden Diversität des Gremiums liegt.



Du kennst eine Organisation, die die neue Arbeitswelt schon lebt? Dann schlage sie mir für eine Case Study über dieses Formular vor. Das dauert nur drei Minuten.



Sebastian Klein

MILLIARDEN vs.
MILLIARDÄRE



WIE HYPERKAPITALIST*INNEN UNSER GEMEINWESEN UNTERGRABEN



Eigentlich blicken wir bei *Neue Narrative* eher auf die halb vollen als auf die halb leeren Gläser. Aber heute wollen wir die Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken, das uns wütend macht:

Hyperkapitalist*innen und Milliardär*innen stellen sich über die Verfassung — zu unser aller Ungunsten.

BILD
Mister Kilroy

SPARRING
Paul Fenski

LEKTORAT
Peter Sich

KORREKTORAT
Svenja Bartolomae

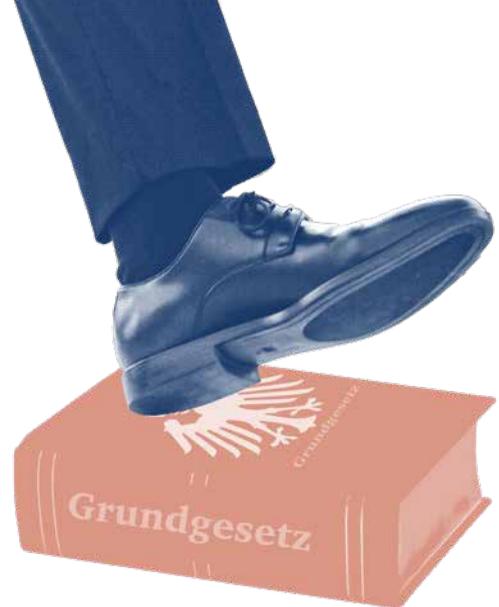
Mir fällt immer wieder auf, wie Begriffe großzügig umgedeutet werden, um sie für die eigene Ideologie einzuspannen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Der Name gibt vor, die INSM setze sich für eine Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft ein. In meiner Wahrnehmung steht diese Lobbyorganisation vielmehr für einen Hyperkapitalismus ohne jegliche soziale Komponente.

Das zeigt sich unter anderem in ihrem Einsatz für die Abschwächung klimapolitischer Maßnahmen.¹ So war die INSM unter anderem für die Schmutzkampagne gegen die Grünen verantwortlich, in der Annalena Baerbock mit einer Tafel mit zehn Verboten zu sehen war.² Die *Wirtschaftswoche* kommt zu dem Schluss, die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft bringe nichts von dem mit, „was die Initiatoren der Sozialen Marktwirtschaft [...] im Sinne hatten“.³ Soziale Marktwirtschaft bedeutet demnach, dass der Staat nicht nur den Rahmen für eine leistungsfähige Wirtschaft schafft, sondern auf der anderen Seite auch die negativen Begleiterscheinungen davon abfedert, indem er beispielsweise die Ballung wirtschaftlicher Macht verhindert und Arbeitnehmer*innen schützt.⁴



Eine weitere Lobby-Organisation, über deren Namen ich immer wieder stolpere, ist die Stiftung Familienunternehmen. Familienunternehmen, das klingt nach kleinen Mittelständler*innen und Handwerksbetrieben. Dabei verbirgt sich hinter diesem Namen die mächtigste Lobbyorganisation der deutschen Überreichen. Sie setzt sich z.B. hartnäckig gegen eine Reform der Erbschaftsteuer und die Wiedereinführung einer Vermögensteuer ein – obwohl diese laut unserer Verfassung geboten wäre. Die Stiftung Familienunternehmen müsste treffender heißen: Lobbyverband deutscher Oligarchen.

Ich finde, dass diese Lobbyorganisationen großen Schaden in unserer Gesellschaft anrichten. Das ist einer der Gründe dafür, dass ich die Initiative taxmenow unterstütze. Darin haben sich Vermögende zusammengeschlossen, um sich für Steuergerechtigkeit und die Abschaffung der eigenen Steuerprivilegien einzusetzen.



Anfang 2024 war ich mit Vertreter*innen von taxmenow beim Weltwirtschaftsforum in Davos. Dort sind wir mit einem Plakat mit der Aufschrift „Tax the rich“ durch die Straßen gelaufen. Hierfür bekamen wir zwar viel Zuspruch von Passant*innen, aber wir haben auch einige Beleidigungen zu hören bekommen. Und die Schweizer Polizei hat uns bei minus zehn Grad eine halbe Stunde auf der Straße festgehalten, durchsucht und unsere Personalien aufgenommen.

Dabei sollte „Tax the rich“ in einer Demokratie keine radikale Forderung sein. Schließlich fußt nicht zuletzt unser Grundgesetz unter anderem auf dem Leistungsfähigkeitsprinzip, nach dem die, die am meisten haben, auch am meisten zum Gemeinwesen beitragen sollen. Aber in Davos, wo sich einmal im Jahr die Reichen und Mächtigen treffen, wurden wir für diese Forderung wie radikale Aktivist*innen behandelt.

- 1 Wikipedia: *Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*
→ [neuenarrative.link/inism](#)
- 2 DW: *Annalena Baerbocks „Zehn Gebote“ (2021)*
→ [neuenarrative.link/10gebote](#)
- 3 WiWo: *Etwas mehr Qualität, bitte! (2021)*
→ [neuenarrative.link/wiwo-inism](#)
- 4 bpb: *Das Lexikon der Wirtschaft – soziale Marktwirtschaft*
→ [neuenarrative.link/somawi](#)
- 5 Netzwerk Steuergerechtigkeit: *Jahrbuch Steuergerechtigkeit (2024)*
→ [neuenarrative.link/steuergerecht](#)

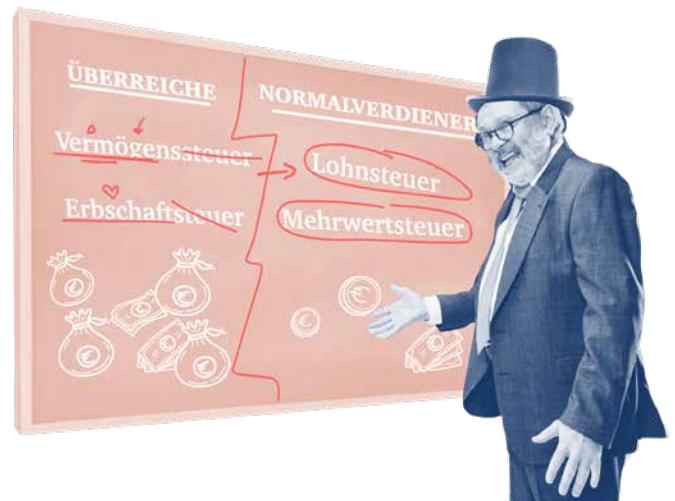
Milliardär*innen vs. 80 Millionen

An diesen Beispielen zeigt sich für mich, dass unsere Gesellschaft gerade ein Problem hat: Oligarch*innen und Überreiche haben eine unheimlich starke Lobby. Und diese arbeitet seit Jahrzehnten daran, die Gesetze zu ihren Gunsten ändern zu lassen. Dabei setzen Lobbyorganisationen wie die Stiftung Familienunternehmen ihre Interessen gegen die große Mehrheit durch. In Julia Friedrichs Dokumentation *Die geheime Welt der Superreichen* gibt der ehemalige Chef-Lobbyist der deutschen Oligarchen freimütig zu, es sei eine Sternstunde der Politikberatung gewesen, als er dem damaligen Innenminister Horst Seehofer stundenlang die Interessen seiner Auftraggeber diktieren konnte.

Diese Liaison zwischen der Politik und der Lobby hat fatale Auswirkungen: Beispielsweise gibt es heute Ausnahmen in der Besteuerung von Erbschaften, die allein den Reichsten zugutekommen. Ein Mensch, der drei Wohnungen erbt, zahlt auf das Erbe Steuern. Wer mehr als 300 Wohnungen erbt, wird vom Staat automatisch als Wohnungsunternehmer*in behandelt und von der Erbschaftsteuer befreit – ganz gleich, ob die Wohnungen auch formal einem Unternehmen gehören.⁵ Betriebsvermögen im Wert von über 26 Millionen Euro kann von der Erbschaftsteuer ausgenommen werden, wenn der*die Erb*in im Rahmen einer sogenannten Verschonungsbedarfsprüfung (eine Art Bedürftigkeitsprüfung für Überreiche) darlegen kann, dass er*sie nicht über das nötige Barvermögen verfügt, um die Steuer zu begleichen. So konnte Friede Springer dem Springer-Vorstandsvorsitzenden Döpfner Unternehmensanteile im Wert von einer Milliarde Euro schenken, ohne dass dieser darauf Steuern zahlen musste. Für die Durchschnittsperson gibt es solche attraktiven Steuersparmodelle nicht – wenn sie nicht genug Barvermögen haben, um Schenkung- oder Erbschaftsteuer zu begleichen, müssen sie das Erbe oder die Schenkung veräußern.

Gerhard Schick, ehemaliger Bundestagsabgeordneter für Die Grünen und Gründer der Bürgerbewegung Finanzwende, sagte mir dazu: „Das Verfassungsgericht konnte sich bei der Frage der Erbschaftsteuerprivilegien seit Jahren nicht gegen die Milliardärsfamilien und ihre Lobby durchsetzen. Das muss sich ändern.“

Denn schon jetzt sind die Vermögen in Deutschland deutlich ungleicher verteilt als in vergleichbaren Ländern wie z.B. Frankreich. Ein immer größerer Anteil des Vermögens wird vererbt. Und allein die Tatsache, dass eine Handvoll vermögender Familien mehr besitzt als die ärmere Hälfte der Bevölkerung, müsste doch dazu führen, dass 80 Millionen Menschen (minus ein paar Milliardär*innen) aufstehen und einfordern, dass sich das ändert.





Dass das nicht geschieht, liegt unter anderem daran, dass besagte Lobbyorganisationen Debatten verschieben und Begriffe in ihrem Sinn besetzen. Würden sie einfach öffentlich sagen, was sie wollen, würde die Mehrheit der Bevölkerung vermutlich sagen: „Das wollen wir aber nicht.“ Was die Lobby stattdessen tut: Im Hintergrund Einfluss auf die Politik nehmen und mit gezielten Kampagnen die öffentlichen Debatten beeinflussen.

Wir alle sollten aufpassen, dass wir nicht Opfer dieser Kampagnen werden. Wie perfide die sind, beschreibt der österreichische Autor und Initiator der Gemeinwohlökonomie Christian Felber. Er sagt, dass Hyperkapitalist*innen gern den Begriff der Freiheit für sich vereinnahmen.⁶ An dem lässt sich schließlich schwerlich was aussetzen. Wer will schon gegen die Freiheit sein? Was sie aber meinen, ist nicht die Freiheit der Menschen, sondern die Freiheit des Kapitals. Und das sind grundlegend verschiedene Dinge. Wenn das Kapital sich ungezügelt ausbreiten und rücksichtslos vermehren kann, dann geht das oft zu unser aller Lasten.

Unsere Verfassung hat ein Problem von rechts – und eines von oben

Ich glaube, wir sollten uns mehr mit dem Text beschäftigen, der grundlegend beschreibt, wie unsere Gesellschaft gedacht ist: dem Grundgesetz. Wir sollten uns klarmachen, wer daran arbeitet, diese Grundfesten unserer Gesellschaft zu zersetzen. Das sind natürlich zuallererst die Rechtsextremen, die die Demokratie ganz abschaffen und Menschen deportieren lassen wollen. Dass es so etwas im 21. Jahrhundert in Deutschland geben kann, ist wirklich schwer zu ertragen.

Wir sollten uns aber auch bewusst sein, dass es zusätzlich zu der Bedrohung von rechts eine Bedrohung „von oben“ gibt. Denn im Grundgesetz finden sich so wichtige Grundsätze wie der, dass wir alle vor dem Gesetz gleich sind und die gleichen Möglichkeiten zur Entfaltung haben sollen. Auf diesen Gleichheitssätzen fußt auch das bereits erwähnte Leistungs-fähigkeitsprinzip. Das besagt, dass diejenigen mit den größten ökonomischen Möglichkeiten auch am meisten zum Gemeinwesen beitragen sollen.

⁶ Jung & naiv: *Christian Felber über die Gemeinwohlökonomie* (2020) → neuenarrative.link/felber

⁷ Krautreporter: *Diese sieben Grafiken zeigen, wie ungleich Deutschland ist* (2024) → neuenarrative.link/kelber

.Eine Stimme



In den letzten 30 Jahren hat die Lobby der Überreichen es aber geschafft, dass auf passives Einkommen wie Dividendenausschüttungen oder Zinseinnahmen de facto immer weniger Steuern zu entrichten sind. Die Vermögensteuer wurde ganz ausgesetzt, seit sie 1995 vom Bundesverfassungsgericht in ihrer damaligen Form für verfassungswidrig erklärt wurde. Einige gehen sogar davon aus, dass sich die Steuerlast für Milliardär*innen in diesem Zeitraum mehr als halbiert hat.⁷

Mit Blick auf diese Umstände lässt es sich nicht anders sagen: Einige der Reichsten in der Gesellschaft wollen nicht Teil des Gemeinwesens sein, das unsere Verfassung beschreibt. Sie wollen Verhältnisse, die schon heute als Neo-Feudalismus beschrieben werden und ein Rückschritt in vordemokratische Zeiten wären.

Die gute Nachricht: Wir sind die große Mehrheit. 80 Millionen Menschen (again: minus ein paar Milliardär*innen) können jederzeit aufstehen und sagen: Wir wollen eine Gesellschaft, die fair für alle ist. Was wir dafür brauchen, ist zuallererst mehr Achtsamkeit für den öffentlichen Diskurs. Wann immer mit Begriffen wie Freiheit oder sozialer Marktwirtschaft hantiert oder das Aufstellen sozialer Forderungen als radikaler Aktivismus verunglimpft werden, sollten die Alarmglocken läuten. ❑

Takeaways

- ✋ Organisationen wie die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft oder die Stiftung Familienunternehmen sind Lobbyorganisationen, die für eine Gesellschaft eintreten, die nicht unserer Verfassung entspricht.
- ✋ Laut Grundgesetz sollten Milliardär*innen eigentlich am meisten zum Gemeinwesen beitragen – und zwar durch eine höhere Steuerbelastung. Sie wehren sich seit Jahren mit Lobbyarbeit dagegen.
- ✋ Um die eigentlichen Bestrebungen solcher Lobbyverbände zu verschleiern, nutzen sie oft Begriffsverschiebungen und -umdeutungen: So bedeutet Freiheit für sie vor allem Freiheit des Kapitals, nicht Freiheit der Menschen.

ZUM WEITERLESEN

- 🕒 [Wie reiche Familien die Erbschaftsdebatte manipulieren](#) von Rico Grimm (2017)

CHECK-OUT

2

Wie wir lernen, ist höchst individuell, und es lohnt sich, für jedes Lernthema die richtige Methode zu suchen. Die pauschale Behauptung, es gäbe Lern-typen, die nur auf eine bestimmte Weise lernen können, stimmt dabei nicht. Wir haben im Selbstversuch gesehen, dass jede*r andere Herangehensweisen hat, sich eine neue Fähigkeit beizubringen. Etwas Neues zu lernen, nehmen wir uns selten explizit vor, aber wenn es gelingt, ist es ein tolles Erfolgserlebnis, und durch gemeinsames Commitment wird es leichter, dranzubleiben.

1

Wir können nicht nicht lernen: Lernen findet ein Leben lang statt, oft unterbewusst und auf vielen Ebenen. Die Art, wie wir lernen, ist von früheren Lernerfahrungen geprägt. Das Problem: Diese Lernerfahrungen waren für viele Menschen oft eher frustrierend. Daher geht es beim Lernen im Arbeitskontext auch darum, neue Lernstrategien zu entwickeln. Lernende Organisationen müssen sicherstellen, dass Lernen auf individueller Ebene stattfinden kann, aber Wissen auch vernetzt und in der Organisation verteilt wird.

3

Wir müssen nicht nur lernen, sondern vieles auch *verlernen*: Gerade im Kontext Neuer Arbeit zeigt sich, dass es oft darum geht, früher Gelerntes loszulassen und eine neue Sicht auf die Dinge zuzulassen. Das zeigt sich auch an Beispielen wie dem der Schönheit: Wir alle haben bestimmte Stereotype darüber verinnerlicht, was als schön und was als hässlich zu gelten hat. Unterbewusst wirken diese Stereotype darauf ein, wie wir Menschen im Arbeitskontext bewerten. Für eine faire Arbeitswelt ist es wichtig, sich mit solchen Mustern, die in uns allen stecken, zu beschäftigen.

4

Verlernen hat auch viel mit der Sprache zu tun, die wir sprechen: Unsere Alltags-sprache steckt voller Ausdrücke, deren tiefere Bedeutung oder Herkunft uns gar nicht bewusst sind und die vielleicht auch nicht unseren Werten entsprechen. Ein Beispiel ist ableistische Sprache: Sie ist diskriminierend gegenüber Menschen mit Behinderung, und wer das nicht möchte, sollte sie durch inklusive Sprache ersetzen. Das geht auch mit einer veränderten Haltung gegenüber Behinderungen an sich einher. Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit mit Menschen mit psychischen Erkrankungen: Mehr Achtsamkeit im Verhalten und in der Sprache ermöglicht eine rücksichtsvollere Zusammenarbeit mit Betroffenen.

Das war's. Wir hoffen, du hast beim Lesen genauso viel über das Lernen gelernt wie wir beim Schreiben. Hier fassen wir noch mal die zentralen Punkte zusammen, die wir mitnehmen. Ergänze gern deine eigenen.

Was wir mitnehmen:

5

Das Erlernen neuer Techniken und Praktiken ist unerlässlich, wenn wir Verantwortung sinnvoller verteilen wollen: In den Case Studies haben wir zwei Organisationen vorgestellt, die mithilfe der Soziokratie für mehr Gleichberechtigung gesorgt haben. Dafür müssen die Beteiligten lernen, Entscheidungen im Konsent zu treffen. Im Fall der Abteilung Klimamanagement einer öffentlichen Verwaltung hat die neue Arbeitsweise zu einem neuen Verantwortungsbewusstsein geführt.

6

Wer große Probleme wie die Klimakrise und ihre Folgen wirklich verstehen will, braucht dafür nicht nur neues Wissen, sondern sollte sich auch mit den eigenen Emotionen beschäftigen. Es gibt einen Unterschied zwischen kognitivem Verstehen und emotionalem Verstehen. Der wird in unserer Gesellschaft und im Bildungssystem aber noch immer nicht genügend einbezogen.

7

Organisationen und Führungskräfte sollten den notwendigen Rahmen schaffen, in dem Menschen selbst entscheiden können, was sie auf welche Weise wann am besten lernen. Lernen sollte kein Privileg bleiben, sondern alle sollten hier mitgedacht werden. Nur so gelingt der Wandel zu einer Organisation der Zukunft. Mit unserer Argumentationshilfe überzeugt ihr auch die letzten Skeptiker*innen von den notwendigen Veränderungen.

Deine Check-out-Frage:

*Von welcher einen Sache, die du durch dieses Heft gelernt hast, möchtest du einem*iner Freund*in erzählen?*

Damit sind wir am Ende. Schreibt uns gern, wenn ihr Feedback und Anmerkungen habt, wir freuen uns immer, von euch zu hören!

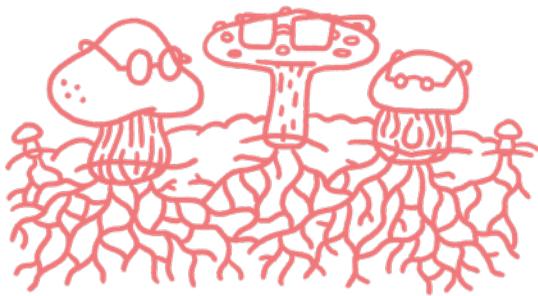
Ausgecheckt.
Jetzt du.

NEW

WORK

GLOSSAR

Die wichtigsten Begriffe aus der Welt der Neuen Arbeit – so erklärt, dass jede*r sie versteht.



Lernende Organisation

Lernende Organisationen verstehen sich als lebendige Organismen und entwickeln sich kontinuierlich weiter. In einer beschleunigten Welt, die immer im Wandel ist, entstehen so resiliente und zukunftsfähige Organisationen.

Der Systemwissenschaftler Peter M. Senge betrachtet, was ein Unternehmen zu einer sich stets weiterentwickelnden, lernenden Organisation macht. Senge hat fünf Disziplinen entwickelt, in denen sich lernende Organisationen entwickeln sollten:

- 1 Individuelle Selbstentwicklung:** Mitarbeiter*innen streben proaktiv danach, ihre individuellen Kompetenzen weiterzuentwickeln.
- 2 Mentale Modelle:** Mitarbeiter*innen teilen gemeinsame Annahmen, Denk- und Handlungsmuster (z.B. über Arbeitsabläufe).
- 3 Gemeinsame Vision:** Es gibt eine motivierende Vision, wohin sich die Organisation entwickeln soll. Dies erinnert stark an den evolutionären Sinn von → [Frederic Laloux](#).
- 4 Lernen im Team:** Teams erweitern kontinuierlich ihre Fähigkeiten, um gemeinsame, angestrebte Ziele zu erreichen.
- 5 Systemisches Denken:** Die Organisation wird von allen Beteiligten als komplexes System verstanden. Systemzusammenhänge zwischen den verschiedenen Disziplinen werden erkannt.



Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen heißt, ein Leben lang offen zu sein, auf Veränderungen zu reagieren und Veränderung als festen Bestandteil des Lebens und des Arbeitens zu begreifen. Im Prinzip liegt lebenslanges Lernen in der Natur von uns Menschen: Von Geburt an sammeln wir ständig Wissen, übersetzen es in Handlungen und entwickeln uns – ob bewusst oder unbewusst – in jeder Lebensphase weiter.

In der Vergangenheit waren Berufsbilder starrer als heute. Nach Ausbildungsabschluss arbeiteten viele Menschen ihr ganzes Leben lang im selben Unternehmen. Heute rückt die Kompetenz, sich kontinuierlich – auch branchenübergreifend – weiterzubilden, stärker in den Fokus. Lebenslanges Lernen ist wichtiger geworden, da sich Umweltbedingungen und auch Jobprofile in einer globalisierten und digitalisierten Welt schneller ändern. Jobwechsel sind zum Normalzustand geworden.

Innerhalb von Organisationen gehört zu lebenslangem Lernen eine gewisse → **Haltung**. Die lässt sich am besten so beschreiben: Lernen als Normalzustand, inklusive des ständigen Verlernens. In sich verändernden Umfeldern ist es nämlich nicht nur wichtig, sich kontinuierlich neues Wissen und neue Praktiken anzueignen. Es ist auch wichtig, Altes loszulassen, also davon auszugehen, dass alles Wissen, alle Tools und Methoden irgendwann veraltet sein werden. Lebenslanges Lernen geht mit der offenen Haltung einer ständig lernenden Person einher, die immer davon ausgeht, dass Veränderungen neue Lernimpulse auslösen werden. Mit dieser Haltung wachsen Menschen in die Aufgabe hinein, aktive → **Rollen** in sich ständig transformierenden Organisationen zu übernehmen.

Illustrationen:

 Kati Szilágyi

 Enna Raker

 Dominik Wagner

1 [Angrycripples Lexikon: Definition Ableismus](#)
→ angrycripples.com/lexikon



Emotionale Kompetenz

Emotionale Kompetenz bedeutet, Gefühle bei sich selbst und bei anderen wahrzunehmen und eigene Gefühle steuern zu können. Das hat einerseits mit → **Achtsamkeit** zu tun, andererseits mit Empathie, also der Fähigkeit, sich einzufühlen. In diesem Zusammenhang wird im Deutschen auch oft von Mitgefühl gesprochen und im Englischen von *compassion* (und damit einhergehend auch von → **Compassionate Leadership**). In Organisationen der Zukunft wird emotionale Kompetenz zunehmend als wichtige → **Führungskompetenz** gesehen.



Best Practices

Best Practices sind Beispiele von Vorgehensweisen, die sich in der Praxis bereits bewährt haben und von denen andere Organisationen lernen können. Denkbar sind beispielsweise Best Practices zur Einführung von → **OKRs**, zu Onboarding-Prozessen in selbstorganisierten Teams oder zu transparenten Gehältern.

Wir bei *Neue Narrative* sind große Fans von Best Practices, weil wir an kluge, reflektierte Organisationen glauben, die sich aus solchen Praxisbeispielen das herausziehen, was nützlich für sie ist und alles andere verwerfen. Wenig sinnvoll hingegen ist es, Best Practices eins zu eins zu übernehmen und darauf zu hoffen, dass dieselbe Vorgehensweise auch in der eigenen Organisation zum Erfolg führt.

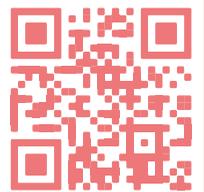


Ableismus

Das Wort **Ableismus** (engl.: *be able*, dt.: *können, fähig sein*) macht auf die strukturelle Komponente von Behindertenfeindlichkeit aufmerksam, also auf ein System, „in dem gewisse Fähigkeiten als essenziell angesehen werden, in dem Menschen nur etwas wert sind, wenn sie Leistung erbringen. In dem nicht-behinderte Menschen immer über behinderte Menschen gestellt werden und in dem Menschen als ‚unvollständig‘ und ‚kaputt‘ gelten, wenn sie chronisch krank und/oder behindert sind“.¹

Ableismus im Arbeitskontext bezieht sich auf Vorurteile, Diskriminierung oder Benachteiligung von Menschen aufgrund einer Behinderung oder chronischen Erkrankung. Er zeigt sich z.B. in Form von fehlenden barrierefreien Gebäuden, Vorurteilen bei der Einstellung, mangelnder Unterstützung am Arbeitsplatz oder Benachteiligung bei Beförderungen. Ableismus im Arbeitskontext widerspricht den Grundsätzen der Chancengleichheit und der Inklusion am Arbeitsplatz.

Du bist über einen **New-Work-Begriff** gestolpert, der hier nicht auftaucht? Unser ganzes Glossar mit über 230 Einträgen findest du unter → newworkglossar.de



Um das Glossar zu finanzieren, vergeben wir Patenschaften. Als Pat*in kannst du dich oder dein Unternehmen unter deinem Begriff präsentieren, damit mehr Menschen davon erfahren, dass du in dem Themengebiet aktiv bist. Du willst mehr wissen? Dann schreib eine Mail an b2b@neuenarrative.de

Gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten

Diese Seite widmen wir unseren Sponsor*innen, die gemeinsam mit uns zu einer lebenswerten Zukunft der Arbeit beitragen wollen. Wir danken für die finanzielle Unterstützung, durch die dieses Heft erst möglich wird.

HAUFE. AKADEMIE

Haufe Akademie

Unsere Leistungen

Wir bieten Weiterbildungsangebote für Organisationen oder Einzelpersonen zu allen betrieblichen Themen an.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

Weiterentwicklung steckt in unserer DNA. Wir nutzen unser eigenes Weiterbildungsangebot inklusive der digitalen Lösungen auch für die interne Entwicklung. Insbesondere Future Skills und KI sind wichtige Themen für uns.

Ein aktuelles Learning

Nur wenn wir die Balance zwischen Kontinuität und Anpassungsfähigkeit meistern, sind wir nachhaltig erfolgreich.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... Orientierung, Reflexion, Selbstwirksamkeit und Stimmigkeit sowie digitale Lernlösungen für die Wettbewerbsfähigkeit.

→ haufe-akademie.de



Office Club

Unsere Leistungen

Wir bieten flexible Arbeits- und Meetingräume, Büroservices und Chancen, zu netzwerken.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

Wir fördern organisationales Lernen durch regelmäßige Workshops, Zugang zu Online-Lernplattformen, Diskussionsrunden und regelmäßige Feedback-Sessions, um Wissenstransfer und kontinuierliche Verbesserung zu unterstützen.

Ein aktuelles Learning

Wir haben untersucht, wie sich ein Mix aus Homeoffice, Remote Work und Büropräsenz auf Arbeitsqualität und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen auswirkt.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... dass wir Anpassungsfähigkeit und Innovation durch die Fokussierung auf Selbstentwicklung, digitale Kompetenzen und kollaboratives Wissen fördern.

→ officeclub.com

die
transformations-
beratung
BAUMGARTNER & CO.

Baumgartner & Co.

Unsere Leistungen

Wir begleiten Organisationen dabei, ihre Strategie zu finden, ihre Kultur zu verändern, ihre Führung zu stärken oder neue HR-Systeme zu implementieren, um sie zukunftsfähig und zu einem attraktiven Arbeitgeber zu machen.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

Wir sind neugierig, probieren Neues aus und lernen aus Fehlern – das ist der Kern unseres Selbstverständnisses. Daher lieben wir es, in den Austausch zu gehen und voneinander zu lernen, z.B. mit gemeinsamen Lunch & Learns, bei denen Expert*innen ihr Wissen teilen, Team Retros, Personal Manuals oder unserem Teams-Kanal „Sharing & Caring“ für Impulse und Hilfestellungen.

Ein aktuelles Learning

Unser Learning ist, die Strukturen und Rollen im Kontext der neuen Arbeitswelt kritisch zu hinterfragen und hierzu in den ehrlichen Dialog mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen zu gehen.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... Menschen zu befähigen, flexibel auf die sich verändernde Arbeitswelt zu reagieren. Das braucht diverse Soft Skills, Tools, aber auch zeitgemäße Führung und Teamwork – Lernen ist ein Kernelement dieser neuen Arbeitswelt und daher eine wichtige Kompetenz.

→ baumgartnerco.de



**ANJA
WITTENBERGER**

Anja Wittenberger

Detektivin für wirksame Arbeit

Meine Leistungen

Ich begleite Organisationen dabei, die in ihnen wirkenden Zusammenhänge zu erkennen und bewusst für ihre eigenen Herausforderungen zu nutzen. Mit dem Ansatz „Lernen durch Machen“ aktivieren wir die Potenziale, die der Organisation bereits innewohnen, um sie krisenfest und zukunftsfähig zu machen.

Meine liebste Lernmethode/-ressource

In der konkreten Zusammenarbeit mit anderen nutze ich gern Retrospektiven. Lernen heißt für mich Erkenntnisgewinn und etwas anders machen. Podcasts, visuelles Denken, Ausprobieren von Neuem und der Austausch mit Menschen sind meine bewährten Lernwege.

Ein aktuelles Learning

Ich habe gelernt, dass konkrete Ziele mich ausrichten. Loslassen schafft dagegen Raum für Entwicklung. Es braucht beides, damit ich mich weiterentwickeln kann.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für mich ...

Arbeiten und Lernen sind eins. Organisationen müssen sich selbst weiterentwickeln und professionalisieren, aber auch ihren Mitarbeiter*innen Raum geben, zu experimentieren und dazulernen.

→ detektivinw.de

NEW WORK CHAT

Gabriel Rath

Host des Podcasts *New Work Chat*

Meine Leistungen

Seit 2018 interviewe ich Pionier*innen der Neuen Arbeit in meinem Podcast, die mit mir teilen, was sie gelernt haben.

Meine liebste Lernmethode/-ressource

Die beste Lernmethode ist das Fragenstellen. Der Podcast selbst zeigt, dass es sich lohnt, gute Fragen zu stellen und zuzuhören. Die Haltung dabei ist: Wir können von allen Menschen etwas lernen, wenn wir ihnen zuhören.

Ein aktuelles Learning

Wir müssen die Themen diskutieren, die Unternehmen aktuell umtreiben – und dabei auch immer wieder aus der New-Work-Bubble rauskommen.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für mich ...

... dass nichts in Stein gemeißelt ist und alles immer wieder neu bewertet werden muss. Was zählt ist die Offenheit, sich weiterzuentwickeln.

→ gabrielrath.com/newworkchat

project together

ProjectTogether

Unsere Leistungen

Wir sind eine gemeinnützige Organisation, die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ins gemeinsame Handeln bringt.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

In unseren Lernformaten legen wir großen Wert auf den Austausch zwischen Personen, die ähnliche Herausforderungen in ihrer Arbeit haben (Peers) und nutzen echte Praxisbeispiele (Case Learning). Besonders schätzen wir unseren zweiwöchentlichen Termin, bei dem wir uns mit dem gesamten Team einem Lernthema widmen.

Ein aktuelles Learning

Wer die echten Bedürfnisse hinter menschlichem Handeln versteht, erkennt oft: Unterschiedliche Akteur*innen haben oft mehr Gemeinsamkeiten als ursprünglich gedacht.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... Lernen als Haltung: Wir lernen in der Praxis und fragen, wenn nötig, aktiv nach Unterstützung. Erfahrungen anderer bereichern uns. Unser Wissen teilen wir gerne. Feedback ist stets willkommen und wird gewaltfrei kommuniziert.

→ projecttogether.org



liquidmoon

liquidmoon

Unsere Leistungen

Wir konzipieren und produzieren passgenaue Lernmedien – dabei sind wir nicht auf ein Format festgelegt.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

Im letzten Jahr haben wir das Format „Open Space“ ins Leben gerufen. In ergebnisoffenen Sessions sammeln wir Themen, die uns als Organisation interessieren und entwickeln daraus in kleinen Gruppen einen Wissenspool. Das so generierte neue Wissen teilt das Expert*innenteam anschließend mit allen. Die Open Spaces funktionieren sowohl in Präsenz als auch online.

Ein aktuelles Learning

Relevanz ist das Wichtigste, was man beim Lernen nie aus den Augen verlieren sollte. Gerade, wenn viele neue Themen auf einen einprasseln.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... spread your knowledge! Vor allem, wenn man wie wir an zwei Standorten und remote arbeitet, ist ein offener Wissensaustausch das A und O. Und natürlich: Immer neugierig bleiben!

→ liquidmoon.de

SUNNY SUNDAYS

Sunny Sundays

Unsere Leistungen

Wir sind Creative Consultants mit Fokus auf Social-Impact-Kampagnen, Kreativstrategien und Markentransformation.

Unsere liebste Lernmethode/-ressource

Wir sind gute Beobachter*innen, lernen selbstbestimmt und stellen lieber die richtigen Fragen, als immer direkt eine Antwort parat zu haben. Angetrieben von Neugier, Mut und Freude an Neuem lernen wir gerne über unkonventionelle Methoden und erfinden dabei auch mal ein paar eigene. Unser Motto dabei: Never not learning.

Ein aktuelles Learning

Transformationsprozesse sind hoch emotionale Angelegenheiten, die immer dann gut gelingen, wenn alle Beteiligten wertschätzend miteinander umgehen.

Lernen im Kontext von Neuer Arbeit bedeutet für uns ...

... beobachten, Altes verlernen, mutig sein, empathisch sein, durchlässig bleiben, anpassungsfähig und selbstreflektiert sein, Freude am Dranbleiben haben und noch ganz viel mehr.

→ sunnysundays.de

Dieses Netzwerk soll noch weiter wachsen!
Du arbeitest in einem gleichgesinnten Unternehmen und kannst dir vorstellen, uns mit einem Sponsoring finanziell zu unterstützen?

Melde dich bei Patricia
→ patricia@neuenarrative.de

Menschen, die *Neue Narrative* zu dem machen, was es ist

NN-Team

Illustrator*innen

Expert*innen & freie Mitarbeiter*innen

Alexandra Bürger

Growth Hacking

Tracking & Analytics

B2C-Lead



Christiana Bukalo

Input-Geber*in

→ S. 98

Foto: Dominik Morbitzer



Christoph Hassler

Input-Geber*in

→ S. 68



Cristina Estanislaio

Illustration

→ S. 90



Daria Helmke

B2B-Lead Qualifizierung

Diversity



Dirk Kessler

Illustration

→ S. 44



Falk Louis

Illustration

→ S. 21



Inga Höltmann

Lektorat

Foto: Axel Kuhlmann



Jana Vogt

Tool-Design



Jasmin Kesting

Kund*innen-Fee



Jennifer van de Sandt

Illustration

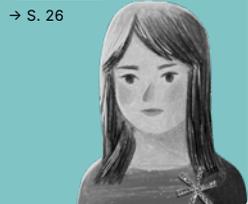
→ S. 34



Juliana Penkova

Illustration

→ S. 26



Katharina Noemi Metschl

Illustration

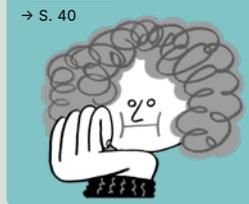
→ S. 16



Kati Szilágyi

Illustration

→ S. 40



Kristin Stein

CRM-Nerd

Abo-Service

Buchhaltung



Laura Erler

Autor*in

Content-Lead

Lektorat



Martha Eierdanz

Produktstrategie

Digital Design



Martin Wiens

9Spaces-Lead

Sparring



Michelle Rotter

E-Mail-Marketing

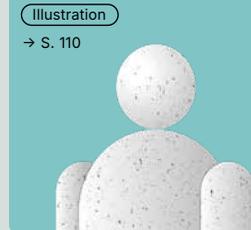
Social Media



Minho Jung

Illustration

→ S. 110



Miriam König

Design

→ S. 84



Patricia Podewin

B2B Business Development

B2B-Botschafterin



Paul Fenski

Case Study-Lead

Autor*in



Paula Rusu

Illustration

→ S. 56

→ S. 106



Peter Sich

Lektorat



Sebastian Klein

Strategie-Facilitator*in

Autor*in

OE-Nerd



Annika Przygodna
E-Mail-Marketing Pro



Benthe Untiedt
Input-Geber*in
→ S. 70



Bernd Pegritz
Illustration
→ S. 68



Bianca Schern
Lead digitale Produkte
Dev



Cédric Hübner
Social-Media-Inhalte
Online-Content



Dominik Wagner
Magazin-Design
Infografik



Elena Lange
Trainer*in



Elisabeth Königbauer
B2B-Community



Emma Marx
Regenerativer Lead
Autor*in



Eva Bakardjiev
Input-Geber*in
→ S. 69



Jill Senft
Illustration
→ Cover
→ S. 6



Foto: Ricki Nahu

Joss Doeblér
Tech-Lead neuenarrative.de
Dev



Julian Litschko
Illustration
→ S. 130



Julian Scholler
Korrektur



Juliana Grätzer
Digital Design



Lavinia Mehedintu
Input-Geber*in
→ S. 60



Lisa Dillinger
Finanzen



Lucy Schmidt
Illustration
→ S. 98



Magali Cazo
Illustration
→ S. 70



Marina Labella
Illustration
→ S. 50



Mister Kilroy
Illustration
→ S. 120



Moritz Wienert
Illustration
→ Umschlagklappe



Motoki Tonn
Input-Geber*in
→ S. 22



Foto: Karoline Wolf

Navina Neuschl
Fotografie
→ Cover
→ S. 6



Nils Aul-Hözel
B2B Partnerschaften



Stephen Smith
Illustration
→ S. 60



Taraneh Taheri
Process Ownerin
Autor*in



Valo Christiansen
Input-Geber*in
→ S. 34



Foto: Melanie Streckelberg

Veronika Kieneke
Illustration
→ S. 102



Vilma Ala-Tuuhonen
Potenzialentfaltung
People-Lead



Lern, was du willst!

Die Möglichkeit, zu lernen, sollte für alle zugänglich sein. Deshalb haben wir für dieses Heft eine Liste mit Kursen, Weiterbildungs- und Vernetzungsplattformen angelegt: Dort kannst du genau das finden, was du schon immer mal lernen wolltest. Viele Angebote sind kostenlos.

- € 0 kostenlos
- € ↑ kostenpflichtige Features
- € ↻ kostenpflichtiges Abomodell
- € ? Pay-What-You-Can

Anki App

ankiapp.com

Anki App ist eine plattformübergreifende Lernkarten-App. Hier kannst du dir zum Thema deiner Wahl eigene Lernkarten erstellen oder vorgefertigte Karten nutzen. Die App funktioniert wie der alte Vokabel-Lernkasten – nur digital. Die App arbeitet mit einem sogenannten Spaced-Repetition-Algorithmus, bei dem sich die Abstände zwischen den Lerneinheiten erhöhen und so das Wissen ins Langzeitgedächtnis integriert wird.

€ 0 € ↻ Freies Lernen Flashcards

CrashCourse

youtube.com/@crashcourse

Bei CrashCourse gibt es hochwertige, animierte Lehrvideos zu einer Vielzahl von Themen, z.B. zu organischer Chemie, Literatur, Weltgeschichte, Biologie, Philosophie, Theater und Ökologie.

€ 0 Freies Lernen Video

LinkedIn Learning

learning.linkedin.com

Bei LinkedIn Learning gibt es z.B. Kurse zu OKRs, kritischem Denken oder sicherem öffentlichen Sprechen. Außerdem bietet die Plattform individuelles Karrierecoaching.

€ 0 Freies Lernen Weiterbildung Video

Udacity

udacity.com

Udacity hilft dir, deine digitalen Arbeitsskills zu verbessern. Die Kurse gehen über reines Auswendiglernen hinaus und unterstützen kritisches Denken.

Acumen Academy

acumenacademy.org

Acumen Academy bietet Kurse zu ökologischer Innovation und Veränderung. Sie heißen zum Beispiel „Business Models für Social Enterprise“ oder „Human-Centred Design 101: Prototyping“.

€ ? Social Entrepreneurship Strategie Wirkungsmessung Marketing & Sales

Fashion Changers

fashionchangers.de

Fashion Changers ist eine Plattform für Aufklärung, Weiterbildung und Vernetzung rund um faire und nachhaltige Mode. Hier treffen sich Menschen aus der Branche zum Vernetzen, Voneinander-Lernen und Weiterbilden.

€ ? € ↻ Nachhaltigkeit Mode

RemNote

remnote.com

RemNote hilft dabei, Flashcards und kommentierte PDFs zu organisieren – und zwar auf Basis von Forschungserkenntnissen aus Neurowissenschaften, Psychologie und moderner Webtechnologie.

€ 0 € ↻ Freies Lernen Flashcards

Udemy

udemy.com

Bei Udemy gibt es Kurse zu unterschiedlichen Themen, mit einem Fokus auf arbeitsbezogene Skills. Du kannst aber auch lernen, wie du Mundharmonika spielst oder deinen Hund erzieht.

€ ↻ Freies Lernen Video

Coursera

coursera.org

Bei Coursera findest du Kurse zur beruflichen Weiterentwicklung oder Umorientierung – einige werden von Universitäten angeboten und es gibt sogar die Möglichkeit, Abschlüsse oder Zertifikate zu erwerben.

€ 0 € ↻ € ↑ Weiterbildung

KI-Campus

ki-campus.org

Der KI-Campus ist eine Lernplattform für Künstliche Intelligenz mit kostenlosen Online-Kursen, Videos und Podcasts. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

€ 0 KI Code

Skillshare

skillshare.com

Kochen, Produktivität, Filmemachen, Content Creation, UI/UX Design, Marketing, Handwerk, Musik, Social Media, Entrepreneurship – auf Skillshare gibt es Kurse zu allem, was Gen X, Y und Z begehren.

€ ↻ Freies Lernen Video

Weiterbildungsdatenbank Berlin

start.wdb-berlin.de

In der Weiterbildungsdatenbank (WDB) Berlin findest du umfangreiche und aktuelle Informationen zum Thema berufliche Weiterbildung sowie Fördermöglichkeiten – nicht nur in Berlin, sondern bundesweit.

€ 0 Weiterbildung

Das ist nur der Anfang. Lasst uns gemeinsam eine große Datenbank bauen, in der alle genau den Kurs, das Video oder die Weiterbildung finden, die sie suchen. Wenn du dabei helfen willst, folge diesem Link und trage online deine Empfehlung ein:

→ neuenarrative.link/lerndatenbank



HERAUSGEBER*IN

NN Publishing GmbH
Uferstraße 6
13357 Berlin

GESAMTVERANTWORTLICHE REDAKTION

Laura Erler, Paul Fenski, Sebastian Klein, Emma Marx,
Taraneh Taheri, Dominik Wagner, Martin Wiens

VERANTWORTLICH FÜR DEN ANZEIGENTEIL

Patricia Podewin, Elisabeth Königsbauer

ARTDIREKTION & SATZ

Dominik Wagner

LEKTORAT & KORREKTORAT

Svenja Bartolomae, Inga Höltmann, Peter Sich, Julian Scholler

AUTOR*INNEN & GESPRÄCHSPARTNER*INNEN #20

Laura Erler, Paul Fenski, Sebastian Klein, Emma Marx, Taraneh Taheri, Dominik Wagner, Hie-suk Yang, Jana Vogt, Elena Lange, Juliana Gratzler, Lavinia Mehedintu, Valo Christiansen, Benthe Untiedt, Moshtari Hilal, Christiana Bukalo, Philip Siefer, Janina Ottma, Jürgen Maubach, Elodie Scholten, Eva Bakardjiev, Motoki Tonn, Christoph Hassler

TITELMOTIV

Jill Senft

ILLUSTRATIONEN

Katharina Noemi Metschl, Cristina Estanislao, Dirk Kessler, Jill Senft, Jennifer van de Sandt, Stephen Smith, Kati Szilágyi, Magali Cazo, Falk Louis, Mister Kilroy, Minho Jung, Paula Rusu, Marina Labella, Juliana Penkova, Julian Litschko, Lucy Schmidt, Miriam König, Bernd Pegritz, Veronika Kieneke, Moritz Wienert, Dominik Wagner

MIT DANK AN

Hie-suk Yang, Janina Ottma, Cesy Leonard, David Pfifferling, Navina Neuschl

ABONNEMENT & KONTAKT

www.neuenarrative.de/abo
hallo@neuenarrative.de
02225 – 70 85 575

DRUCK



klimapositiv produziert nach
Cradle to Cradle Certified® Silver

gugler* print GmbH
Auf der Schön 2
3390 Melk/Donau, Österreich

 neuenarrative.de

 [@neuenarrative](https://www.instagram.com/neuenarrative)

 [neue-narrative](https://www.linkedin.com/company/neue-narrative)



Wir haben
nix anderes
gelernt

