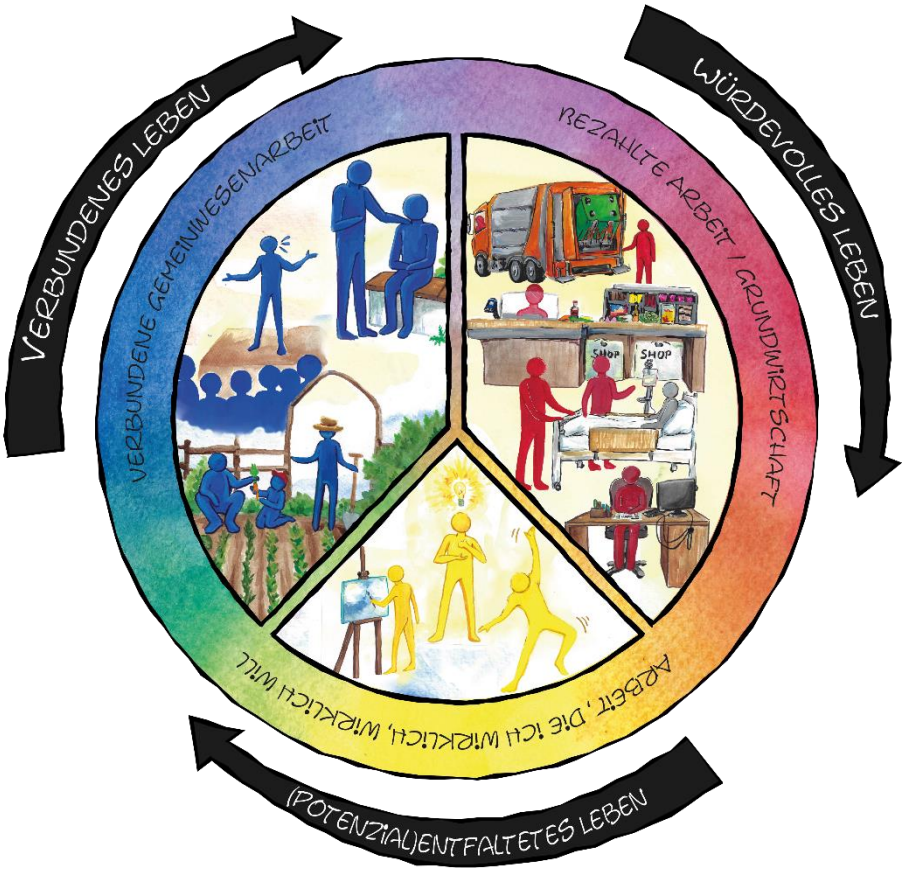
WORK IN PROGRESS

BERATUNG UND BEGLEITUNG VON MENSCHEN, BETRIEBEN UND REGIONEN BEI ENTWICKLUNG UND INTEGRATION EINER SINNSTIFTENDEN GESTALTUNG VON ARBEIT.



Diplomarbeit im Rahmen des Lehrgangs

Lebens- und Sozialberatung 2021 – 23

im Bildungshaus Villa Rosental

Eingereicht von

Martin Hollinetz

BETREUUNG DURCH MAG. ANDREAS URICH

Vorchdorf, im Juni 2023

DANKSAGUNG/WIDMUNG

Die Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Arbeit begleitet mich mittlerweile 3 Jahrzehnte. Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die für mich wichtigen Begegnungen und Auseinandersetzungen mit Menschen, die mir Impulse, Denkanstöße oder neue Sichtweisen eröffneten. An dieser Stelle möchte ich mich besonders bei Frithjof Bergmann, der leider 2021 verstorben ist, für die langejährige Freundschaft bedanken. Ich bedanke mich auch bei Gerald Hüther für seinen inspirierenden Umgang mit Gehirn und Potenzial, meinen Ausbildungskolleg*innen der Sozial- und Berufspädagogen Ausbildung, die mit mir durch die Wirren der Gruppendynamik gingen, und meinen Kolleg*innen in der Zeit der Berufsorientierungs-Trainer Zeit. Besonderer Dank gilt jedoch meiner Familie und im Speziellen meiner Frau Hannelore. Sie hat mich immer bestärkt, meinem Weg zu folgen und mich durch ihr genaues Hinterfragen immer wieder auf neue Spuren gebracht. Meiner Tochter Flora danke ich sehr für ihre inspirierenden Grafiken, die sie für diese Arbeit gemalt hat.

Dank gilt auch meinen Ausbildungskolleg*innen der LSB-Ausbildung für die vielen inspirierenden Stunden, die wir zusammen verbracht haben. Ihre Einsichten und Erfahrungen haben meine eigene Lernreise bereichert. Ein besonderer Dank geht an Andreas Urich für die supervisorische Begleitung und an Inge Eichsteininger für die unterstützende Selbsterfahrung. Ihre Begleitung und ihr Feedback waren mir besonders wichtig.

Schließlich möchte ich meinen Eltern danken, die mir die Möglichkeit geschenkt haben, auf dieser Erde zu wandeln.

Ich widme diese Arbeit allen Berater*innen und interessierten Menschen, die sich dem Themenfeld Arbeit und den damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungen annähern möchten.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form bei keiner anderen Prüfung eingereicht.

…… ……..

Datum Unterschrift

ABSTRACT – ZUSAMMENFASSUNG

Die Diplomarbeit "Work in Progress" – Arbeit im Wandel gesellschaftlicher Transformation - lädt ein, den Begriff Arbeit in seiner Bedeutungsgebung auf unterschiedliche Weise zu ergründen, zu überdenken, neu zu verknüpfen und sich der eigenen Haltung darüber bewusst zu werden. Die Arbeit richtet sich im Besonderen an Berater*innen, die Menschen bei der beruflichen Neuorientierung und -ausrichtung begleiten möchten. Die Arbeit ist in mehrere Teile gegliedert: In Teil 1 wird Arbeit im Kontext der gesellschaftlichen Bewertung reflektiert: Dieser Teil beschreibt den persönlichen Lernpfad des Autors zum Thema Arbeit einschließlich seiner Erfahrungen mit Wendepunkten, Unternehmertum, Arbeitsmarkt und Potenzialentfaltung, Regionalentwicklung, New Work - New Culture und kooperativem Wirtschaften im Selbstversuch. Er vermittelt, aufbauend auf persönlichen Erlebnissen mit Übergängen und neuen Rollen, die Chancen, die dadurch entstehen können. Im 2. Teil wird Arbeit im Kontext von Philosophie, Neurobiologie und Arbeitsmedizin als Basis für die Entwicklung eines Beratungsmodells bearbeitet: Dieser Abschnitt befasst sich mit verschiedenen Modellen und Methoden, die unterstützen, das Thema Arbeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu begreifen und Menschen rund um das Thema Arbeit zu begleiten. Es werden Methoden und Ansätze wie hypnosystemische Therapie und Beratung, systemisch-dialogische und autopoietische Aufstellungsarbeit, Fenster der Veränderung und Rituale des Übergangs, Inneres Team – Arbeit mit inneren Anteilen / Parts Party und Art of Hosting (AOH) behandelt. Im 3. Teil wird das "Work in Progress" Beratungsmodell zur Begleitung von Transformations- und Entwicklungsprozessen vorgestellt und der Versuch einer Einordnung vorgenommen: Das Beratungsmodell "Work in Progress" wurde im Rahmen dieser Arbeit entwickelt und fokussiert individuelle Beratung, Begleitung von Gruppen und Organisationen und gibt Aufschluss über Einsatzmöglichkeiten in der Regionalentwicklung.

The diploma thesis "Work in Progress" - work in the change of social transformation - invites to explore the concept of work in its meaning in different ways, to rethink it, to link it in a new way and to become aware of one's own attitude towards it. The work is especially aimed at counsellors who want to accompany people in their professional reorientation and reorientation. The work is divided into several parts: Part 1 reflects on work in the context of social evaluation: This part describes the author's personal learning path on work including his experiences with turning points, entrepreneurship, labour market and potential development, regional development, new work - new culture and cooperative business in self-experimentation. Building on personal experiences with transitions and new roles, he conveys the opportunities that can arise. In the 2nd part, work is dealt with in the context of philosophy, neurobiology and occupational medicine as a basis for the development of a counselling model: This section deals with different models and methods that support understanding the topic of work from different perspectives and accompanying people around the topic of work. Methods and approaches such as hypnosystemic therapy and counselling, systemic-dialogical and autopoietic constellation work, windows of change and rituals of transition, inner team - working with inner parts / parts party and Art of Hosting (AOH) are dealt with. In the third part, the "Work in Progress" counselling model for accompanying transformation and development processes is presented and an attempt is made to classify it: The counselling model "Work in Progress" was developed within the framework of this work and focuses on individual counselling, accompaniment of groups and organisations and provides information about possible applications in regional development.

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG/WIDMUNG 2

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG 2

ABSTRACT – ZUSAMMENFASSUNG 3

INHALTSVERZEICHNIS 4

EINLEITUNG 6

HABEN WIR EIN PROBLEM MIT DER ARBEIT? 6

ZIELGRUPPE 8

ZIEL DER ARBEIT 8

TEIL 1 – ARBEIT IM KONTEXT DER GESELLSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG - MEIN WEG ZUR NEUEN ARBEIT 9

ETWAS UNTERNEHMEN – EINE ERSTE ERFAHRUNG VON (SELBST)WIRKSAMKEIT 9

SCHULABBRUCH – POTENZIAL MIT EINEM SCHUSS KAFKA 10

LEHR- UND WANDERJAHRE 12

WENDEPUNKTE, GLÜCK UND NEUORIENTIERUNG 15

UNTERNEHMEN, ARBEITSMARKT UND POTENZIALENTFALTUNG 22

PROJEKTE ALS ENTWICKLUNGS- UND LERNPFAD 27

REGIONALENTWICKLUNG UND ARBEIT MIT DER ARBEIT 29

OTELO UND NEW WORK, NEW CULTURE 32

KOOPERATIVES WIRTSCHAFTEN IM SELBSTVERSUCH 38

LEBENSPHASEN, ÜBERGÄNGE UND NEUE ROLLEN 39

TEIL 2 – ARBEIT IM KONTEXT VON PHILOSOPHIE, NEUROBIOLOGIE UND ARBEITSMEDIZIN ALS BASIS FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES BERATUNGSMODELLES 41

NEUE ARBEIT – NEUE KULTUR? 41

ARBEIT AUS DEM BLICKWINKEL DER NEUROBIOLOGIE 44

ARBEIT, ARBEITSMEDIZIN UND DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT – DIE FINNEN… 46

HYPNOSYSTEMISCHE THERAPIE UND BERATUNG 49

SYSTEMISCH- DIALOGISCHE UND AOTOPOIETISCHE AUFSTELLUNGSARBEIT 52

FENSTER DER VERÄNDERUNG UND RITUALE DES ÜBERGANGS 54

FENSTER DER VERÄNDERUNG: 54

EIN WEITERES FENSTERMODELL HAT ZIMMER ... DAS 4 ZIMMER MODELL DER VERÄNDERUNG: 55

RITUALE DES ÜBERGANGS: 57

INNERES TEAM – ARBEIT MIT INNEREN ANTEILEN / PARTS PARTY 58

ART OF HOSTING (AOH) 60

IMPULSKARTEN ZUR FOKUSIERUNG AUF BEDÜRFNISSE 64

TEIL 3 – WORK IN PROGRESS: BERATUNGSMODELL(E) ZUR BEGLEITUNG VON TRANSFORMATIONS- UND ENTWICKLUNGSPROZESSEN 65

WORK IN PROGRESS IN DER INDIVIDUELLEN BERATUNG 65

POVAR - BALANCIERTE **PO**TENZIALENTFALTUNG MIT **V**ERBUNDENER NEUEN **AR**BEIT 68

WORK IN PROGRESS FÜR GRUPPEN UND ORGANISATIONEN 71

WORK IN PROGRESS IN DER REGIONALENTWICKLUNG 74

FAZIT 76

LITERATURVERZEICHNIS 76

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 79

EINLEITUNG

Meine intensive Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Arbeit im Kontext der persönlichen und gesellschaftlichen Entwicklung begann mit meinem Einstieg ins Berufsleben 1986. Mit dem Beginn der Ausbildung zum Sozial- und Berufspädagogen bekam das Themenfeld 1994 einen beruflichen Fokus und mit der Gründung meines ersten Unternehmens 1996 einen zusätzlichen Schwerpunkt in Richtung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Durch die Unternehmensgründung verlagerte sich mein Interesse vorerst auf die Gestaltung neuer Arbeitsprozesse und -modelle in Unternehmen und später in größeren Regionen, was eine Vielzahl von Projekten nach sich zog. Die persönliche Ebene, bei der Menschen durch persönliche oder äußerliche Veränderungen eine Neuausrichtung oder Neuorientierung brauchen, beschäftigte mich jedoch persönlich und im Kontext von Projekten und Fortbildungen weiter und bekommt durch die LSB-Ausbildung und diese Diplomarbeit endlich den Fokus, den ich mir schon lange wünsche und den ich in meine zukünftige Arbeit mit Menschen integrieren werde.

Die Diplomarbeit gliedert sich in 3 Teile: Im ersten Teil beschäftige ich mich mit dem Begriff der Arbeit im Kontext der gesellschaftlichen Bewertung, den damit verbundenen Entwicklungen und Auswirkungen, die diesen Begriff einem stetigen Wandel unterziehen. Diese Auseinandersetzung werde ich sehr persönlich vornehmen, gespeist aus persönlichen Erfahrungen, Erlebnissen und Projekten, die ich zu diesem Thema durchführen konnte, sowie persönlichen Begegnungen, die mir neue Erkenntnisse und Wege eröffnet haben. Im biografischen Teil werde ich bereits Einflüsse und Hintergrundinformationen anführen, die mir auch in späteren beruflichen Kontexten hilfreich waren und wesentlich dazu beigetragen haben, mein Bild der „Zukunft der Arbeit“ und dem damit verbundenen Begleitungsprozess zu formen.

Im zweiten Teil werde ich ausgewählte philosophische und methodische Ansätze vorstellen, die auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene wirksam sein können – oder es bereits sind. Darüber hinaus werde ich beschreiben, wie diese Methoden in Verbindung mit den dahinterliegenden ethisch-philosophischen Konzepten in ein ressourcenorientiertes Beratungsmodell integriert (oder transformiert) werden können.

Im dritten Teil forme ich die Erfahrungen und Erlebnisse zu einem verbundenen Arbeitsmodell, das auf persönlicher, betrieblicher und regionaler Ebene Wirkung entfalten kann und soll. Damit verbunden ist ein Begleitungsansatz (zweiter Teil), der vor allem Menschen und Gruppen in beruflichen Veränderungsprozessen dient und die Herausforderungen der Zukunft mit einbezieht.

Um die persönliche Reflexion anzuregen und den Diskurs zum Thema Arbeit zu fördern, wurden drei Videos produziert, die die Zukunft der Arbeit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Die Videos können sowohl in der Einzelberatung als auch in Gruppenprozessen eingesetzt werden.

HABEN WIR EIN PROBLEM MIT DER ARBEIT?

Die Gesellschaft und die nach dem 2. Weltkrieg entwickelte und für viele Menschen selbstverständliche Gesellschaftsordnung gerät durch aktuelle regionale und globale Krisen, bzw. Herausforderungen zunehmend unter Druck. Bereits mit dem Beginn der Globalisierung und dem Einzug der EDV bzw. Datenverarbeitung und -übermittlung in verschiedenste Arbeitsprozesse lösten

große Veränderungen und auch globale Verschiebungen von Macht und Kultur aus, wobei hier Europa noch zu den Mitnutzern gehörte. Durch Voranschreiten der Globalisierung und Digitalisierung und damit dem Eintritt ins digitalisierte Zeitalter nahmen die Herausforderungen im Bereich der Arbeitswelt eher zu als ab. Es entwickelte sich eine JIT - Just-in-time Gesellschaft[1], die in einer Arbeit von Mithat Karahan so beschrieben wird: *„Die aktuelle Gesellschaft erlebt immerwährend das Gefühl des ständigen Getrieben Werdens. Viele Menschen haben oft zu wenig Zeit für sich selbst und erst recht für die Menschen, denen sie sich verbunden und verpflichtet fühlen. Durch externe Aufforderungen und "mit dem "Katechismus des Fortschritts" im Marschgepäck" werden sie von einem Ziel zum Nächsten getrieben. Oftmals verlieren Sie dabei das Gefühl für den Umgang mit ihrer Umwelt und auch gar mit der eigenen Intrapersonalität*[2]*. Einer der auffälligsten Folgen ist die Vernachlässigung der eigenen Gesundheit. Mit Gesundheit sind sowohl die physischen, die im Allgemeinen von offensichtlichen Symptomen begleitet sind, als auch die psychischen Merkmale, die wiederum nicht immer klar erkennbar sind, gemeint.“* (Mitat Karahan, 2021). Durch die Jahre der Pandemie und der damit verbundenen Unsicherheit und Frustration vieler Menschen, die von autoritären Kräften schamlos ausgenutzt wird[3], beginnen sich viele Menschen auch mit dem Sinn von Arbeit und der Bedeutung in der Gesellschaft auseinander zu setzten – teilweise aus dem Streben nach Sinn, aber auch aus dem Gefühl der Angst vor der Zukunft. Der Begriff Arbeit ist in unserer Gesellschaft immer noch zentral mit der persönlichen Identität und Zugehörigkeit verknüpft. Arbeit zu haben ist für viele Menschen mit dem Gefühl verbunden ein wertvoller Teil der Gesellschaft zu sein. Durch die Krisen der letzten Jahre (DotCom Krise 2000, Weltfinanzkrise ab 2007, die Eurokrise ab 2011, Migrationskrise ab 2015, Russland-Ukraine Krise ab 2015, Covid Pandemie ab 2019, um nur einige europaweit wirksame Krisen zu benennen) beginnen viele Menschen den Sinn unserer aktuellen gesellschaftlichen Sichtweisen zum Thema Arbeit, Wirtschaft und Lebensstil zu hinterfragen. Und darüber hinaus wird durch die schwer fassbare Klimakrise zusätzlich an der Sinnhaftigkeit bestehender Systematiken und Praktiken gebohrt und gerüttelt[4]. Besonders junge Menschen stellen dadurch auch das Wachstumsparadigma der Wirtschaft (und des Kapitalismus) infrage, was zur Folge hat, dass sich viele junge Menschen nicht mehr dem alten Zugehörigkeits- und gesellschaftlichen Ordnungsmodell (Ausbildung, Arbeit, Ehe, Eigenheim, Kinder, Verein, …) verbunden fühlen und nach neuen Modellen suchen, die dem Leben Sinn geben – und damit auch dem Begriff Arbeit. Hier setzt diese Diplomarbeit an – mit einem Beratungs- und Begleitungsansatz der Menschen bei dieser Sinnsuche und Transformation begleiten kann. Es geht in Beratungen bei Klienten und Klientinnen oft um eine mit der aktuellen Lebensphase verbundene Neuorientierung und Neuverbindung mit Gesellschaft und Wirksamkeit, die durch alte

---

[1] Abgeleitet von Just-in-time-Produktion: bedarfssynchrone Produktion bezeichnet in der Produktionswirtschaft ein logistikorientiertes, dezentrales Organisations- und Steuerungskonzept, bei dem nur das Material in der Stückzahl und zu dem Zeitpunkt geliefert und produziert wird, wie es auch tatsächlich zur Erfüllung der Kundenaufträge benötigt wird.

[2] Intrapersonalität: Persönlichkeitsbild, Selbstbild einer Person, eines Individuums

[3] https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/politik/oesterreich/2084047-Ein-autoritaeres-Gespenst-geht-um.html

[4] Vergleiche Austrian Panel on Climate Change (APCC): https://ccca.ac.at/wissenstransfer/apcc

Paradigmen nicht mehr hergeleitet werden kann. Es geht hier nicht mehr nur um das wieder „Zurechtrücken“, oder Kompromisse schließen, es geht mittlerweile um viel tiefgreifendere Transformationsprozesse, die sich auch mit einer gesellschaftlichen Vision verbinden und einen Weg in die Zukunft weisen müssen. Hier können wir LSB-Berater*innen einen wichtigen gesellschaftlichen und persönlichen Beitrag leisten - müssen uns jedoch auch mit den eigenen Bildern zum Thema Arbeit und Sinn beschäftigen, wenn wir Teil des Transformationsprozesses sein wollen und nicht nur als kurzfristige Reparaturwerkzeuge einer traditionellen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung fungieren möchten.

ZIELGRUPPE

Meine Diplomarbeit richtet sich an Berater*innen, die Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen begleiten und neben sozial- und berufspädagogischen Beratungsansätzen auch auf psychosoziale Beratung zurückgreifen möchten, um tiefgreifende Transformationen zu ermöglichen. Durch die Einbeziehung regionalentwicklungsbezogener Erfahrungswerte und Strategien kann die Arbeit auch für Regionalentwickler*innen interessant sein, die bei Transformationsprozessen auf regionaler Ebene mitwirken möchten. Die Arbeit lädt aber auch interessierte Menschen, die sich bereits am Weg der Veränderung befinden, ein, die bisherigen Prozesse zu reflektieren und vielleicht neue Ansätze und Sichtweisen in den persönlichen Entwicklungsprozess zu integrieren.

ZIEL DER ARBEIT

Das Ziel meiner Arbeit liegt darin, das Themenfeld Arbeit aus einigen unterschiedlichen Blickwinkeln darzustellen und gleichzeitig Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Arbeit in verschiedenen Kontexten und Lebensphasen einem stetigen Wandel in Bedeutung, Bewertung und Ausgestaltung unterworfen ist. Die persönliche Einordnung und Definition des Begriffs Arbeit und der damit verbundene Wertekanon bestimmen sehr wesentlich mit, wie wir uns definieren, uns zugehörig fühlen und uns persönlich entfalten können. Darüber hinaus werden im Kontext der lokalen und internationalen Entwicklungen laufend die Wertvorstellungen rund um den Begriff Arbeit diskutiert und neu definiert. Hier hat bei der Bildung der Werte zum Thema Arbeit sowohl die historische Entwicklung, die globale und lokale wirtschaftliche Entwicklung, die Politik, die Philosophie und in den letzten Jahren auch die durch Krisen ausgelöste Sinnfrage große Bedeutung.

Ein weiteres Ziel ist es verschiedene Ansätze neuer Arbeitsformen aber auch philosophische Ideen der Neudefinition und Transformation vorzustellen. Dafür werden kurze Video bereitgestellt, die den Diskurs fördern und anregen sollen. Darüber hinaus ist es Ziel im praktischen und auch im persönlichen Teil Methoden, Beratungsmodelle und Strategien darzustellen und zu reflektieren, die tatsächlich Wirkungen in unterschiedlichen Kontexten entfalten können.

TEIL 1 – ARBEIT IM KONTEXT DER GESELLSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG - MEIN WEG ZUR NEUEN ARBEIT

Im ersten Teil meiner Arbeit möchte ich meinen Zugang zu Arbeit anhand meiner eigenen Biografie beschreiben. Ich wählte diesen Zugang deshalb, weil ich auf meinem eigenen beruflichen Entwicklungspfad sehr bald begonnen habe, Arbeit und berufliche Orientierung in den Mittelpunkt zu stellen und dabei viele Ideen, philosophische Einflüsse und Praktiken erfahren und erlernen konnte, die sich im 2. und 3. Teil der Arbeit (in erweiterter und angereicherter Form) wiederfinden werden. Teilweise sind Ansätze und Informationen, die ich aktuell nach wie vor in meiner Beratungspraxis verwende, in Textboxen inhaltlich näher ausgeführt, um einerseits einen Kontext zur LSB-Beratung herzustellen und andererseits die Bedeutung von Biografiearbeit im Kontext Beruf und Berufung aufzuzeigen. Durch den „Selbstversuch“ die eigene Biografie nach Einflüssen, Ressourcen und Erfahrungen zu durchsuchen, möchte ich auch meine eigene Beraterkompetenz erkunden und mit neuen Ansätzen erweitern bzw. bestehende Erfahrungen besser integrieren. Darüber hinaus möchte ich den Leser*innen Anregung geben, die eigene Biografie nach Schätzen zu durchsuchen, die zur Stärkung und Erweiterung des persönlichen Berater*innen-Profils führen können. Ich werde mich bei den biografischen Angaben auf Erlebnisse und Entwicklungen beschränken, die auf mein aktuelles berufliches Wirken und im Kontext des Diplomarbeitsthemas Relevanz haben.

ETWAS UNTERNEHMEN – EINE ERSTE ERFAHRUNG VON (SELBST)WIRKSAMKEIT

In der dritten Klasse Volksschule bekamen wir eine neue Religionslehrerin. Diese Religionslehrerin war mir von Beginn an sehr sympathisch, weil sie auf sehr behutsame und enthusiastische Weise immer wieder von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit erzählt hat und in mir die Idee erweckte, dass es möglich ist, auf einfache Weise etwas Unterstützendes für andere Menschen auf den Weg zu bringen. Bei einer ihrer Religionsstunden stellte sie uns ein Brunnenbau Projekt vor, das in Uganda umgesetzt werden sollte. Das Projekt beinhaltete Spenden-Bausteine in Form von beklebten Postern, wo jeder einzelne Posterteil 20 Schillinge kostete. 20 Schillinge waren für mich als 9-Jährigen damals ein Haufen Geld und ich konnte mir gerade einmal einen Baustein Aufkleber leisten. Nachdem es gerade kurz vor Ostern war und wir im Sachkundeunterricht daran waren, aus kleinen Zapfen und Federn Vögel zu basteln, die zu Ostern verschenkt werden konnten, kam ich auf die Idee ganz viele dieser Vögel zu basteln und sie zu verkaufen, um so vielleicht einige Bausteine für den Brunnenbau in Uganda zu verdienen. Ich erzählte diese Idee meinen Eltern, Geschwistern und Freunden - alle waren sofort begeistert und sie begannen mit mir jede Menge Vögel zu basteln. Nachdem ich das Projekt auch in der Schule vorgestellt hatte, begann eine regelrechte Vogelbau-Bewegung und gleichzeitig formten sich auch kleine Teams, die begannen diese Vögel zu verkaufen. Nach 3 Wochen hatten wir so viele Vögel verkauft, dass wir 2800 Schilling - was damals eine unglaubliche Menge Geld für mich war - zu sammeln. Bei der Ostermesse übergab ich dieses Geld dann der Religionslehrerin damit sie Bausteine für den Brunnenbau in Uganda kaufen konnte. Diese Aktion hat mich damals in dem Glauben bestärkt, dass eine Idee zum richtigen Zeitpunkt und in Verbindung mit Sinn Menschen begeistern kann, an etwas mitzuwirken und in kurzer Zeit viel

Abbildung 1: - Fotocredit: famigros.migros.ch - Bastelanleitungen

bewegen kann. Vor 2 Jahren ist diese Religionslehrerin 90 Jahre alt geworden und hat im Zuge dessen eine Geburtstagsfeier organisiert, bei der ich eingeladen war. Bei dieser Geburtstagsfeier hatte sie auch Erinnerungsstücke mit, die für sie sehr bedeutsam waren. Eines dieser Erinnerungsstücke war die Schatulle, die ich ihr damals mit dem Geld für das Projekt in Uganda übergeben hatte. Bei dieser Feier erzählte sie mir, dass auch für sie dieses Projekt damals etwas sehr Bedeutsames war und sie gemerkt hat, wie wichtig es ist, Begeisterung und Freude zu vermitteln, damit etwas Gutes in die Welt kommt. Für mich persönlich war das damals eine wichtige Erfahrung von Wirksamkeit - die Erkenntnis, dass auch aus einfachen Ideen große Wirkung entstehen kann. Dieses Beispiel ist mir sehr lange in Erinnerung geblieben und hat mich bei späteren Unternehmungen immer wieder bestärkt, einfach etwas zu beginnen, andere Menschen zu begeistern und gleichzeitig den Sinn meines Tuns im Auge zu behalten. Die methodische Vorgangsweise damals war eine bestehende Tätigkeit, nämlich den Bau von Tannenzapfen Vögeln (im Rahmen vom Sachunterricht für Ostern) mit einer sinnstiftenden Idee zu verknüpfen und daraus etwas Neues/Erweitertes zu formen. Diese Strategie etwas Bestehendes neu zu verknüpfen, nennt man kontextorientierte Innovation (als 8-Jähriger ist mir das komplett egal gewesen). Heute ist mir sehr bewusst, dass diese Innovationsform, neben der rein zielorientierten Innovation und der prozessorientierten Innnovation, eine der wichtigsten Innovationsformen ist, Transformationsprozesse zu begleiten (siehe Infobox).

Meine Definition von Innovation stammt aus dem Kontext der Arbeits- und Beschäftigungsprogramme der EU und begleitet mich bereits seit dem Jahr 2004. Die Definition unterscheidet zwischen drei Arten von Innovation:

- **zielorientierte Innovationen**, die sich auf die Formulierung neuer Ideen und Ziele konzentrieren;
- **prozeßorientierte Innovationen**, die sich auf die Entwicklung neuer Methoden, Instrumente oder Konzepte, wie auch die Verbesserung vorhandener Methoden erstrecken;
- **kontextorientierte Innovationen**, die die Weiterentwicklung und Verknüpfung bestehender Strukturen und Ideen betreffen. Sie beziehen sich auf die Systementwicklung in Verbindung mit gesellschaftlicher Entwicklung.
  Das ist mein Lieblingsspielfeld ☺

Quelle: Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2020

SCHULABBRUCH – POTENZIAL MIT EINEM SCHUSS KAFKA

Mit dem System Schule konnte ich mich nie richtig anfreunden. Ich war maximal ein mittelmäßiger Schüler, ich hatte zwar nie wirklich große Problem aber auch selten Freude. Das System lag mir nicht und die Form des Lernens, gepaart mit teilweise sehr unmotivierten Lehrer*innen, förderte meine Begeisterung nicht wirklich. Erschwerend kam für mich noch dazu, dass mein Vater Schuldirektor war und sich immer wieder zur Einflussnahme bemüßigt fühlte, um den Pädagogen und Pädagoginnen gute Ratschläge zu geben. Das führte zum Beispiel dazu, dass ich im Unterrichtsfach Deutsch als einziger vom Lehrer Zusatzhausübungen bekam. Er betonte das auch noch vor der ganzen Klasse, weil ja der Sohn des Direktors besonders „gefördert“ werden sollte. Das fühlte sich so richtig grausig an und ich beschloss sehr bald meine schulische Karriere auf ein zeitliches Mindestmaß zu beschränken, um sowohl dem System als auch dem Einflussbereich meines Vaters zu entkommen. Die Hauptschulzeit stand hauptsächlich unter dem Motto „durchkommen und nicht auffallen“. Das gelang nicht immer, weil ich schon damals dazu neigte, gerne Grenzen auszutesten. Die Grenzen waren zum Leidwesen meiner Eltern jedoch keine Leistungsgrenzen, sondern eher die Grenzen von Beziehungen zwischen mir und den Lehrer*innen. Trotz der negativen Erfahrungen in der Schule habe ich mir jedoch meine Lernbegeisterung erhalten und suchte mir außerhalb der Schule Möglichkeiten, mein Wissen in verschiedenen Bereich zu vertiefen. Da kam mir die örtliche Bibliothek – und der dazugehörige

Bibliothekar - zu Hilfe. Er unterstützte mich in meiner „Lesewut“ und kaufte eigens für mich Bücher an, die dann als Erweiterung für die Bibliothek noch lange Jahre verfügbar waren. Ich kann mich noch gut erinnern, wie er zu mir sagte (er war damals bereit weit über 60 Jahre alt): *„Ich bin froh, dass du mir neue Bücher vorschlägst, weil ich keine Ahnung von Jugend und deren Bedürfnissen habe. Wie soll ich sonst neue Leser gewinnen, wenn du mir nicht dabei hilfst?“* Mein Plan damals war, eine eigene Science-Fiction Abteilung aufzubauen, aber auch Altertumsforschung – speziell Ägyptologie - oder generell Geschichte waren meine Lieblingsthemen. Er machte mir auch Mut zumindest ein Jahr lang das Gymnasium zu besuchen, damit ich mir noch eine Dosis Geschichte und Informatik abholen konnte. Das war ein kluger Schachzug (er war auch Obmann des örtlichen Schachclubs). Informatik war ein weiteres großes Interessengebiet von mir. Im August 1982 kam der erste Homecomputer auf den Markt – der Commodore 64. Für mich war das die Wirklichkeit gewordene Science-Fiction! 2 Jahre lang musste ich meine Eltern bearbeiten, bis wir dieses Gerät als ersten Familien-Rechner zu Hause hatten. 1985 wechselte ich dann von der Hauptschule ins Gymnasium (BORG) und ich erlebte das erste Mal auch Pädagog*innen, die mich in meinem Potenzial sahen und förderten – und dass, obwohl ich sehr früh allen klarlegte, dass ich mir nach einem Jahr eine Lehrstelle im EDV-Bereich suchen werde. Nachdem der „Kampf“ mit meinem Vater ausgestanden war, der einen Schulabbruch vorerst ablehnte, half er mir bei der Suche nach einer Lehrstelle, die auch schnell gefunden war. Gleichzeitig konnte ich mit großer Entspannung das Schuljahr genießen und mich so richtig vertiefen. Mein Deutschprofessor war ein Kafka-Fan und ich kann mich an stundenlange Diskussionen mit ihm erinnern. Oder das Panik-Fach Mathe. Die ersten beiden Schularbeiten waren noch grandiose Nicht-Genügend. Danach wusste ich bereits von meiner Lehrstelle und hatte dann nur noch gute Noten. Das war auch ein schönes Beispiel wie sich Entspannung auf die Aufnahme von Wissen auswirkt. Nur Englisch war bis zu Schluss ein Desaster – und der Lehrer ein handfester Trottel. Kein Wunder – er hatte uns ja auch fast jede Stunde versichert, dass er eigentlich nicht hier sein wollte. Interessanterweise habe ich auf Menschen, die sich selbst nicht treu waren, immer sehr speziell reagiert. Wir wurden nicht beste Freunde… Mein Englisch Frust hat sich erst viel später aufgelöst – endgültig erst als ich in Tunesien einen Vortrag auf Englisch vor 1500 Zuhörern halten durfte. Da war das Eis dann endgültig gebrochen. Bis dahin war es jedoch noch ein längerer Weg … Was ich aus heutiger Sicht aus dieser Zeit mitgenommen habe, ist das große Interesse an den Wegen, die Menschen einschlagen um zu dem zu werden, was ihre angelegten Potenziale bereits erahnen lassen. So gesehen waren alle diese Erfahrungen, die Mentoren und Verhinderer, die bestärkenden Momente, aber auch die, die mir die Grenzen aufzeigten eine wichtige Grundlage für die Erreichung meiner persönlichen Ziele und Grundlage für meinen weiteren Lebensweg.

LEHR- UND WANDERJAHRE

1986 begann ich eine Lehre als Elektromechaniker für Schwachstrom. Ich wollte Informatiker werden. Zur damaligen Zeit gab es einen experimentellen Ausbildungsweg, der später das Berufsbild des/der EDV-Techniker*in werden sollte, wurde aber noch als Elektromechaniker geführt. Also begann ich bei einem Unternehmen, das eigene Computer entwickelte und ich fühlte mich erst einmal wie im elektronischen Schlaraffenland. Der erste Schreck kam, als kurz nach meinem Arbeitsantritt mein Ausbildner kündigte und plötzlich kein Mensch mehr für meine Ausbildung zuständig war. Das Unternehmen war jedoch in einen größeren Konzern angebunden und so schickte mich der Geschäftsführer in die Lehrwerkstätte des Mutterkonzerns. Die wussten auch nicht wirklich, was sie mit mir machen sollten, und so bekam ich erst einmal eine Grundausbildung als Werkzeugmacher. Zwischen Feilen und Schleifen habe ich die Welt damals mehrmals verflucht und überlegt einfach aufzuhören. Dann kam es zu einer denkwürdigen Begegnung mit dem Leiter der Lehrlingsausbildung. Er war ein gefürchteter und unglaublich strenger Mensch – keiner wollte freiwillig in seiner Nähe sein. Aber irgendwie muss ich ihm wohl sympathisch gewesen sein. Er fragte mich genau aus, was ich machen möchte und wo ich für mich und für die Welt Zukunft sehe. Nach dem Gespräch hat er mir angeboten, dass ich meine Ausbildung selbst organisieren darf, jährlich 35.000 Schillinge für zusätzliche Fortbildungen bekomme und die einzige Bedingung ist, dass ich alle 3 Monate zu ihm komme und ihm erzähle, wie ich mehr zu dem werde, was ich mir vorgenommen habe. War wohl wieder ein guter Schachspieler und Mentor (Siehe Infobox) – er hat mich voll erwischt und ich habe die 3,5 Lehrjahre ideal für mich genutzt. So konnte ich zusätzlich Mikroprozessortechnik, Informatik und viele weitere Kurse (in der Arbeitszeit) besuchen und gleichzeitig bekam ich auch als erster Mitarbeiter im Unternehmen einen PC als Arbeitsgerät (der kostete damals ein Vermögen) mit Festplatte. Im 2. Lehrjahr übernahm ich die Lagerverwaltung (die ich programmiert hatte) und kurz darauf auch die Produktionsleitung und ich merkte – IT-Kompetenz öffnet mir Türen und Möglichkeiten – und neugierig wie ich war, wollte ich unbedingt mehr von der Welt sehen. Die Lehrzeit war schnell vorbei – meine Lehrabschlussprüfung war auch gleichzeitig das Ende meiner Anstellung, weil ich vorhatte auch andere Berufe auszuprobieren. Mein Interesse an Persönlichkeitsentwicklung nahm zu dieser Zeit stark zu und ich begann mich stärker mit meiner eigenen Entwicklung auseinanderzusetzen. Durch eine psychische Erkrankung meiner Schwester wurde mir bewusst, wie sensibel Menschen sind – und auch wie zerbrechlich unsere Lebenskonstrukte sein können. Eines der ersten Bücher, die mich tief bewegten, war das Buch „Das Drama des begabten Kindes“ von Alice Miller. Sie beschäftigte sich in diesem Buch mit den Ursachen und Konsequenzen einer ungesunden Eltern-Kind-Beziehung. Ihre Forschungsergebnisse revolutionierten die Perspektive auf die Rolle der Kindheit, die bis in die 80er-Jahre noch dem Kind die Schuld an einer schwierigen Beziehung mit den Eltern zuwies. Dass es jedoch stattdessen das sensible Kind ist, das seine Gefühle unterdrücken muss, um von den Eltern akzeptiert zu werden, zeigte mir Miller in ihrem Buch sehr schonungslos auf. Ich las das erste Mal, welche Folgen Traumata aus der Kindheit auf die spätere Entwicklung bis hin zum Erwachsenwerden haben können.

Zu Mentoring:

Die Wurzeln des Mentorings finden sich bereits in der griechischen Mythologie. In Homers Epos „Odyssee“ wird der Gelehrte „Mentor“ von Odysseus gebeten, dessen Sohn Telemachos während seiner Abwesenheit zu betreuen und zu erziehen. Mentor ging dieser Bitte nach und führte Telemachos in die Gesellschaft ein. Er stellte ihm seine Erfahrungen und Kontakte zur Verfügung und förderte sowohl seine Ausbildung als auch seine Persönlichkeitsentwicklung.

Auch heute ist das Mentoring hochaktuell und findet beispielsweise in der Personalentwicklung Anwendung. Mentoring gilt hierbei als Instrument, *„das zur Potential- und Nachwuchsförderung eingesetzt wird, um förderungswürdige Personen von der Erfahrung und dem Wissen anderer Personen profitieren zu lassen“* (Meyerhofer, 2005).

Ich erfuhr, dass daraus nicht nur psychische Erkrankungen wie Depressionen und narzisstische Störungen resultieren konnten, sondern dass sie auch dazu führen können, dass wir nie der Mensch werden, der wir wirklich sein könnten. Das Interesse war geweckt und die Familie diente gleich einmal als Experimentierfeld – sehr zum Leidwesen (oder Gesundheitswesen) der Familienmitglieder… Das 2. Buch, das mich in dieser Zeit sehr prägte, war von Arno Gruen – der Wahnsinn der Normalität. Das Buch ist heute längst vergriffen, hier möchte ich jedoch eine Passage kurz wiedergeben, die mich als damals 18-Jährigen tief betroffen und berührt hat: *„Es ist ein Akt des Selbstverrats, wenn das Kind das Bewusstsein für sein eigenes Selbst zu verlieren beginnt. Dieser Prozess setzt damit ein, dass das Kind die Gefühle von Vater und Mutter nicht mehr unmittelbar wahrnimmt, sondern sich danach richtet, wie diese sich selbst sehen. Solch eine »Anpassung« an die elterlichen Machtbedürfnisse führt zu einer Spaltung in der psychischen Struktur des Kindes. Es trennt seine Innenwelt von seinen Interaktionen mit der Umwelt. Damit gehen der Zusammenhang und die Wechselwirkungen zwischen Handlungen und Motivationen verloren. Um teilhaben zu können an der Macht, die das Kind unterwirft, ersetzen Gehorsam und Anpassung die Verantwortung für das eigene Handeln. Hat man den Bezug zum eigenen Inneren verloren, dann kann man sich nur auf ein verfälschtes Selbst beziehen: auf das Image, das sich an bestimmtem Verhalten und an Gefühlslagen orientiert, die der Umwelt gefallen."* (Gruen 1987). Diese beiden Bücher waren damals wie ein Weckruf und gleichzeitig ein Schock. Ich beschloss auf die Suche zu gehen und stürzte erst einmal so richtig ab – nämlich 30 Meter einen Wasserfall hinunter. Im Krankenhaus begann ich ein Tagebuch zu schreiben und betitelte es mit „Gedanken nach meiner 2. Geburt." Ich beschloss damals meinem Selbst und auch meiner Spiritualität, die stark vom Katholizismus geprägt war, auf den Grund zu gehen – nämlich so richtig. Davor musste jedoch noch der Zivildienst absolviert werden, den ich im Pflegeheim Attnang-Puchheim begann. Das Pflegeheim wurde damals von den meisten Menschen noch Siechenheim genannt, weil man hierher zum Sterben gebracht wurde. Die Rolle von uns Zivis war die Menschen in der Früh zu waschen und ihnen das Frühstück zu verabreichen, danach das Mittagessen und dann wieder waschen, baden und ins Bett bringen. Des Öfteren mussten wir auch Sterbende für das Sterbezimmer vorbereiten und bis zum Tod bei der Person dabeisitzen, wenn keine Angehörigen verfügbar/anwesend waren. Krasser Job, aber irgendwie auch sehr berührend. Hier kam es auch zur Begegnung mit Johann Altmann, einem ehemaligen Dachdecker, der das Pech hatte mit 40 vom Dach zu fallen und für Gehirntod erklärt zu werden, was mir schon sehr seltsam vorkam. Johann war zum damaligen Zeitpunkt bereits 3 Jahre im Pflegeheim, seine Frau war wieder verheiratet, er wurde künstlich ernährt und galt als „komplett weggetreten" – zumindest wurde das von den Schwestern so behauptet. Beim Rasieren eines Morgens bemerkte ich jedoch, wie Johann während der Rasur immer wieder seinen rechten Arm bewegte, was eigentlich nicht möglich hätte sein dürfen. Ich war leicht irritiert und beschloss diesem Phänomen nachzugehen und rückte in der Mittagspause mit Filzstift und Papier an, setzte Albert auf und drückte ihm den Stift in die Hand und fragte ihn wie im Scherz: „Na wie heißt du denn eigentlich?" Und er schrieb zu meiner wachsenden Verwunderung: „Johann Altmann, bitte Hilfe!" In einer Mischung aus Panik und Freude zeigte ich den Zettel der Pflegeschwester, die gar nicht erfreut schien, was auf dem Zettel stand. Auf alle Fälle wurde ein Arzt hinzugezogen und Johann schrieb, dass er bereits seit 2 Jahren wieder geistig voll da war und alles mitbekommen hatte, was rund um ihn und in der Welt so geschah. Das stand dann so auch in der Zeitung und ich wurde versetzt. Kommentar des Verwalters: Wir sind das günstigste Pflegeheim Oberösterreichs. Und das wollen wir auch bleiben. Unruhestifter können wir nicht brauchen". Ich kam nach Linz zum Verein Miteinander und Johann lernte wieder essen und reden. Ich dachte eigentlich, das reicht als Erfahrung, aber offenbar hielt diese Zeit noch weitere Schätze für mich bereit. Der Verein Miteinander betrieb einen mobilen Hilfsdienst und das

Institut für integrative Pädagogik, in dem beeinträchtigte Menschen einfache Bürotätigkeiten erlernten. In den ersten beiden Wochen wurde ich zu verschiedenen Einsätzen geschickt, merkte jedoch schon bald, dass die Organisation nicht perfekt lief und bei den Betreuer*innen Frust und Unruhe vorherrschte. Nach drei Wochen ging der Leiter des mobilen Hilfsdienstes nach Hause und kam nicht wieder. Es gab auch keinen weiteren Kommentar seitens der damaligen Geschäftsführung dazu, nur „Martin, mach du das – du kennst dich eh mit Computern aus“. Mit Hilfe der MOHI (mobiler Hilfsdienst) Koordinatorin von Steyr (die spätere Bundes-Behindertensprecherin der Grünen) lernte ich im Schnellverfahren, wie Teams und Einsätze geplant und koordiniert werden und machte mich daran die Einsatzpläne und die Teamstruktur zu überarbeiten. Dabei holte ich die Bedürfnisse der Teammitglieder und der betreuten Personen ein und wir erarbeiteten im Team gemeinsam einen neuen Betreuungsplan. Ich schlug kleinere Teams vor, die in Summe immer möglichst viele Kompetenzen abbildeten und gab ihnen auch die Möglichkeit untereinander die Dienste aufzuteilen und sich selbstverantwortlich zu organisieren. Ich hatte damals zwar keine Ahnung von agilen, selbstorganisierten Teams (siehe Infobox), aber funktioniert hat es. Gleichzeitig begannen wir im Institut mit autistischen Jugendlichen eine Anlehre zum Bürogehilfen aufzubauen, weil damals erste Forschungen nahelegten, dass autistische Menschen besser über Computer ihre Gefühle und Bedürfnisse ausdrücken können. Diese Arbeit war für mich sehr spannend und bereichernd und ich genoss die Zeit in Linz sehr. Danach wollte ich jedoch einer weiteren Idee folgen und „auf die Walz“ (auch Wanderschaft, Tippelei, Gesellenwanderung) gehen und Menschen treffen, die sich mit Spiritualität und Heilung beschäftigten. Bei einer ersten Reise nach Zypern lernte ich den Mystiker und Heiler Stylianos Atteshlis (Magus von Strovolos) kennen und machte eine erste sehr persönliche und intensive spirituelle Erfahrung. Meine Kundalini wurde erweckt (siehe Infobox). Bei diesem Aufenthalt lernte ich auch eine Engländerin kennen, die seit Jahren als spirituelle Heilerin im arabischen Raum unterwegs war. Mit ihr begann ich so etwas wie systemische Aufstellungen zu praktizieren, ohne zu wissen, was und wie solche Dynamiken wirken (sie hatte davon ebenso keine Ahnung). Was in mir aus dieser Begegnung bis heute tief verwurzelt blieb, ist das Vertrauen in die Kraft von Systemen, sich wieder zu stabilisieren und allen Teilen einen guten Platz zuzugestehen. Dieses Grundvertrauen prägte auch meine zukünftige Arbeit und meine Beziehungen. Zurück in Österreich verkaufte ich nahezu alles, was ich damals besaß (sogar meinen eigenen PC), beendete meine damalige Beziehung und machte mich wieder auf den

Agile und selbstverwaltete Organisationen sind auf Flexibilität und Teamarbeit ausgerichtet. Sie fördern eine Kultur des Vertrauens, der Zusammenarbeit und des kontinuierlichen Lernens, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Mitarbeiter*innen haben mehr Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung, was zu höherer Motivation und Engagement führt. Bekannte Beispiele sind Unternehmen wie Zappos und Buurtzorg, die erfolgreich agile und selbstverwaltete Praktiken in ihren Betriebsabläufen implementiert haben.

Die **Kundalini-Energie**, die sich - nach „yogischer“ - Vorstellung am unteren Ende der Wirbelsäule befindet, wird oft als schlafende oder aufgerollte Schlange dargestellt. Wenn diese Energie "erweckt" oder "geöffnet" wird, steigt sie laut dieser Tradition die Wirbelsäule hinauf und aktiviert verschiedene Energiezentren (Chakren), die sich entlang der Wirbelsäule befinden. Diese Aktivierung kann zu verschiedenen physischen, emotionalen und spirituellen Erfahrungen führen. Einige Menschen berichten von intensiven Gefühlen von Liebe und Frieden, mystischen oder transzendenten Erfahrungen, verbesserter Selbstwahrnehmung oder erhöhtem Mitgefühl. Es kann aber auch zu heftigen emotionalen oder körperlichen Reaktionen kommen, die manchmal als "Kundalini-Krise" bezeichnet werden. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Beschreibungen auf subjektiven Erfahrungen und spirituellen Traditionen basieren und nicht unbedingt durch wissenschaftliche Forschung bestätigt sind.

Weg. Diesmal führte er mich über eine Tempelreise durch Ägypten, nach Israel (österreichisches Hospiz), Frankreich (Taize), Irland (Mount Melleray Abbey), England (Glastonbury), Schottland (Findhorn) und schließlich – nach mehr als einem Jahr unterwegssein - nach Graz. Bei meinen Reisen haben mir meine IT-Kenntnisse oft Türen zu Jobs geöffnet, weil damals die ganze Welt begann EDV in fast allen Bereichen einzuführen. Gleichzeitig war es eine spirituelle Reise zu Orten und Menschen, die mir halfen auf eine positive Art „zu Grunde zu gehen“ und mich selbst besser kennenzulernen - die mich gestärkt, herausgefordert, provoziert, verstört und inspiriert haben.

Bevor ich als damals 19-Jähriger aufbrechen konnte, kam es noch einmal zu einem Konflikt mit meinen Eltern, die es überhaupt nicht gut fanden, dass ich auf eine spirituelle Selbsterfahrungsreise ohne geplante Rückkehr gehen wollte. Sie rieten mir zu einer Psychotherapie und ich machte es zur Bedingung, dass sie auch mitkommen sollten, damit ich mich darauf einlasse. Ich rechne es ihnen heute hoch an, dass sie sich auf diesen Prozess eingelassen haben. Durch die gemeinsame Therapie konnten wir wechselseitig Vertrauen aufbauen, meinem Vater gelang es die Leitung des Prozesses dem Therapeuten anzuvertrauen und konnte so für sich auch Zugang zu seinen eigenen Gefühlen und Ängsten gewinnen und gleichzeitig gestalteten wir mit dieser Unterstützung einen Prozess des Loslassens, der mir die Freiheit und Kraft gab die Reise ohne Groll und Widerstände anzutreten. Ich erinnere mich noch gut an die Abschiedssequenz, die mit Tränen aller Beteiligten (einschließlich Therapeuten) endete und wir uns danach umarmten und verabschiedeten. Ich denke nicht, dass meine Eltern damals am „empty-nest-syndrom“ litten (Piper, 2021), jedoch die Lebenswirklichkeit meiner Eltern von sehr linearen Sichtweisen geprägt war und es ihnen Angst machte, wenn Kinder nicht den damals akzeptierten Karrierepfaden folgten.

WENDEPUNKTE, GLÜCK UND NEUORIENTIERUNG

Nach meiner Reise landete ich schließlich an einem Faschingsdienstag in Graz, spazierte durch die Stadt und stand schließlich am Grazer Schlossberg und genoss die kräftige Sonne (es war da erst Anfang März). Da wusste ich, hier bleib ich eine Zeit lang – es sollten fast 12 Jahre werden. Graz war zur damaligen Zeit ein Zentrum der experimentellen Arbeitsmarktpolitik. Im Gegenzug zu Oberösterreich, wo seitens des AMS nur auf die Effizienz der Arbeitskräftevermittlung geachtet wurde, probierte das AMS in der Steiermark auch gänzlich neue Wege aus, um Menschen ein erfülltes berufliches Leben zu ermöglichen. Ich beschloss mich an der Uni für den Studienberechtigungs-Lehrgang einzuschreiben, weil ich vorhatte PPP (Fächerbündel aus Psychologie, Philosophie und Pädagogik) zu studieren. Gleichzeitig brauchte ich einen Job und begann im BFI-Bürotrainingszentrum EDV zu unterrichten. Der damalige Leiter des Zentrums lies mir bei der Gestaltung der Curricula volle Freiheit und ich begann bereits 1992 Kurse zur Datenfernübertragung und Internet zu entwickeln (damals noch mit BTX-Mupid und dem ersten Internetbrowser NCSA Mosaic). Graz war neben den spannenden Ansätzen in der Arbeitsmarktpolitik auch ein Entwicklungszentrum für neue Medien - Professor Hermann Maurer gründete das Unternehmen Hyperwave, zitierte bei seinen Vorträgen gerne aus Science-Fiction Romanen, was mich sehr faszinierte. Ich nutze die Zeit neben der Arbeit und der Studienberechtigungsvorbereitung für Vorträge bei Maurer und anderen Professoren. Ich konnte mit meinem Studentenausweis als „außerordentlicher Hörer“ alle Vorlesungen besuchen und lernte so bereits den Studienbetrieb kennen, der mich faszinierte und teilweise auch erschreckte – es wurde schon auch viel Blödsinn unterrichtet. In einer Vorlesung kam es beispielsweise mit einem Professor zu einem Streit als er uns StudentInnen das Buch „Herr der Fliegen“ von Golding aus dem Jahr 1954 als wissenschaftlich fundierten Beweis für die angeborene Gewaltbereitschaft des Menschen darstellen

wollte. Ich hatte dieser Darstellung vehement widersprochen – weil Roman und Fiktion und so - der alte Professor nahm mir das sehr übel… Im Buch „Im Grunde gut: Eine neue Geschichte der Menschheit“ von Rutger Bregman (2019) wurde diese Geschichte (für mich) noch einmal aufgerollt und hat mir nachträglich bestätigt, wie eingeschränkt, beeinflussbar und von Vorurteilen der Wissenschaftsbetrieb war und vielleicht noch immer ist und welche Bilder gesellschaftlich daraus entworfen und für wahr befunden werden.

Meine damalige Freundin zog auch nach Graz, sie begann ein wirtschaftspädagogisches Studium und wir erwarteten unser erstes Kind. Ich war zu diesem Zeitpunkt 22 Jahre alt und begann mich intensiv mit Entwicklungspsychologie und Elternschaft zu beschäftigen. Geprägt durch die eigenen Erfahrungen wollte ich möglichst frei auf die Elternschaft zugehen und beschloss eine Existenzanalyse zu beginnen. Diese Eigentherapie bestärkte mich auch in meinem aufkeimenden Vorhaben, mich beruflich neu auszurichten und den EDV-Schwerpunkt zu erweitern oder vielleicht aufzugeben. Durch Zufall bekam ich in einem Gespräch mit meinem damaligen Zentrumsleiter mit, dass im BFI eine neue Ausbildung für Sozial- und Berufspädagogik geplant wurde, die als Zusatzausbildung nach dem Studium oder für sozialpädagogische Mitarbeiter*innen mit langjähriger Berufserfahrung gedacht war. Voraussetzung war, dass man arbeitslos war und sich beruflich neuorientieren wollte. Obwohl ich weder Studium noch Berufserfahrung hatte, oder arbeitslos war, organisierte mir mein Zentrumsleiter einen Platz in einem der 5-tägigen Auswahlseminare. Es nahmen über 100 BewerberInnen teil, sie wurden jeweils 5 Tage mit 2 TherapeutInnen in Gruppen zu 16 Personen getestet, befragt und in gruppendynamische Spiele verwickelt. 2 Monate vor dem Seminar kam unser Sohn Lukas zur Welt und verstarb nach 2 Stunden aufgrund eines Herzfehlers und einer Fehlbildung im Gehirn. Wir waren komplett „am Boden zerstört“ und ich wusste nicht, was und wie ich das Erlebte verarbeiten sollte. Unsere Eltern versuchten uns das „Ausradier-Modell“ nahezulegen – also alles, was uns an Lukas erinnerte, zu löschen und zum Alltag überzugehen. Das kam für mich nicht in Frage. Irgendwas in mir sagte mir, dass dieses Ereignis Sinn hatte – das hatte ich von den Reisen mitgebracht. Ich machte Rückführungen, Rebirthing und begann zu meditieren (TM – transzendentale Meditation) und wir organisierten ein sehr offenes und berührendes Abschiedsfest für unseren Sohn. Damals hätte ich schon mehr über das BASIS-Modell (siehe Infobox) wissen sollen, das hätte mich wahrscheinlich sehr gestärkt und unterstützt. Unbewusst habe ich aber einige Schritte wohl vollzogen. Besonders wichtig war mir wieder in die Handlungsfähigkeit zu kommen und mit Menschen zu sprechen, die mir Struktur und Verarbeitungsmöglichkeiten boten. Mitten in diesen Prozess kam dann das Auswahlseminar für die Ausbildung zum Sozial- und Berufspädagogen und offenbar wurde dort meine Art mit Problemen und Ereignissen umzugehen sehr positiv wahrgenommen. Ich bekam einen der 16 Ausbildungsplätze, war aber mit Abstand der jüngste Teilnehmer der Gruppe. Ich musste

Das BASIS-Modell der Notfallpsychologie

B wie Bindung herstellen zum Betroffenen: Die Notfallpsychologen versuchen, Vertrauen aufzubauen. „Dabei geht es um das Mitfühlen, aber nicht ums Mitleiden“.
A Abschätzen der Handlungsfähigkeit und Explorieren der Bedürfnisse. Zuhören, beobachten und Anerkennung der Realität
S wie Strukturierung des Ereignisses: Die professionelle Aufarbeitung und die Erklärung der Abläufe sollen den Betroffenen ein Gefühl der Sicherheit geben.
I wie Information: Es geht um das Aufzeigen der nächsten Schritte und Maßnahmen, die notwendig sind. Helfer*innen versuchen, nichts vorzuenthalten und offene Fragen so zu beantworten, dass sie annehmbar werden.
S wie Sicherstellung von Auffangnetzen im sozialen Umfeld oder – wenn diese nicht vorhanden sind – von einer weiteren professionellen Betreuung.
(frei nach Andi Urich – Krisentintervention I, LSB-Ausbildung, 2022)

meinen Job kündigen und offiziell arbeitslos werden. Auch meine Vorbereitung für die Studienberechtigungsprüfung war damit vom Tisch – nach den Erlebnissen in den psychologischen und pädagogischen Vorlesungen tat mir das auch nicht leid. Ich bereitete mich auf 12 Monate Sesselkreis mit 16 Teilnehmer*innen vor – dachte ich – aber so wirklich kann man sich so ein Setting nicht vorstellen. Die Ausbildung damals war noch im Versuchsstadium und ist nicht mit der aktuellen Ausbildung der Sozial- und Berufspädagog*innen vergleichbar. Der Ausbildungsumfang umfasste 1700 Einheiten – im Vergleich dazu umfasst die LSB-Ausbildung 584 Einheiten auf 2,5 Jahre. In einer Struktur mit 40 Stunden pro Woche Sesselkreis, in themenspezifische Wochenblöcke aufgeteilt, erlebte ich den Eintritt in eine gänzlich neue Welt. Neben Arbeitssoziologie, Einführungen in unterschiedliche Therapierichtungen, Gruppendynamischer Selbsterfahrung und Trainingskompetenzen, erlebte ich vor allem Menschen in einer Ausnahmesituation. Ich denke nicht, dass Menschen für ein Jahr Sesselkreissitzen geschaffen sind, dementsprechend spannend entwickelte sich die Gruppendynamik innerhalb unserer Gruppe und zwischen dem begleitenden Trainerteam. Für mich war es ein Schlaraffenland aus Methodik, Anregungen, zwischenmenschlichen Entwicklungen (meine Beziehung zu meiner damaligen Lebensgefährtin endete dann auch bald), jeder Menge Spaß und noch viel mehr Konflikten. Nachdem uns das Trainerteam schon nach den ersten 3 Wochen auf gruppendynamische Selbsterfahrung schickte, die als T-Gruppe (*siehe Infobox*) organisiert war, eskalierten in einem wunderschönen, abgeschiedenen Hotel am Berg gleich einmal zu Beginn einige Frau/Mann Themen, die sich dann durch die gesamte Ausbildung fortsetzten. Für mich war das unglaublich lehrreich und spannend, für zwei meiner damaligen Kolleg*innen endete die Reise gegen Ende der Ausbildung aber in stationären Aufenthalten in der Psychiatrie und führte nach unserem Lehrgang zu einer Umstrukturierung des Ausbildungsprogramms… Gruppendynamische und systemische Prozesse und die Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung interessierten mich jedoch immer mehr. Nachdem wir im Rahmen der Ausbildung u. a. Module in Gruppendynamik, Systemischer Familientherapie, Gestalttherapie, gendersensibler Pädagogik, Stressmanagement, Suchtprävention, Arbeitssoziologie und NLP bekamen, beschloss ich nach der Ausbildung weitere Fortbildungen zu machen.

Gruppendynamik und T-Gruppe:
In der US-amerikanischen Sozialpsychologie und Kleingruppenforschung entsteht ab den 1940er-Jahren, maßgeblich beeinflusst durch die deutsch-österreichischen Emigranten Kurt Lewin und Jacob Moreno, Gruppendynamik als Forschungsperspektive und Verfahren sozialen Lernens. Ab den 1950er-Jahren wird das Verfahren Gruppendynamik auch in Westeuropa eingeführt, insbesondere in England, Österreich und Deutschland. Zentrales Arbeitsmedium ist die Trainingsgruppe (T-Gruppe) als eine sich selbst erforschende Gruppe, in der die Teilnehmenden unter spezifischen Bedingungen und unter Begleitung eines/r Trainer/in etwas über die Dynamik von Gruppen anhand ihrer eigenen Gruppe lernen. Dieses Grundmodell gruppendynamischen Lernens und Arbeitens findet Eingang in viele Praxisfelder: Soziale Arbeit und Gruppenpädagogik, Gruppenpsychotherapie, Gruppen- und Teamsupervision, Organisationsentwicklung sowie die berufliche Weiterbildung in vielen verschiedenen Feldern. Quelle: https://www.socialnet.de/lexikon/Gruppendynamik

Die Ausbildung eröffnete mir ein völlig neues Betätigungsfeld und ich begann im Anschluss als Trainer für Jugendberufsorientierung am Institut für Sozial- und Berufspädagogik. Berufliche Orientierung erlebte Mitte der 90er Jahre eine tiefgreifende Wandlung. Der Einfluss alternativpädagogischer Konzepte, die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung in der Arbeitswelt und die Tatsache, dass Österreich die Mitgliedschaft in der EU anstrebte, machten eine Neuausrichtung von Berufsorientierungsmaßnahmen erforderlich. Auch hier war das AMS-Steiermark sehr experimentierfreudig. Berufsorientierungskurse dauerten für Jugendliche 4 Monate und ermöglichten den Teilnehmer*innen tiefergreifende Beratungsprozesse und begleitende Praktika und Trainings. In

Erinnerung ist mir besonders ein Jugendlicher, der nach der Modellschule (alternatives Gymnasium mit gestaltpädagogischem Unterrichtskonzept) keinen wirklichen Plan hatte, was er nach seiner Matura anfangen sollte. Im Zuge der beruflichen Orientierung kam er auf die Idee, dass er gerne Schiffe bauen würde und sich als ersten Schritt dahin einen Job bei einer Werft suchen wollte. Wir unterstützten ihn dabei und er absolvierte ein Praktikum in Hamburg. Danach wusste er, dass die Schiffe nicht ganz so groß sein mussten, die er bauen wollte. Seine Eltern arbeiteten beide an der Uni Graz als Lehrende und wollten auf keinen Fall, dass ihr Sohn einen „minderwertigen" handwerklichen Beruf erlernte. Im Zuge dieses Konfliktes erarbeiteten wir mit ihm gemeinsam einen Plan, wie er vielleicht doch zum Schiffsbau kommen konnte, ohne komplett mit seinen Eltern zu brechen. Er entschied sich für ein Designstudium, das er, wie ich später erfuhr, nach 2 Jahren abbrach um auf Weltreise zu gehen und dabei auf Schiffen zu arbeiten. 2015 traf ich diesen „Jugendlichen" in Kirchham, Oberösterreich bei SFK-Tischler [5]wieder. Er hatte ein Forschungsprojekt zum Bau eines neuartigen Bootes eingereicht und der Prototyp wurde in Kirchham gebaut. Im Gespräch hat er mir erzählt, dass er durch die Berufsorientierung damals so gestärkt wurde, dass er trotz verschiedenster Hindernisse nie aufgegeben hat seinen Traum weiter zu verfolgen.

Auch meine Träume gingen weiter und ich begann eine NLP-Ausbildung, die mit dem Master-Practitioner endete. 1994 machte ich mich als Trainer selbständig. Angestellter zu sein passte nicht mehr in meinen Lebensentwurf. Ich arbeitete als Trainer für die neuen Arbeitsstiftungen AUFLEB UND AUSSPED[6], die aufgrund des Beitritts Österreichs zur EU eingerichtet wurden. Durch diesen Beitritt gab es viele Umstrukturierungen im Nahrungsmittelproduktions- und Speditionsbereich. Tausende Mitarbeiter*innen mussten umgeschult und (neu) ausgebildet werden und hatten dafür 4 Jahre Zeit (und Geld). Damals waren das für mich ideale Arbeitsbedingungen. Die Trainings und Coachings waren gut bezahlt und ich hatte Zeit parallel Aus- und Fortbildungen zu machen. Ab 1995 besuchte ich Seminare bei Bert Hellinger (Familienaufstellungen), Mathias Varga v. Kibed (z. Bsp. Tetra Lemma Aufstellungen) und bei Apsys und lernte (wieder wegen meinem EDV-Wissen) die Psychotherapieszenerie in Graz näher kennen, weil auch hier langsam – wenn auch widerwillig - die Digitalisierung einsetzte und ich offenbar geduldig genug war dieser sehr speziellen Zielgruppe EDV näherzubringen.

Durch meine Arbeit in den Arbeitsstiftungen konnte ich noch tiefer in die Dynamiken eintauchen, die Menschen bei Verlust des versprochenen „Lebensarbeitsplatzes" erfahren. Die Hoffnung, nach der Ausbildung bis zur Pension beim selben Betrieb zu arbeiten, löste sich für viele Menschen in Luft auf und führte zu Krisen, die oft ganze Regionen betrafen (Beispiel: Niedergang der Textilindustrie im Raum Feldbach durch die Abwanderung großer Firmen nach China). Ich war mittendrin im Schlamassel, das vielen Menschen die gesellschaftliche und familiäre Zugehörigkeit unter dem „Lebensteppich" wegzog. Gleichzeitig begann ich mich mit der Bedeutung der Arbeit für Menschen intensiver auseinanderzusetzen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen, Arbeit im Informations- und Automatisierungszeitalter neu zu definieren. Ich suchte damals intensiv nach Methoden und Ideen, die ich praktisch in die Arbeit mit Arbeitssuchenden integrieren konnte. Einige dieser soziologisch-

[5] https://www.sfk.at/referenzen/

[6] https://www.arbeit-wirtschaft.at/nicht-ohne-unternehmen-die-echten-arbeitsstiftungen-und-ihre-geschichte/

philosophischen Anregungen sind mir heute noch in lebhafter Erinnerung: Der deutsche Soziologe Ulrich Beck betonte damals schon in seinen Arbeiten zur Risikogesellschaft[7], dass sich Arbeit in einer postindustriellen Gesellschaft radikal verändert habe und dass traditionelle Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse durch neue Formen der Arbeit und Beschäftigung ersetzt werden. Er schrieb: *"Die traditionelle Arbeit wird durch die Flexibilität der neuen Arbeit ersetzt, die sich auf die Grenzen der klassischen Arbeitsorganisation auswirkt"* (Beck, 1992). Oder der amerikanische Soziologe Richard Sennett[8]. Er beschäftigte sich in seinen Arbeiten mit der Fragmentierung der Arbeit und der Entstehung von "kulturellen Brüchen" in der Arbeitswelt. Er schrieb: *"Unsere Arbeit ist heute zersplittert, unsere Erfahrungen in der Arbeit sind fragmentiert und unsere Identität ist zerrissen"* (Sennett, 1998). Besonders drastisch formulierte der französische Soziologe Robert Castel die Situation. Er betonte in seinen Arbeiten zur Prekarisierung, dass Arbeit in einer postindustriellen Gesellschaft zunehmend unsicher und prekär geworden sei. Er schrieb: *"In der heutigen postindustriellen Gesellschaft ist Arbeit zunehmend prekär geworden, was zu Unsicherheit, Instabilität und Marginalisierung führt"* (Castel, 1995). Die damaligen Bücher und Schriften boten wenig Antworten auf eine positive Zukunftsgestaltung (und Philosophen wie Frithjof Bergmann kannte ich noch nicht). Uns so begann ich im Rahmen der Arbeitsstiftungen speziell mit den „Aufgegebenen“ zu arbeiten, also mit Menschen, die per AMS-Definition kaum bis keine Chancen zugesprochen bekamen wieder einen geregelten Arbeitsplatz zu finden. Das waren damals die Arbeitslosen im Alter 55+, die von einer Maßnahme in die Nächste geschoben wurden, bis sie entweder daran zerbrachen oder doch noch die Pension erreichten. Berufsorientierungskurs mit dieser Zielgruppe wollte damals kaum ein Trainer machen, weil die Erfolgsaussichten mit klassischen Methoden recht gering waren. Genau mein Ding 😉. Ein echter Durchbruch gelang mir hier bei einem Berufsorientierungskurs in Liezen (mit ehemaligen Molkerei Mitarbeiter*innen). Alle in der Gruppe waren schon zwischen 56 und 58 Jahre alt. Mit 60 Jahren wurde ihnen die Pension in Aussicht gestellt. Fast alle TeilnehmerInnen litten unter sozialer Ausgrenzung, fühlten sich durch die Arbeitslosigkeit stigmatisiert, hatten gesundheitliche Problem und waren geplagt von Selbstzweifeln und Ängsten. Sie fühlten sich gesellschaftlich nicht mehr zugehörig. Im Rahmen der Orientierungsphase stellte ich fest, dass alle Teilnehmer*innen noch Ideen und Ziele hatten, die sie in der Pension umsetzen wollten. Aufgrund des Arbeitslosenstatus trauten sie sich jedoch nicht, Schritte in diese Richtung zu setzen, weil die Angst vor weiterer Diskriminierung groß war. Ich schlug dem AMS deshalb vor, ein vorgezogenes „Pensionsfeier-

Rituale spielen eine entscheidende Rolle bei der beruflichen Orientierung. Sie helfen uns dabei, den Übergang in neue Rollen und Umgebungen zu erleichtern und den Stress, der mit Veränderungen verbunden ist, zu bewältigen.

Dr. Ronald B. Adler, ein renommierter Kommunikationsforscher, hat in seinem Buch "Understanding Human Communication" die Bedeutung von Ritualen in Organisationen hervorgehoben: *"Rituale und Zeremonien in Unternehmen schaffen und verstärken den gemeinsamen Sinn und die Identität unter den Mitarbeitern"* (Adler, 2006).

Dr. Armin W. Geertz von der Universität Aarhus hat sich auf die anthropologischen Aspekte von Ritualen konzentriert und bemerkt: *"Rituale können als eine Art 'Wegweiser' dienen, der uns hilft, unseren Weg in komplexen sozialen und beruflichen Landschaften zu finden"* (Geertz, 2005).

[7] https://de.wikipedia.org/wiki/Risikogesellschaft

[8] https://de.wikipedia.org/wiki/Richard_Sennett

Ritual“ (siehe Infobox) für die Mitglieder meiner Gruppe zu organisieren - mit Ansprache, Zertifikat und der Zusicherung, dass sie sich bis zur offiziellen Pension auch wirklich wertgeschätzt (mit Unterschrift des AMS-Leiters) pensioniert fühlen durften. Das Ganze wurde so formuliert, dass der AMS-Geschäftsstellenleiter keine Probleme bekommen konnte. Und so organisierten wir eine Feier, zu der auch die Familienangehörigen eingeladen waren, und überreichten in einem feierlichen Ritual (siehe Infobox) allen TeilnehmerInnen ihr Vorpensionszertifikat. Und dann passierte etwas sehr Wunderbares. Kurz danach begann der erste Teilnehmer mit einer Ausbildung zum Bergführer, eine zweite machte sich mit ihrem Lebenstraum – einer Hendlbraterei - selbständig, der dritte gründete einen Chor und so ging es weiter. Am Ende der Berufsorientierungsmaßnahme waren von den 16 Teilnehmer*innen vier wieder in einer normalen Beschäftigung, drei machten sich selbständig und alle nahmen wieder am gesellschaftlichen Leben teil. Dieses Erlebnis hat mich tief berührt und ich beschloss noch weitere Experimente durchzuführen. 1996 begann ich mit älteren Langzeitarbeitslosen sogenannte „Aktivwochen“ durchzuführen. Diese Maßnahme hatte ich im Rahmen der Arbeitsstiftung vorgeschlagen, um älteren Personen, die schon vier Jahre in der Stiftung waren und noch keinen neuen Arbeitsplatz hatten, noch weitere Zeit in der Stiftung zu ermöglichen. Hier war eine mindestens 40 Stunden dauernde Qualifizierung notwendig, damit das AMS noch weitere Stiftungsgelder bereitstellen konnte. Ich entwickelte ein Konzept, das vorsah, mit den TeilnehmerInnen eine Woche in einem Seminarhotel außerhalb der Steiermark an der physischen und psychischen Beweglichkeit zu arbeiten – und damit an der eigenen Handlungsfähigkeit. In diesem Seminar bot ich einfache Bewegungsübungen, Gesprächsrunden, gemeinsame Spaziergänge mit Gesprächsaufgaben, Spiele und Meditation an. Auch einfache erste Aufstellungsarbeiten waren dabei und die Erfahrung zeigte, dass der Ortswechsel verbunden mit „in Bewegung kommen“ bei den Teilnehmer*innen wieder Mut und Zuversicht hervorbrachte. Nach den Aktivwochen wurde die Teilnehmer*innen in persönlichen Coachings weiterbegleitet. Auch hier zeigte sich, dass die Arbeit mit Gruppen, die die Zugehörigkeit und das gegenseitige Verständnis förderten, und die Arbeit an der Veränderung des persönlichen Spielraumes neue Entwicklungschancen hervorbrachten. Viele Teilnehmer*innen suchten damals nach einer neuen Definition von Arbeit, die ihnen wieder eine Teilhabe am „wertgeschätzten“ Leben ermöglichte. Dabei waren die Teilnehmer*innen nie inaktiv. Sie beteiligten sich meistens familiär intensiv an Betreuungsaufgaben, engagierten sich in der Nachbarschaftshilfe oder unterstützten ihre Kinder beim Hausbau oder ähnliche Aktivitäten. Auffallend war jedoch der Rückzug aus dem gesellschaftlichen Leben aufgrund der gefühlten Stigmatisierung durch den Status der Arbeitslosigkeit. Bei den persönlichen Anamnesen, die wir im Zuge der Stiftung vornehmen mussten, bemerkte ich einen starken Zusammenhang zwischen gefühlter Kompetenz der Teilnehmer*innen und ihrer eigenen Gesundheit. Wenn hier eine persönlich schlechte Eigenbewertung vorlag, minderte das eindeutig die Chance ein positives Zukunftsszenario im Hinblick

Rituale spielen eine bedeutende Rolle beim Übertritt in neue Lebensphasen und haben sowohl individuelle als auch soziale Auswirkungen. Zahlreiche Studien haben ihre Bedeutung für die psychologische Anpassung und den Übergang von einer Lebensphase zur nächsten untersucht.

Lamont und Kollegen (2015) fanden heraus, dass Rituale den Menschen helfen, emotionale Belastungen zu bewältigen und den Übergang in neue Lebensphasen zu erleichtern. Diese Rituale bieten eine Struktur und symbolische Bedeutung, die es den Individuen ermöglicht, ihre Identität neu zu konstruieren und Veränderungen anzunehmen.

Eine weitere Studie von Cohen und Kollegen (2017) ergab, dass Rituale eine gemeinschaftliche Dimension haben, die soziale Unterstützung und Zusammengehörigkeitsgefühl fördert. Durch die Teilnahme an gemeinsamen Ritualen fühlen sich Menschen in Übergangsphasen weniger isoliert und erfahren Unterstützung von anderen, die ähnliche Veränderungen durchmachen.

auf Arbeit und gesellschaftliche Teilhabe zu formulieren. Wenn dann gleichzeitig noch schwierige Bedingungen wie Mobilitätseinschränkungen oder familiäre Verpflichtungen (Pflege, Enkelkinder, …) vorlagen sank die Chance auf einen Wiedereinstieg gegen 0 – zumindest in der Eigenwahrnehmung der Teilnehmer*innen.

Zu dieser Zeit gab es bereits erste Konzepte zur Ermittlung von Arbeitsfähigkeit – noch sehr auf physische Gesundheit bezogen. Finnland war hier aufgrund der demografischen Entwicklung Vorreiter und hatte bereits in den 80er Jahren mit Forschungen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren Menschen begonnen (siehe Infobox). Ich wollte jedoch den Kontext stark erweitern und die Gestaltung und Sinngebung von Arbeit zusätzlich zum persönlichen Entwicklungsprozess miteinbeziehen. Das bedeutete, dass es nicht mehr nur um die persönliche Entwicklung der Teilnehmer*innen gehen konnte, sondern auch die Gestaltung und Organisation von Arbeit einer Änderung bedurfte. Das brachte mich auf eine Idee, die 1996 noch recht außergewöhnlich war: geteilte Arbeitsplätze mit Telearbeit als möglicher Wiedereinstiegsprozess für ältere Arbeitslose. Aus heutiger Sicht klingt das wahrscheinlich wie eine Paradoxie, weil gerade Digitalisierung älteren Menschen große Schwierigkeiten zu machen scheint. Die Idee war jedoch, Arbeitsteams aus Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen zu bilden, die sich ein Aufgabengebiet teilen und selbst organisieren. Dummerweise fand ich kein Unternehmen, das sich auf ein Experiment oder eine Trägerschaft einlassen wollte.

In Finnland löste der demografische Wandel schon früher als in Österreich Forschung zu der Frage aus, wie man die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten erfassen und ein drohendes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben frühzeitig erkennen konnte, um präventiv tätig werden zu können. Am Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) wurden ab 1981 das Konzept der Arbeitsfähigkeit und damit einhergehend das Befragungsinstrument „Work Ability Index“ entwickelt (Ilmarinen & Tuomi, 2004) und in einer Längsschnittstudie über 28 Jahre validiert. Arbeitsfähig zu sein, bedeutet im Sinne des finnischen Konzepts, dass ein Beschäftigter heute und in absehbarer Zukunft seine Tätigkeit verrichten kann - unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen, seiner Gesundheit und seiner mentalen Ressourcen (Ilmarinen & Tuomi, 2004)

Um mir über die nächsten Schritte klar zu werden wollte ich mir aber zuerst selbst Klarheit darüber verschaffen, ob ich mir so eine Unternehmensgründung zutrauen würde. Ich beschloss 21 Tage nur Wasser zu trinken und zu schauen, was das bei mir auslöst. Dazu reiste ich ins Waldviertel und bezog ein Zimmer im Sonnenhof, der damals schon Heilfastenkurse anbot. Gegen Mitarbeit konnte ich dort einen Monat lang bleiben und mir selbst beim weniger werden zusehen. Ich erinnere mich noch gut an die Momente, in denen mein Körper nicht mehr fähig war Spannungen zu halten und sie sich in Emotionen auszudrücken begannen. Diese Erfahrung zeigte mir sehr deutlich wie stark körperlich lokalisierbare Spannungen mit Symptomen, Traumata und Konflikten verknüpft sind. Und wie erlösend es ist, wenn sich diese Spannungen in Energie freisetzen. Ich hatte dort zum Glück gute Begleiter*innen und genoss vor allem die dritte Woche des Fastens sehr, weil sich hier die mentalen „Spannungen“ zu lösen begannen. Passenderweise beschäftigte mich zu dieser Zeit der radikale Konstruktivismus und die Systemtheorie – Bücher wie „Ein Kurs in Wundern“ von Helen Schucman (von 1994) auf der einen Seite und Paul Watzlawicks Buch „Die erfundene Wirklichkeit, Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ (von 1981) eröffneten mir neue gedankliche Möglichkeiten und verbunden mit meinem Fastenzustand eine neue Wahrnehmung auf die Entstehung meiner (Er)Lebenswelt – und plötzlich waren da auch viele Möglichkeiten (siehe Infobox nächste Seite). Eine Metapher aus dem Buch hat mich noch lange begleitet und mich immer wieder daran erinnert, wie Konflikte betrachtet, aber auch gelöste werden können. Mit der Aufhebung der Ursache-Wirkungsbeschreibung. Das Beispiel beschrieb das Konfliktverhalten von Ehepaaren: die Frau führt ihre schlechte Laune auf das ständige Ausgehen ihres

Mannes zurück, dieser begründet sein Verhalten wiederum mit der permanent schlechten Laune seiner Frau. Durch den Kurs in Wundern bekam ich auch einen zweiten Satz für mein Leben mit, der mich heute noch beschäftigt: *„Nichts Wirkliches kann bedroht werden. Nichts Unwirkliches existiert. Hierin liegt der Frieden Gottes“*. Dieser Satz ist heute immer noch eine meiner spirituellen Grundlagen – und regt mich an meine momentanen Wahrheiten kontinuierlich zu hinterfragen. Vollgepackt mit neuen Ideen und Sichtweisen kehrte ich nach Graz zurück zog in eine neue Wohnung und beschloss konstruktivistischer Unternehmer zu werden 😊.

Das Buch "Die erfundene Wirklichkeit" von Paul Watzlawick beschäftigt sich mit der Konstruktion von Wirklichkeit und der Art und Weise, wie wir unsere Erfahrungen interpretieren und kommunizieren…
Wirklichkeit ist demnach eine Konstruktion, die nicht objektiv, sondern subjektiv und situativ geprägt ist. Sie ist das Ergebnis einer individuellen Interpretation von Erfahrungen und basiert auf einer Vielzahl von Faktoren wie Kultur, Sprache, Erfahrung und Wissen. ***Kommunikation*** ist der Prozess, durch den wir unsere individuelle Wirklichkeit erschaffen und mit anderen teilen. Unsere Sprache und unsere Handlungen sind dabei von großer Bedeutung, da sie unsere Wahrnehmung beeinflussen und unsere Handlungen formen. ***Kommunikation*** ist auch **der Ort, an dem Veränderung und Lösung von Problemen stattfindet**. Durch eine bewusste Veränderung der Sprache und der Interaktionen können wir unsere Wirklichkeit neu interpretieren und neue Möglichkeiten für Handlung und Verhalten schaffen.
Probleme entstehen oft durch Kommunikationsstörungen oder durch festgefahrene Denkmuster. Eine bewusste Veränderung der Sprache und der Interaktionen kann helfen, neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.
Es gibt keine absolut richtige oder falsche Wirklichkeit. Jeder Mensch hat seine eigene Wahrheit und es ist wichtig, diese zu respektieren und zu akzeptieren.

(Interpretation aus eigenen Erinnerungen)

Ich gründete ein eigens für die Integration arbeitsloser Menschen geschaffenes Unternehmen mit dem Namen „TPI: Technologie – Projekt – Integration“. In Zusammenarbeit mit einer arbeitssuchenden Architektin (die als Gesellschafterin in das Unternehmen einstieg), dem AMS, den Arbeitsstiftungen und dem Unternehmen Otto-Versand, das sich damals bereits mit den Chancen von Telearbeit beschäftigen wollte, konnte ich mit einer eigenen Gruppe von älteren Arbeitslosen ein Projekt starten, das die Potenziale eines neuen Arbeitsmodelles ausloten sollte - das war 1996. Meinen 25. Geburtstag feierte ich damals unter dem Motto – ab jetzt erfinde ich jedes Jahr mein Alter neu – das wirkt bis heute sehr verjüngend….

UNTERNEHMEN, ARBEITSMARKT UND POTENZIALENTFALTUNG

Ein Unternehmen zu gründen, in meinem Fall ein KEG (Kommandit-Erwerbsgesellschaft), war damals noch ein kleinerer Hürdenlauf, im Herbst war das Unternehmen jedoch startklar. Ich brachte meinen Computer und 10.000 Schilling als Startkapital ein, was für Schreibtische, Sessel und Kaffeemaschine gerade reichte. Als Unternehmensstandort konnte ich auf eine kleine Praxis am Griesplatz zurückgreifen, in der ich Beratungen anbieten wollte und die bereits angemietet war. Als Kunde für das Experiment konnte ich die Firma Otto Versand gewinnen, die am Standort Österreich das telefonische Kunden- und Bestellwesen ausbauen wollten und dafür „Telearbeit“ als mögliche Lösung identifiziert hatten. Was ihnen jedoch fehlte, war eine Idee, wie trotz der Dezentralität Informationsmanagement in Verbindung zum Unternehmen aufgebaut werden konnte. Ich bot ihnen an, dass wir uns um alles kümmern würden, vorausgesetzt wir bekommen ihre zwei wichtigsten „Hauptleitungen“ – das waren die internen Telefonleitungen, die bei einem Anruf als Erstes angesteuert werden. Pro durchgeführten Anruf sollten wir dafür einen definierten Betrag bekommen. Zusätzlich wurde vereinbart, dass wir unsere Erfahrungen betreffend Informationsmanagement, Abstimmung mit dem Otto Stammpersonal und die Schulung unsere Mitarbeiter*innen an sie weitergeben. Otto Versand ließ zwei Standleitungen installieren, die uns direkt mit der Zentrale in Hamburg verbanden und uns das schnellste, damals verfügbare Internet ermöglichten (2 Mbit). Wir begannen daraufhin für jeden der beiden „Telefonanschlüsse“ Teams zusammenzustellen, die

möglichst unterschiedliche, aber „zeitlich ergänzende“ Lebensphasen repräsentierten und entwickelten gemeinsam mit den Teilnehmer*innen ein Selbstorganisationsmodell. Sie konnten sich die Arbeitszeiten autonom im Team einteilen, erstellten für sich ein Informationsmanagementsystem und wurden nach zwei Wochen Einarbeitung auf die Kunden losgelassen. Es funktionierte sofort. Das besondere an den Teams war ihr hohes Bedürfnis, die Informationen frühzeitig und im gesamten Team verfügbar zu haben. Das unterschied sie sehr klar von den Servicemitarbeiter*innen bei Otto Versand. Dort war Information meist auch etwas Politisches oder mit Machtausübung verknüpft. Das bewirkte, dass wir im Schnitt zwei Tage Informationsvorsprung hatten und neue Informationen zu Produkten oder Services meist schon integriert hatten, bevor im Otto Hauptquartier die Servicestellen informiert waren. Bei unseren Teams wurden regelmäßige Teamsitzungen und Lebensphasen-Checks durchgeführt, die dazu gedacht waren, ideale zeitliche Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter*innen sicherzustellen. In späterer Folge entstanden diese Modelle unter dem Begriff „Agiles Arbeiten in autonomen Teams“ (Siehe Infobox) auch in anderen Unternehmen. Die Theorien dazu wurden erst viel später geschrieben… Erst 2015 veröffentlichte Frederic Laloux sein Buch Reinventing Organisations und mir wurden dadurch viele Entwicklungen klar, die wir damals bereits vollzogen, aber noch nicht reflektiert darstellen und kommunizieren konnten. Im Betrieb waren unsere Servicenummern 7 Tage, 16 Stunden erreichbar – eine ideale Zeitspanne für gemischte Arbeitsteams. Der Erfolg führte nach vier Monaten dazu, dass wir vier weitere Leitungen bekamen und weitere Kunden waren bereits neugierig geworden. Wir mussten dadurch ein neues Büro suchen und mieteten uns im Rosseggerhaus in Graz ein. Alle Stiftungsteilnehmer*innen konnten nach sechs Monaten übernommen werden und Mitte 1997 beschäftigten wir bereits 30 Mitarbeiter*innen im „QTS“ – wir nannten das damals „Quality Telework Services“. Parallel führten wir Schulungen im EDV-Bereich durch, starteten auch als IT-Dienstleister (networld.at) und stellten zehn weitere Mitarbeiter*innen ein. Das war die DOTCOM-Aufbruchszeit, die ja bekanntlich ungefähr im Jahr 2000 zur DOTCOM-Krise wurde. 1998 dachten wir auch daran die Internetleitung noch für andere Zwecke zu nutzen und eröffneten den ersten CO-Workingspace in Graz – und, soweit ich heute weiß, in Österreich. Auch die Politik wurde auf unsere Arbeit im Bereich der Digitalisierung aufmerksam. Ich wurde immer öfter eingeladen unser Modell zu präsentieren und wurde 1999 zum Konsulenten der steiermärkischen Landesregierung bestellt – ich fand das sehr witzig… Meine Aufgabe war es, die aufkeimenden Telearbeitsinitiativen zu evaluieren und Hinweise für mögliche Förderprogramme zu geben. Und schon war ich in der Regionalentwicklung gelandet. Dazu kamen einige Anfragen, ob wir als Partner bei EU-Projekten mitwirken könnten. Das war damals noch sehr neu, weil Österreich ja erst seit 1995 EU-Mitglied war.

Agiles Arbeiten ist eine moderne Arbeitsmethode, die sich immer mehr durchsetzt. Der Begriff "agil" leitet sich vom lateinischen "agilitas" ab, was so viel wie "Beweglichkeit" oder "Leichtigkeit" bedeutet. Die Wurzeln des agilen Arbeitens liegen in der Softwareentwicklung. Ziel war, schnell auf Veränderungen und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Agiles Arbeiten basiert auf einer flexiblen und iterativen Arbeitsweise. Das Team arbeitet in kurzen Zyklen, konzentriert sich auf die wichtigsten Aufgaben und setzt Prioritäten. Dabei wird großer Wert auf Zusammenarbeit und Kommunikation gelegt, um möglichst schnell und effektiv zu arbeiten. Die Auswirkungen des agilen Arbeitens auf Menschen sind (meist) positiv. Die Arbeitsmethode fördert/fordert die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter, was zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit führt. Zudem ermöglicht es den Mitarbeitern, sich besser auf ihre Stärken und Interessen zu konzentrieren. Agiles Arbeiten hat auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt im Allgemeinen. Unternehmen, die agil arbeiten, können schneller auf Veränderungen reagieren und sind in der Lage, ihre Produkte und Dienstleistungen resilienter zu gestalten.
vgl. (Laloux 2015)

So erschloss sich für mich ein gänzlich neuer Lernpfad. Ich merkte, dass Projekte dazu geeignet waren eigene Ideen zu verschriftlichen und Geld für eine experimentelle Umsetzung zu bekommen. 1999 startete dann auch das erste EU-Programm, in dem wir für die Umsetzung neuer Projektmanagementmethoden Entwicklungspartner wurden. Seither folgten rund 50 weitere Projekte. Daneben begann ich am WIFI Betriebsorganisation und Projektmanagement zu unterrichten. Trotzdem war ich unzufrieden. Ich wurde 1997 wieder Vater, machte parallel weitere Aus- und Fortbildungen im psychosozialen Bereich, konnte das jedoch nicht gut mit meiner aktuellen Arbeit verbinden. Meine zweite Beziehung beendete ich 1998 und mein Sohn lebte jeweils zur Hälfte bei mir und bei seiner Mutter, die mittlerweile die Ausbildungsleiterin der Sozial- und Berufspädagog*innen war. Der Betrieb hatte mittlerweile 40 Mitarbeiter*innen und meine damalige Geschäftspartnerin wollte das Unternehmen weiter vergrößern. Meine Sehnsucht ging jedoch wieder stärker in Richtung sozialpädagogischer Arbeit. Aufgrund der Erfahrungen und der vorangegangenen Ausbildungen hätte ich damals auch das Gewerbe für Sozial- und Lebensberatung anmelden können, entschied mich aber dagegen – mir war das Profil der Sozial- und Lebensberater damals einfach zu unscharf formuliert und ich sah für mich (noch) keine klare Perspektive. Vor der Jahrtausendwende war die Stimmung in der IT-Branche zunehmend negativ. Viele Investoren, die in Internet Start-Ups investiert hatten, verloren zunehmend die Geduld. Neue Unternehmen entstanden und vergingen schon nach kurzer Zeit wieder. Das „Jahr 2000“-Problem zog wie ein unheilvoller Geist durch die gesamte Branche. Da war von explodierenden Atomkraftwerken und großflächigen Ausfällen der Stromversorgung die Rede. Wir verdienten noch einmal gut mit den „Jahr 2000“-Sicherheitschecks, bei denen wir Laptops testeten, ob sie auch nach dem Jahr 2000 noch funktionieren würden. (Das Problem waren veraltete Computerchips, deren interner Zeitgeber nur bis Ende 1999 funktionsfähig war). Bei einem dieser Checks lernte ich auch einen international aktiven Meditationslehrer und Akupunkteur kennen, der jedes Jahr einige Zeit in Graz verbrachte. Ich lud ihn ein bei mir zu wohnen und ich begann bei ihm mit Vipassana Meditation. Diese Form der Meditation wende ich bis heute an, weil sie gut zu meinem konstruktivistischen Weltbild passt und tatsächlich über die Beobachtung des Atems und der Körperwahrnehmung nachhaltig Veränderungen und Fokussierung ermöglicht. Die Vipassana Grundübung ist heute Basis vieler Entspannungspraktiken und fokussiert am Beginn primär auf die Beobachtung der Atmung. Eine kurze und übersichtliche Information zu Vipassana wurde z.B. von der Buddha Stiftung veröffentlicht[9]. Mein damaliger Meditationslehrer ist mir nicht nur durch seine Angewohnheit um vier Uhr früh lautstark Arien singend durch die Wohnung zu laufen in Erinnerung, sondern auch durch seine spontane, unmittelbare und achtsame Art mit sich selbst umzugehen. Mit der regelmäßigen Meditationspraxis und erfüllt von meinem Wunsch mich beruflich wieder neu auszurichten, begann ich mich bei Projekten zum Thema Team- und Organisationsentwicklung einzubringen. Die Softwarebranche galt damals als Vorreiter für neue Arbeitsmodelle und so waren wir mit unserem Teamarbeitsmodell gefragte Partner bei Projekten. Neben EU-Projekten, bei denen es um Innovationsmanagement und Bildung ging, führten wir auch Projekte in der Steiermark zum Thema Selbstorganisation von Unternehmen und der Begleitung von Teams durch. Neben der Begleitung von Betrieben im Bereich Organisationsentwicklung machte ich auch immer noch die Selbsterfahrungswochen mit den Langzeitarbeitslosen. Der eigene Betrieb fühlte sich zu dieser Zeit zunehmend als Hindernis für meine eigene Weiterentwicklung an. 1999 lernte ich dann meine Partnerin Hannelore bei der Hochzeit meines Bruders kennen. Unser erstes Gespräch drehte sich um

[9] Texte buddhastiftung.org: https://tinyurl.com/mwf9k7ze

Aufstellungsarbeit und nach einigen Monaten Linz – Graz Beziehung zog sie nach Graz und ich bereitete meinen Ausstieg aus meinem eigenen Unternehmen vor. Das ging nicht gänzlich ohne Konflikte. Meine damalige Unternehmenspartnerin übernahm dann jedoch meine Geschäftsanteile und führte das Unternehmen in eingeschränkter Form weiter – und tut das bis heute. Ich arbeitete kurz wieder als selbständiger Trainer und wurde dann von einem Beratungsunternehmen engagiert, um ein Projekt für das Land Steiermark zu leiten. Das Projekt sollte Betriebe bei der Einführung von E-Business unterstützen, ich leitete dabei ein Team von BeraterInnen, die in der ganzen Steiermark im Einsatz waren. Zu dieser Zeit begann ich die Ausbildung in dialogisch-systemischer Aufstellungsarbeit in Graz bei Apsys und gleich darauf die Fortbildung in systemisch-spiritueller Psychotherapie. Mit der Erweiterung der Aufstellungsarbeit durch die systemisch-spirituelle Arbeit – und hier im Besonderen durch die systemisch-spirituelle autopoietische Aufstellungsarbeit (siehe Infobox), mit der ich auch heute noch arbeite, erweiterte sich mein konstruktivistisches Weltbild noch um einige weitere Facetten. *„Autopoietische Aufstellungsarbeit betont das schöpferische und spielerische Element bei Aufstellungen, und zwar bei allen Beteiligten, nicht nur beim Leiter“,* betonte Siegfried Essen, einer der Begründer dieses Aufstellungsformates in einem Vortrag vom 5. 5. 2005 in Köln. Dieser Ansatz faszinierte mich, weil es nicht nur um Problemlösung vergangener systemischer Verstrickungen ging, sondern auch um die Schöpfung gänzlich neuer Prozesse oder Geschichten. Der gesamte Vortrag steht als Download[10] bei Apsys zur Verfügung und gibt meines Erachtens einen sehr guten erweiterten Einblick wie Aufstellungsarbeit in einer weiterentwickelten Form noch besser ins Leben und damit auch in Begleitungsprozesse integriert werden kann. Besonders der spielerische, offene Ansatz eröffnete mir neue Möglichkeiten. In Graz wurden damals viele neue Aufstellungsformate entwickelt und erprobt und ich war eine Weile Teil der Gruppe für experimentelle Aufstellungsformate rund um Siegfried Essen.

Mit „**autopoietischer Aufstellungsarbeit**“ bezeichne Siegfried Essen Formen der Aufstellungs- und Rekonstruktionsarbeit, die die Dynamik der Selbstorganisation und Selbstheilung in Systemen durch geeignete Interventionen und Nicht-Interventionen bewusst macht und unterstützt. Der Begriff der Autopoiese legt dabei das Augenmerk auf die Dynamik der Selbstentfaltung und Selbsterschaffung innerhalb therapeutischer, pädagogischer oder theatraler Inszenierungsarbeit.

Nach dem Ende des E-Business Beratungsprojektes, der Geburt unseres ersten gemeinsamen Sohnes Tobias und der kurz darauffolgenden neuerlichen Schwangerschaft beschlossen wir jedoch die Steiermark zu verlassen und in Oberösterreich etwas Neues anzufangen. Wir erhofften uns dadurch mehr Unterstützung durch die Eltern, die in Vorchdorf lebten und ich sah die Chance in einen anderen Bereich zu wechseln und begann in Wels für die Jugendwohlfahrt in der sozialpädagogischen Einzel- und Familienbetreuung[11] zu arbeiten. Das war eine neue Welt und sie gab mir einen tiefen Einblick in welch tiefen Krisen Familien über lange Jahre stecken bleiben können und letztendlich die Kinder als Symptomträger Hilfe einfordern – meistens nach einem langen Leidensweg. Darüber hinaus erlebte ich auch die Starrheit und Inflexibilität der Jugendwohlfahrt und der damit verbunden Helfersysteme. Trotzdem konnte ich erstmals alle gelernten Methoden und Haltungen einem Reality Check

[10] https://apsys.org/wp-content/uploads/2014/05/SE-Autopoiet-Aufst-Arb.pdf

[11] https://www.kinder-jugendhilfe-ooe.at/Mediendateien/dl_fachinfo_sfb_richtlinie.pdf

unterziehen. Neben der Aufgabe ein Betreuer*innen Team für den Verein PROSOZ aufzubauen begleitete ich Jugendliche ihre eigenen Wege zu beschreiten. Berufliche Orientierung bekam hier noch einmal eine gänzlich eigene Ausprägung, weil wir als Begleiter*innen oft die erste wirkliche Vertrauensperson für die Jugendlichen waren, die sie tatsächlich als solche wahrnehmen konnten. Das konnte Dynamiken entfalten, wie ich im nachfolgenden Fallbeispiel skizzieren möchte: Ein Klient, ich nenne in Jakob, wurde mir zur Betreuung zugeteilt. Er begann gerade eine Lehre bei einem Elektrofachhändler. Sein Vater hatte sich zwei Jahre vor Beginn der Betreuung erhängt (nach vorangegangenen drei Suizidversuchen), seine Mutter war in einem religiösen Wahn gefangen und konnte kein stabiles Familiensystem aufrecht halten. Die Großmutter lebte bei der Familie und kümmerte sich, so gut es ging, um Jakob. Er war in der Schule auffällig geworden, weil er immer wieder Wutausbrüche bekam und auf der anderen Seite oft wie apathisch wirkte. Die Lehrstelle bekam er auf Vermittlung eines Lehrers mit der Bedingung des Unternehmers, dass Jakob parallel begleitet werden sollte. Das Jugendamt stimmte zu und ich wurde als Betreuer zugeteilt. In dieser Form der Begleitung ging es primär um das Aufbauen einer positiven Beziehung, um sehr viel zuhören und um die Planung und Umsetzung kleinerer Aktivitäten. Nach etwa drei Monaten fragte mich Jakob, wie ich eigentlich zu meinem Beruf gekommen bin und was mir im Leben wichtig war – er konnte das seinen Vater nie fragen, weil er kaum da war und dann gar nicht mehr… Ich erzählte im von meiner Lehre und von meinen ersten Reisen – auch, wie wichtig sie für meine Entwicklung waren. Als Beispiel schilderte ich ihm die Sagrada Familia – eine Kirche in Barcelona, deren Baustil ich genial und die Tatsache interessant fand, dass sie seit Ewigkeiten nicht fertig wurde. Ich empfand das als schöne Metapher für die ständige Veränderung beruflicher Entwicklungen. Er fand die Geschichte cool und meinte, dass er das später auch einmal machen will. Nun – später war eine Woche später, er hatte die Kasse des Betriebes ausgeräumt und sich in den nächsten Flieger nach Barcelona gesetzt – zusammen mit einem Freund. Das Geld haben sie gleich für Drogen ausgegeben und es sich bei der Sagrada Familia gemütlich gemacht – zwei Tage lang. Dann war das Geld aus und Jakob wurde mit seinem Freund von der Polizei aufgegriffen. Er kontaktierte mich und bat verzweifelt um Hilfe. Ich organisierte ihm und seinem Freund einen Rückflug nach München und holte die beiden „Helden“ vom Flughafen ab. Ich wusste bereits, dass die Polizei sie des Einbruchdiebstahls verdächtigte. Die Polizei gab mir die Möglichkeit dafür zu sorgen, dass sie am Folgetag am Revier erscheinen und ich sie so auf das Verhör vorbereiten konnte. Ich vereinbarte den Termin mit ihnen und beide sicherten mir zu, dass sie mitkommen würden, stritten aber den Einbruch ab. Am Folgetag durfte ich der Vernehmung beiwohnen, die schnell den tatsächlichen Hergang zutage förderte. Letztendlich war das Handy ausschlaggebend, das sie bei der Tat mithatten und das nachweislich in der Nähe des Tatortes beim Sender eingeloggt war. Beide wurden daraufhin verhaftet, mussten ihr Taschen leeren und bei Jakob kam dann auch noch ein Päckchen Kokain zum Vorschein – was der Polizeibeamte mit den Worten *„Na, wieso schmeißt du des net vorher weg? Des bringt dir gleich noch a Wochn im Häfn!“*, kommentierte. Ich war nach dem Verhör ähnlich fertig wie Jakob selbst. Sie wurden beide nach Steyr ins Jugendgefängnis überstellt und ich durfte Jakob in den drei Wochen des Aufenthalts dreimal besuchen. Nach zwei Wochen war er in einem sehr schlechten Zustand, jedoch entstand in den Gesprächen auch ein tiefer Wunsch einen gänzlich neuen Weg einzuschlagen. Er wollte nicht mehr zurück nach Hause, zog in eine betreute WG in Steyr und begann eine neue Lehre als EDV-Techniker. Später bezeichnete er die Erfahrung im Gefängnis als Kraftquelle, die ihm geholfen hatte, seinen Weg zu gehen – und nie wieder ein Gefängnis von innen sehen zu müssen. Er begann auch eine begleitende Therapie. Für Jakob ging die Geschichte gut aus, wenngleich ich mich bis heute frage, ob ich ihm besser nicht von Barcelona erzählen hätte sollen. Die Geschichte ist mir aber gut in Erinnerung geblieben, auch dafür, wie wir als Berater*innen

in Beziehung sind und Einfluss auf die Klient*innen nehmen. Wichtig war, die Beziehung zu halten und nicht zu verurteilen, einfach da zu sein und zu vertrauen, dass etwas Gutes wachsen darf – natürlich sind Methoden, Fragetechniken, Wissen und auch klare Grenzsetzungen wichtig gewesen. Aber Jakob hat es später einmal so formuliert: *„Du bist oafoch do gwesn, ohne mi zu verorschn."* Manchmal reicht das auch.

Nach der Geburt unserer Tochter Flora und der erfolglosen Suche nach einem Haus (wir wohnten zu dieser Zeit bei meinen Eltern) mussten wir eine Entscheidung treffen, wie wir einen guten Lebensrahmen für uns und die Kids schaffen konnten. Die Arbeit für die Jugendwohlfahrt fiel mir auch zunehmend schwer, weil im Spannungsfeld zwischen Jugendamt und externen Einrichtungen sehr viel Potenzial verloren ging. Machtspiele zwischen den Organisationen, den Jugendämtern, der Schulpsychologie, den Pädagog*innen und Gesundheitseinrichtungen waren an der Tagesordnung und teilweise hatte ich das Gefühl, die Jugendlichen vor den Helfersystemen in Schutz nehmen zu müssen. Parallel kamen in Oberösterreich immer mehr Anfragen aus dem Bereich der Regional- und Organisationsentwicklung. Ich gründete wieder ein Unternehmen, um die Aufträge besser abwickeln zu können und beendete die Arbeit bei PROSOZ. Wir entschieden uns wieder nach Graz zu ziehen (vor allem auch, damit wir als Familie meinem älteren Sohn Jonathan wieder näher sein konnten) und ich begann neben meiner Selbständigkeit für das AMS[12] zu arbeiten. Meine Aufgabe war die Verbesserung der Verbindung zwischen dem Service für Arbeitssuchenden und dem Service für Unternehmen und das Ausloten, wie die Daten der jeweiligen Bereiche besser strukturiert und aufbereitet werden konnten. Das gab mir tiefe Einblicke, wie im AMS Informationen über Arbeitssuchende und Betriebe aufgezeichnet und ausgetauscht werden – nicht immer fand ich das gut, was hier teilweise von Berater*innen über Menschen dokumentiert wurde… Ich konnte mich jedoch auch in verschiedene Analyse und Testverfahren einarbeiten, die sowohl Interessenslagen als auch Fähigkeiten und Kompetenzen in Verbindung mit beruflichen Entwicklungspotenzialen aufzeigen konnten. Die Entwicklung solcher Analyseinstrumente sind auch heute noch für die Gestaltung beruflicher Lern- und Entwicklungsphasen für mich von Bedeutung, sofern sie Menschen dabei unterstützen eine Spur für die eigene Potenzialentfaltung aufzuzeigen und bei der Selbstreflexion helfen. Ich unterstützte dabei, dass interne abteilungsübergreifende Teams gegründet wurden, die gemeinsame Kriterien entwickeln sollten - die dann in der AMS-Datenbank umgesetzt und verknüpft wurden. Das war insofern spannend, weil es hier in erster Linie um Vertauensbildung innerhalb der Teams ging und erst in einem weiteren Schritt um die Entwicklung und Aushandlung neuer Dokumentations- und Kooperationsstrukturen.

PROJEKTE ALS ENTWICKLUNGS- UND LERNPFAD

Der Umzug nach Graz brachte zwar wieder eine Anbindung an mein Grazer Netzwerk, beruflich kamen aber immer mehr Anfragen aus Oberösterreich, vor allem aus dem Bereich der Regionalentwicklung. Ich eröffnete ein Büro in Attnang-Puchheim und pendelte jede Woche zwischen Graz und Attnang-Puchheim. Vorrangig entwickelte und schrieb ich Projektanträge für Organisationen. Das lag mir offenbar. Teams zusammenstellen, Ideen entwickeln, Anträge schreiben, bei Förderstellen einreichen und die Projekte in der Abwicklung koordinieren wurde zu einem Hauptteil meiner Arbeit. Die Projekte drehten sich meistens um die Themenfelder Arbeit und Bildung im Kontext regionaler Entwicklung.

[12] AMS – Arbeitsmarktservice

Besonders die Formulierung von Ideen mit Partnern, die grundlegend unterschiedliche Zugänge zu Arbeit hatten (z.B. Sozialpartner), waren besonders spannend. Der erste EU-Artikel 6 Antrag „WAGE – Winning Age, Getting Future“ zu Bewältigung der demografischen Entwicklungen wurde bereits 2004 für Arbeiter- und Wirtschaftskammer entwickelt, eingereicht und genehmigt. Dieses Projekt bildet noch heute in OÖ die Grundlage für das Netzwerk „Älter werden, Zukunft haben“ der Arbeiterkammer und unterschiedlichsten Partner*innen[13]. Mit jedem Antrag und den damit verbunden Lern- und Entwicklungsschritten konnte ich mein Wissen kontinuierlich im Bereich Regionalentwicklung ausbauen. Ab 2005 begab ich mich in Bürogemeinschaft mit dem Regionalmanagement Salzkammergut und arbeitete weiter an Projekten zum Thema Arbeit und Bildung – z.B. Bildungsbedarfsanalysen und regionale Entwicklungsstrategien im Bereich Tourismus und Wirtschaft im Kontext von Automatisierung und Digitalisierung. Systemisch-dialogische Aufstellungsarbeit war damals vorrangig im Kontext Familien bekannt. Ich nutzte das Format zu dieser Zeit jedoch primär für Organisationsberatung und zur Entwicklung von Projekten. Beispielsweise organisierte ich damals auch ein Seminar für Amtsleiter*innen von Gemeinden, um sie bei der Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen Politik, Amtsleitung und Personalentwicklung zu unterstützen. Beim ersten Seminar mit 12 Amtsleitern kam es damals fast zum Eklat. Die meisten Amtsleiter hatten nur den Seminartitel „Aufstellungsseminar für Amtsleiter*innen“ gelesen und sich ein eher fußballorientiertes Seminar erhofft, bei dem es um eine gute Aufstellung des Teams gehen sollte. Nach einer kurzen Pause, in der ich ihnen freistellte, danach das Seminar abzubrechen, entschieden sich alle Amtsleiter das Experiment zu wagen und erlebten einen sehr tiefen Prozess, der die Komplexität dieser Rolle sehr gut sichtbar machte und Lösungswege aufzeigte, mit komplexen Systemen zu leben und dabei gesund zu bleiben. Dieses Seminar verschaffte mir einen Zugang zu Gemeinden, der mir später, als ich Regionalmanager wurde, noch sehr hilfreich war.

Familiär war diese Zeitspanne eine große Herausforderung, weil die „mental load“ (siehe Infobox) stark an meiner Frau hängen blieb und sie dadurch weniger Chancen hatte, ihre eigene berufliche Entwicklung voranzutreiben. Bei der Gestaltung beruflicher Entwicklung haben es meistens die Mütter besonders schwer wieder Anschluss an die eigene Beruf(ung) zu finden, weil sie mit dem mental (over)load bereits an der Grenze der Belastbarkeit stehen. Die Psychologin und Autorin Patricia Cammarata beschreibt die Zusammenhänge sehr treffen in ihrem Artikel im AOK Gesundheitsmagazin vom 1.2.2021*: „Frauen können nicht zu 100 Prozent Berufsfrau, zu 100 Prozent Mutter und zu 100 Prozent Partnerin sein, da*

Eine Studie von Doherty und Feeney (2014) ergab, dass eine ungleiche Verteilung der mentalen Belastung (mental load) zu Konflikten und Unzufriedenheit in Partnerschaften führen kann. Wenn eine Person übermäßig mit der Planung, Organisation und Erinnerung an Aufgaben und Verpflichtungen belastet ist, während die andere Partei weniger oder gar keine Verantwortung übernimmt, kann dies zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung führen.

Weiterhin stellten Rauer und Vollmann (2019) fest, dass eine gemeinsame Bewältigung der mentalen Load durch gegenseitige Unterstützung und Kommunikation zu einer höheren Zufriedenheit und Bindung in Paarbeziehungen führt. Wenn beide Partner*innen sich aktiv darum bemühen, die mentale Belastung zu teilen und gemeinsame Strategien zur Bewältigung zu entwickeln, kann dies zu einer stärkeren Partnerschaft führen. Zusammenfassend verdeutlichen diese Studien, dass eine angemessene Verteilung und gemeinsame Bewältigung der mentalen Load entscheidend für die Entwicklung und den Erfolg von Paarbeziehungen ist. Dies unterstreicht die Bedeutung einer bewussten Kommunikation und Kooperation zwischen den Partner*innen, um die mentale Belastung fair und ausgewogen zu bewältigen.

[13] https://www.wage.at/

sie sonst in kürzester Zeit ein 300-prozentiges Wrack sind."[14] Trotz vieler Gespräche und immer wieder neuen Ansätzen, z.B. durch die Einbindung der Großeltern, Aufteilung von Arbeits- und Betreuungszeit, fanden wir keinen perfekten Weg – aber zumindest immer wieder Annäherungen. Für die Kinder war die Zeit sehr bedeutsam, weil wir als Patchwork-Familie näher beisammen waren. Für die Beziehung der Kinder untereinander war diese Phase besonders wichtig. Balance zu finden war jedoch schwierig. Das Pendeln wurde zunehmend zur Belastung und durch die Entfernung zu den Großeltern gab es auch keine zusätzliche, familiäre Unterstützung. 2007 wurde ich gefragt, ob ich die Leitung der Regionalmanagement Geschäftsstelle Vöcklabruck-Gmunden übernehmen würde – und wir beschlossen, das Reihenhaus in Graz zu verkaufen und wieder nach OÖ zu ziehen, damit ich die Stelle annehmen konnte. Wir erhofften uns dadurch eine Zeitlang finanzielle und familiäre Stabilität, auch um den Kindern eine gute und kontinuierliche Schulzeit ermöglichen zu können.

REGIONALENTWICKLUNG UND ARBEIT MIT DER ARBEIT

Die Bezirke Vöcklabruck und Gmunden hatten damals je eine Regionalmangement-Geschäftsstelle. Meine erste Aufgabe war es, die beiden Geschäftsstellen zusammenzuführen und gemeinsam mit den 54 Bürgermeister*innen des Vorstandes ein regionales Arbeitsprogramm zu entwickeln. Das klingt so unmöglich wie es aufgrund der geografischen und kulturellen Ausrichtung der beiden Bezirke auch war. Mein Plan war, Projekte zu initiieren, die aufgrund des Bearbeitens von Querschnittsthemen in allen Gemeinden Wirksamkeit entfalten konnten. Dieser Prozess sollte Bottom-up gestaltet werden. Mein Glück war, dass das Regionalmanagement zu dieser Zeit, ausgelöst durch politische Konflikte, wieder von Null aufgebaut werden musste. Wiederum nutzte ich systemische Instrumente, um in der Region Menschen zu identifizieren, die an einer Neuausrichtung Interesse hatten und mitwirken wollten. Es entstand ein regionales Netzwerk aus Sozialpartner*innen, Politiker*innen und regionalen Akteur*innen, die als Träger*innen und Partner*innen in Projekten fungierten. Die grundlegenden Mechanismen einer erfolgreichen Regionalentwicklung umfassen eine Vielzahl von Faktoren, die darauf abzielen, das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Potenzial einer Region zu entwickeln. Mir wurde klar, dass es Prozesse braucht, die langfristig Wirksamkeit entfalten. Erste Entwicklungsprojekte nach dem Netzwerkaufbau entstanden im Bereich Kapazitätsaufbau (siehe Infobox) und Bildung. Durch die früher durchgeführten Bildungsbedarfsanalysen wusste ich recht gut, wo es großen Entwicklungsbedarf gab.

> Capacity-building / Sozialkapital: Sozialkapital bezieht sich auf eine Kultur der Interaktion zwischen Menschen mit produktiven wirtschaftlichen Ergebnissen. Sozialkapital fördert das regionale Lernen sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Region, da es eine Offenheit gegenüber den Ideen anderer verstärkt. In den regionalen Kulturen gibt es Unterschiede hinsichtlich des Ausmaßes, indem Menschen – einzeln und innerhalb ihrer Organisationen – einander vertrauen und interagieren. Hierin liegt der Grund, warum auch die regionalen Ergebnisse unterschiedlich ausfallen. Innovation, Lernen und Unternehmertum – zentrale Prozesse der Regionalentwicklung – finden zum Großteil innerhalb und zwischen Menschen als Mitgliedern von Unternehmen und territorialen Organisationen statt. (Vgl. Malecki E. J., 2011)

[14] https://www.aok.de/pk/magazin/familie/eltern/mental-load-wie-unsichtbare-aufgaben-frauen-belasten/

Drei Bereiche waren sowohl für die Region als auch für meine eigene zukünftige Ausrichtung von Bedeutung:

- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit in der Region,
- neue Bildungsstrategien, die bereits bei Kindern Potenziale entfalten sollten und
- die Schaffung von neuen Formaten für partizipative Prozesse und Entwicklungen.

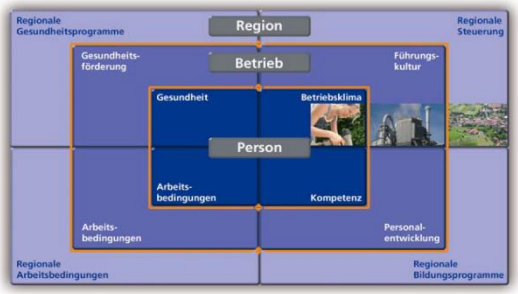


Abbildung 3: SAFE Modell, Ergebnisbericht 2007, Grafik: Hollinetz

Bereits bevor ich ins Regionalmanagement wechselte, starteten wir im Bezirk Gmunden im Auftrag des AMS ein Projekt zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. Das Projekt SAFE - ein regionales Früh-Erkennungs- und Vorsorge-Netzwerk zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Das Projekt bildete innerhalb eines Jahres Berater*innen aus, die dann mittels Arbeitsbewältigungs-Coachings die Beschäftigten und Betriebe in ausgewählten Branchen begleiteten. Die Betriebe wurden nach einem individuellen Coaching aller Mitarbeiter*innen mit einem Prozess begleitet, der die Arbeitsfähigkeit des Betriebes ermittelte, um daraus regionale Forderungen und Bedürfnisse zu formulieren und die Resilienz des Betriebes zu stärken. Dieses Projekt ermöglichte mir den Einstieg in die betriebliche Beratungspraxis. Ziel dieses Projektes war es, einen durchgängig wirksamen Coaching- und Beratungsprozess auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene zu implementieren. Im Zuge des Projektes wurde ich auch zum AB-Coach ausgebildet und bin seither im Netzwerk der ABC-Berater als Lehrcoach tätig. Die Erkenntnisse aus dem Projekt wurde nach dem Projekt auch für EPUs weiterentwickelt, die durch ein ähnliches regionales Unterstützungsnetzwerk gestärkt werden sollten. Seitens der Wirtschaftskammer wurde das Projekt später aber gestoppt, weil die Befürchtung im Raum stand, dass sich die EPUs bevormundet fühlen könnten – eine Argumentation, die ich bis heute nicht nachvollziehen kann. Die Beschreibung des AB-Coachings und dem als Analyse zugrunde liegenden ABI[15] für individuelle Beratungsprozesse beschreibe ich näher in Kapitel 2. Das Projekt baute auf den Erkenntnissen des WAGE Projektes auf, das im Besonderen die demografische Entwicklung im Salzkammergut untersuchte. Hier wurde 2004 festgestellt, dass es ab 2021 zu einer Beschäftigungskrise kommen würde, wenn Menschen nicht befähigt würden, länger gesund zu arbeiten. Wenn wir die aktuelle Bevölkerungspyramide oder - korrekter formuliert – das Bevölkerungs-„Schwammerl“ (siehe Abb3) ansehen und sie mit den Daten

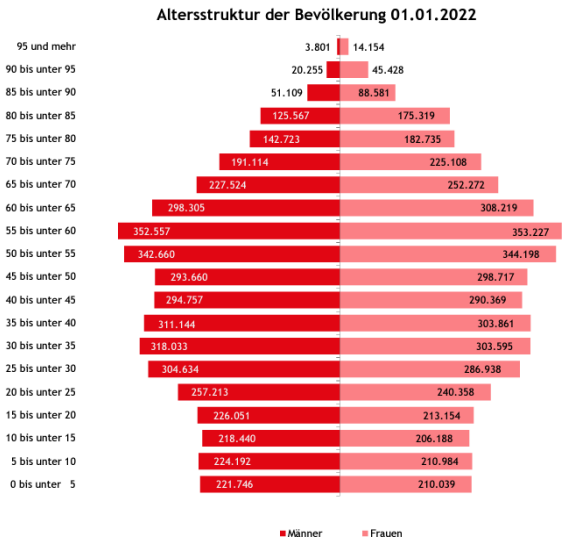


Abbildung 2: Altersstruktur der Bevölkerung 2022; Quelle: Statistik Austria; Statistik des Bevölkerungsstandes

[15] Arbeitsbewältigungs Index oder WAI – workability Index

von 2004 vergleichen, ist die Prognose sogar untertrieben gewesen. Gegengesteuert wurde in den letzten 15 Jahren kaum. Die Pandemie hat den Prozess noch etwas beschleunigt. Aktuell fehlen immer noch ganzheitliche Ansätze, die betriebliche Gesundheitsförderung und neue Arbeitsorganisationsmodelle mit der Regionalentwicklung verbinden. Hier stehen wir sowohl vor wirtschaftlichen als auch sozialen und kulturellen Herausforderungen, die eine generelle Diskussion zum Thema Arbeit notwendig erscheinen lassen.

Die Zeit im Regionalmanagement dauerte knapp drei Jahre und brachte neben Eigenprojekten und der Umsetzung von Landesprogrammen auch die Möglichkeit mit sich, neue Themenfelder zu erschließen und Projekte zu gestalten. KET -Kinder erleben Technik[16] startete bereits 2008 und hier konnte auch meine Frau Hannelore wieder voll in die Projektentwicklung und -abwicklung einsteigen und wurde beim Regionalmanagement angestellt. Dieses Projekt sollte naturwissenschaftlich-technische Förderung von Kindergartenkindern ermöglichen – mithilfe eines alternativpädagogischen Ansatzes, der eine Mitmachausstellung mit einem Theaterstück verband. Dieses Projekt begleitet uns heute noch und ist mittlerweile institutionalisiert. Durch die entstandenen partizipativen Strukturen wurde auch das Thema Arbeit in Verbindung mit der Attraktivität und Zukunftsfähigkeit der Region (vor allem für junge Menschen) stärker diskutiert. Nach einem Vorprojekt zum Thema Bildungsbedarf und Jugend reichte ich ein Projekt ein, das die Bedeutung kommunaler offener Lern- und Entwicklungsräume ausloten sollte. Damals entstanden weltweit die ersten Hacker- und Makerspaces (siehe Infobox) in urbanen Zentren. Als Titel dieses Antrages wählte den Titel „OTELO – Offene Technologielabore als wirksames Mittel gegen Abwanderung von jungen Menschen aus der Region Salzkammergut.“ In vielen Gesprächen, Workshops und durch Exkursionen in bekannte Spaces entstand das Konzept für Otelo[17]. Trotz der positiven Resonanz innerhalb der Region wollte das Land Oberösterreich kein Pilotprojekt zur Installation dieser offenen Entwicklungsräume fördern, weil die Befürchtung im Raum stand, dass dadurch Einfluss auf die Regionalentwicklung verloren gehen könnte. Diese Entscheidung stärkte jedoch innerhalb der Regionalpolitik den Wunsch das Konzept auf alle Fälle mit regionalen Mitteln (und Entscheidungen) zu realisieren (wir sind ja schließlich im Salzkammergut…). Durch Gemeinderatsbeschlüsse in den Bezirksstädten Gmunden und Vöcklabruck wurden dann die ersten Otelo Standorte gegründet. Die Bedeutung Otelo für das Themenfeld Arbeit beschreibe ich im nächsten Abschnitt.

Hackerspaces und Makerspaces sind Kollaborationsräume, in denen Menschen ihre kreativen Ideen und Projekte umsetzen können. Die Entstehungsgeschichte dieser Gemeinschaften reicht zurück bis in die 1990er Jahre als Hackerkultur und Open-Source-Bewegung an Bedeutung gewannen. Der Hackerspace c-base in Berlin (1995) und das Chaos Communication Camp (1999) gelten als Vorreiter dieser Bewegung. Makerspaces entstanden aus einer Kombination aus Hackerspaces und der DIY-Kultur. Forschungen wie "Hackerspaces: Making the Maker Movement" von T. Wolf (2013) und "The Maker Movement Manifesto" von M. Hatch (2013) beleuchten die Entstehung und Bedeutung dieser Räume.

Die Freie Zeiteinteilung und das gute regionale Kooperationsnetzwerk konnten jedoch nicht die Starrheit der Landesorganisation kompensieren und nachdem ich seitens meiner Geschäftsführung

[16] https://www.ket.or.at

[17] https://otelo.or.at/

eine schriftliche Anweisung bekam, ausschließlich nur noch landesseitige Vorhaben umzusetzen, beschloss ich das Regionalmanagement zu verlassen und wechselte für 7 Monate in die SPES-Zukunftsakademie, um dort ein Programmteam zum Thema „Arbeit im Wandel“ aufzubauen.

OTELO UND NEW WORK, NEW CULTURE

Bei der SPES-Zukunftsakademie war ich am Beginn für den Bereich der AQUA-Arbeitsstiftung[18] und für die Konzeption und Abwicklung einer Tagung zum Thema „Arbeit im Wandel“ zuständig, die sich der Gestaltung zukünftiger Arbeitsmodelle im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung widmen sollte. Parallel starteten die ersten Otelo Standorte und laufende Projekte, die im Regionalmanagement nicht weitergeführt werden konnten, wurden auf den Otelo Salzkammergut Verein übertragen. Darüber hinaus reichten wir ein Projekt zur Skalierung (Ausbreitung) und Weiterentwicklung der Otelo Idee (siehe Infobox) ein, um weiteren Gemeinden einen Otelo Standort zu ermöglichen. Die Otelos sollten neben der Bereitstellung einer offenen Begegnungs- und Lernplattform die Möglichkeit der Gründung von Arbeitsgruppen ermöglichen. In diesen Gruppen wurden Ideen und Projekten angedacht, experimentell erprobt oder über Workshops und Veranstaltung in den öffentlichen Diskurs gebracht. Eine der ersten Otelo Arbeitsgruppen war die „New Work Gruppe“ in Vöcklabruck, die sich mit den damals aufkommenden Ideen und Philosophien von Frithjof Bergmann zum Thema Arbeit beschäftigen wollte, um daraus ein neues, kooperatives Unternehmensmodell zu entwickeln. Gleichzeitig startete eine Gruppe, die sich mit neuen Fabrikationssystemen wie 3D-Druck beschäftigte und begann eigene 3D-Drucker zu entwickeln. Nachdem ich in beiden Gruppen involviert war, bekam ich so auch Kontakt zu einem erweiterten Netzwerk an Menschen, die sich mit gänzlich neuen Ansätzen von Wirtschaft und Arbeit auseinandersetzen wollten.

Otelos sind inspirierende Gemeinschafts-(T)Räume, die einladen, Visionen und Ideen miteinander zu teilen und zu verwirklichen. Sie sind Orte der offenen Begegnung und herzlichen Beziehung. Sie bieten Menschen, unabhängig von Alter, Herkunft oder Zugehörigkeit, freien Raum, in dem Offenheit und das Teilen von Wissen und Erfahrungen im Vordergrund stehen. Die Nutzer*innen der Otelos gestalten diese Räume gemeinsam. Sie verstehen sich als Gastgeber*innen für das Neue. Sie entwickeln inspirierende Formate. Die kulturelle Basis dafür ist die Otelo-Charta.

Die Otelos und ihre Nutzer*innen weben im Rahmen des Otelo-Netzwerkes gemeinsam an gesellschaftlichen Innovationsnetzen für die Zukunft, indem sie neue, kooperative Strukturen schaffen. Sie kooperieren dabei mit den sie umgebenden Systemen für eine positive Entwicklung der Regionen, ohne sich in Abhängigkeiten zu begeben.

Die Otelo Gründung als Netzwerk, die Weiterführung von Bildungsprojekten, die noch im Regionalmanagement entstanden waren, und meine Arbeit in der SPES-Zukunftsakademie waren dann das inspirierende Umfeld, das mich bei der Gestaltung der ersten Tagung zum Thema Arbeit im Wandel leitete. Hier kam es zu ersten persönlichen Begegnungen mit Frithjof Bergmann, dem philosophischen Initiator der New Work Kultur, der sich vom Otelo Konzept sehr angesprochen fühlte und bereit war persönlich bei der Tagung mitzuwirken[19]. Aus dieser Begegnung entwickelte sich eine langjährige Freundschaft, die von Dialog und Weiterentwicklung geprägt war. Durch einen Zufall hatte ich damals

[18] https://www.spes.co.at/bildung-beratung/spes-arbeitsstiftung-aqua/?L=0

[19] https://www.freie-radios.online/sendung/18004

auch erfahren, das Prof. Gerald Hüther bei einer Tagung in Admont war und ich konnte ihn für einen Abend einladen, um einen Dialog zwischen ihm und Prof. Bergmann zu moderieren. Dieser zweistündige Dialog zwischen Frithjof Bergmann und Gerald Hüther gehörten für mich zu den spannendsten und hoffnungsvollsten Momenten dieser Zeit (Abb 4). Im Wesentlichen wurde hier erstmals für mich erlebbar, wie das neurobiologische Modell der Potenzialentfaltung von Gerald mit dem Modell der neuen Arbeit von Frithjof verbunden werden kann, um neue Handlungsmöglichkeiten bei der Gestaltung des eigenen Arbeitslebens zu entwickeln[20]. Das wesentliche Stichwort, bei dem sich die beiden Diskutanten damals trafen, war die Begeisterung und das Inspirieren. Bei Frithjof ausgedrückt durch die Idee, dass jeder Mensch für sein Gefühl von Freiheit etwas im Leben braucht, dass er wirklich, wirklich will und bei Gerald Hüther die Idee, das durch Verbundenheit, Inspiration und Begeisterung persönliche Potenziale entfaltet werden können.

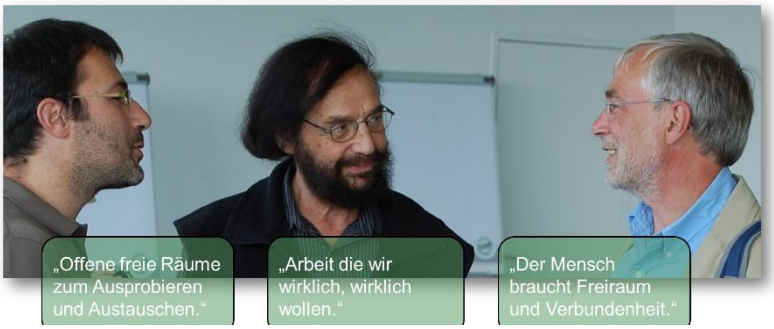


Abbildung 4: 2010 Dialog Bergmann / Hüther (SPES)

Frithjof betonte die Notwendigkeit der Begleitung von Menschen beim Herausfinden dessen, was sie wirklich, wirklich wollen verbunden mit einer Veränderung des Arbeits- und Wirtschaftssystems. Gerald Hüther plädierte im Wesentlichen für eine Transformation des Bildungssystems in einen potenzialorientierten Begleitungsprozess und einer generellen Haltungsänderung im Hinblick auf wachstumsbezogene Wirtschaft. Er zitierte damals auch Wittgenstein mit dem Satz: „Ein falsches Bild wird man nicht los, wenn man es nicht durch ein neues Bild ersetzen kann.“ Der gesamte Abend war voll von neuen Bildern, die mich teilweise heute noch begleiten.

Die Tagung war dann auch der Auftakt für die New Work Gruppe zur Entwicklung eines neuen Arbeitsmodells, das persönliche Verbundenheit mit einer Gruppe mit individueller Potenzialentfaltung in Verbindung bringen und halten sollte.

2021 führte ich meine Sichtweisen aus den Ansätzen von Hüther, Bergmann und unseren Otelo Prinzipien als neue Definition der Neuen Arbeit, so wie ich sie heute verstehe, in einen Satz zusammen:

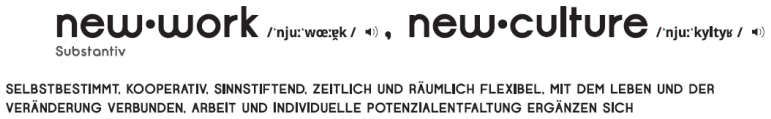


Abbildung 5: New Work Definition erweitert (M. Hollinetz 2021)

Die Weiterentwicklung der Otelos und die Idee, ein neues Unternehmensmodell, das auf den Ideen von Bergmann und Hüther basierten, konnten im Rahmen von Folgeprojekten intensiviert werden und wir starteten erste Versuche kooperative Selbständigkeit mit Anstellung zu verbinden. Wir wollten

[20] https://www.freie-radios.online/sendung/18055 - Mitschnitt des Dialoges zwischen Gerald Hüther und Frithjof Bergmann

einen Unternehmensrahmen schaffen, in dem jedes Mitglied des Unternehmens sich selbst als Mitarbeiter*in anstellen und gleichzeitig wie selbständig agieren konnte. Wir testeten diesen Ansatz vorerst im Otelo Verein und suchten später nach passenden Unternehmensformen, die geeignet waren, dieses Modell langfristig zu tragen. Gleichzeitig beschäftigte ich mich persönlich intensiver mit Modellen individueller Begleitung, die Menschen unterstützen konnten, ihre eigenen Potenziale zu entfalten. Nachfolgendes Video dient als Einblick in die Gedankenwelt Frithof Bergmanns und Gerald Hüthers. Neben Frithjof Bergmann, Gerald Hüther kommen in diesem Video Yuval Noah Harari, David Graeber und Charles Eisenstein zu Wort.

Video 1

Teil 1 - Zukunft der Arbeit:
https://vimeo.com/832004085/a46ec70fb9?share=copy

Yuval Noah Harari ist ein bekannter Historiker und Autor, der für seine Bücher "Sapiens: A Brief History of Humankind", "Homo Deus: A Brief History of Tomorrow" und "21 Lessons for the 21st Century" bekannt ist. In seinen Werken behandelt er eine Reihe von Themen, darunter auch die Zukunft der Arbeit. Harari spricht über den möglichen Einfluss der künstlichen Intelligenz und Automatisierung auf den Arbeitsmarkt und argumentiert, dass viele traditionelle Jobs in Zukunft möglicherweise obsolet werden könnten. Harari hebt in einigen seiner Bücher und Vorträgen hervor, dass Maschinen nicht nur physische Arbeit ersetzen, sondern auch immer mehr geistige Aufgaben übernehmen können und werden. Er warnt davor, dass eine solche Verschiebung eine ernsthafte Bedrohung für den sozialen Zusammenhalt und die wirtschaftliche Stabilität darstellen könnte, da sie zu einer wachsenden Ungleichheit führen könnte. Es gibt verschiedene Aspekte von Hararis Thesen, die ich sehr kritisch betrachte: Erstens ist Hararis Annahme, dass Maschinen menschliche Arbeit vollständig ersetzen können, nicht unumstritten. Es stimmt, dass Technologie und Automatisierung bestimmte Aufgaben übernehmen können, aber es gibt auch viele Bereiche, in denen der menschliche Faktor weiterhin entscheidend ist. Kreativität, emotionale Intelligenz und zwischenmenschliche Fähigkeiten sind Beispiele für menschliche Eigenschaften, die schwer zu automatisieren sind. Zweitens geht Harari davon aus, dass die Auswirkungen der Automatisierung auf den Arbeitsmarkt vor allem negativ sein werden. Es ist aus meiner Sicht jedoch auch möglich, dass die Automatisierung neue Arbeitsmöglichkeiten schafft, indem sie die Produktivität steigert und neue Wirkungs- und Berufsfelder hervorbringt. Es könnte auch argumentiert werden, dass Automatisierung Arbeitnehmer*innen von repetitiven und körperlich anstrengenden Aufgaben befreien könnte, was ihnen mehr Zeit für kreativere und erfüllendere Aufgaben lässt. Drittens konzentriert sich Harari hauptsächlich auf die technologischen Aspekte der Zukunft der Arbeit und vernachlässigt dabei möglicherweise andere wichtige Faktoren. Soziale, politische und wirtschaftliche Faktoren spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der zukünftigen Ausgestaltung von Arbeit. Es ist daher wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der alle diese Aspekte berücksichtigt.

Charles Eisenstein ist ein bekannter Autor und Sprecher, der in seinen Werken auf Themen wie Philosophie, Spiritualität und gesellschaftlichen Wandel eingeht. Eisensteins Ansichten zu Arbeit und Verbundenheit sind in seinem Buch "Sacred Economics" ausführlich dargestellt. Er argumentiert, dass unsere moderne Wirtschaftsordnung uns von unseren Gemeinschaften, der natürlichen Welt und unserem eigenen Selbst entfremdet hat. Er schlägt vor, dass wir uns von einer Kultur der "Trennung" zu einer Kultur der "Verbundenheit" bewegen müssen, in der Arbeit nicht nur als Mittel zum Lebensunterhalt, sondern auch als Mittel zur persönlichen Erfüllung und zum Dienst an der

Gemeinschaft gesehen wird. Eisensteins Thesen sind aus meiner Sicht in mehrfacher Hinsicht kritisch zu betrachten bzw. geben sie wenig Aufschluss darüber, wie konkrete Schritte in Richtung seiner Konzepte gegangen werden können. Hier ging Frithjof und auch Gerald Hüther weit mehr auf mögliche Ansätze zur praktischen Umsetzung ein. Zunächst einmal ist seine Diagnose der modernen Arbeitswelt durchaus zutreffend. Viele Menschen fühlen sich in ihrer Arbeit unerfüllt und entfremdet und es besteht ein wachsender Wunsch nach sinnvoller Arbeit, die einen Beitrag zur Gemeinschaft leistet und persönliche Erfüllung bietet. In dieser Hinsicht spricht Eisenstein eine wichtige Wahrheit aus und wirft wichtige Fragen auf. Er argumentiert für ein grundlegendes Umdenken unserer Wirtschafts- und Arbeitsordnung, aber er bietet, wie schon erwähnt, wenig konkrete Lösungen dafür, wie diese tiefgreifenden Veränderungen erreicht werden könnten und lässt uns hier noch ein wenig hoffnungsloser zurück, als wir es schon waren. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Eisensteins Ansichten tendenziell idealistisch und utopisch sind. Während seine Vision einer Arbeitswelt, in der jeder Einzelne sich erfüllt fühlt und einen Beitrag zur Gemeinschaft leistet, attraktiv ist, übersieht er die realen Herausforderungen und Komplexitäten, die mit einer solchen Transformation verbunden sind. Arbeit ist nicht nur ein Mittel zur persönlichen Erfüllung, sondern auch ein Mittel zur Produktion von Waren und Dienstleistungen, die für das Funktionieren unserer Gesellschaft notwendig sind. Zudem könnte Eisensteins Konzept der "Verbundenheit" als naiv kritisiert werden. Es basiert auf der Annahme, dass alle Menschen das gleiche Verständnis von Gemeinschaft und Verbundenheit haben und bereit sind, auf persönliche Vorteile zu verzichten, um das Wohl der Gemeinschaft zu fördern. Dies widerspricht jedoch vielen Beobachtungen aus der realen (Beratungs-)Welt, in der Menschen oft aus Eigeninteresse handeln (müssen) und nicht unbedingt bereit sind, auf persönliche Gewinne zu verzichten, um das Gemeinwohl zu fördern. Nichtsdestotrotz ist Eisensteins Arbeit ein herausfordernder und nachdenklich stimmender Beitrag zur Diskussion über unsere Beziehung zur Arbeit und unsere Verbindung zueinander und zur natürlichen Welt. Seine Thesen fordern uns heraus, über die Werte und Prinzipien nachzudenken, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft prägen, und laden uns dazu ein, Alternativen in Betracht zu ziehen, die auf Interdependenz, Gemeinschaft und dem Respekt für die natürliche Welt (Planet Erde) basieren.

David Graeber, ein Anthropologe und Anarchist, hat einige provokative Ideen über Arbeit vorgeschlagen, insbesondere in seinem Buch "Bullshit Jobs". Graebers Hauptthese in "Bullshit Jobs" besteht darin, dass viele Jobs in unserer heutigen Gesellschaft sinnlos sind und keinen wirklichen Wert für die Gesellschaft haben. Er behauptet, dass diese Jobs nur dazu dienen, die Menschen beschäftigt zu halten und die Illusion von Produktivität aufrechtzuerhalten. Obwohl diese These provokativ und anziehend ist, gibt es einige Kritikpunkte. Erstens basiert Graebers Definition von "Bullshit Jobs" weitgehend auf subjektiven Kriterien. Was für eine Person sinnlos erscheint, kann für eine andere Person durchaus wertvoll sein. Zum Beispiel könnte eine Person, die in einem Büro arbeitet und Berichte erstellt, die nie gelesen werden, ihren Job als sinnlos empfinden. Eine andere Person könnte jedoch argumentieren, dass der Prozess des Berichterstattens an sich wertvoll ist, da er zur Rechenschaftspflicht und Transparenz in der Organisation beiträgt. Zweitens könnte Graebers These als zu vereinfachend betrachtet werden. Arbeit ist ein komplexes Phänomen, das durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, darunter ökonomische, soziale und politische Faktoren. Die Idee, dass viele Jobs einfach "Bullshit" sind, ignoriert die Komplexität und Dynamik des Arbeitsmarktes und der Arbeitswelt im Allgemeinen. Drittens könnten einige Leute argumentieren, dass Graebers These zu pessimistisch ist. Während es zweifellos Jobs gibt, die als sinnlos empfunden werden können, gibt es auch viele Jobs, die einen offensichtlichen gesellschaftlichen Nutzen haben. Es könnte argumentiert werden, dass Graebers These dazu neigt, die positiven Aspekte der Arbeit zu übersehen und

stattdessen ein übermäßig negatives Bild zu zeichnen. Schließlich ist Graebers These in gewisser Weise idealistisch. Er schlägt vor, dass eine Gesellschaft ohne "Bullshit Jobs" möglich und wünschenswert wäre. Aber ist das realistisch? Wäre eine solche Gesellschaft stabil und nachhaltig? Diese Fragen sind schwer zu beantworten und Graebers Buch bietet nicht unbedingt überzeugende Antworten. Insgesamt bietet Graebers These über Arbeit eine interessante und herausfordernde Perspektive.

Nach diesem Exkurs geht es nun wieder ab dem Jahr 2011 weiter:

Unter dem Motto einladen, ermutigen und inspirieren (wurde von Gerald Hüther immer wieder betont) begannen wir Formate zu entwickeln, die sowohl individuell als auch in kleinen Gruppen Anwendung finden konnten. Daraus entstanden unterschiedliche Hostingformate[21], die wir in den Otelos anboten, um Potenzialentfaltung zu ermöglichen. Durch den Erfolg der ersten beiden Otelo Standorte entstanden 2011 zwei weitere Standorte in Ottensheim und Kirchdorf. Wir entschieden im Netzwerk, dass alle Standorte von Teams geleitet werden, die sich mit den Grundideen von Otelo identifizieren, aber ihre Standorte unabhängig entwickeln können sollten. Darum wurde entschieden, dass jedes Otelo eine eigenen Standort-Verein gründet und so wurden aus dem Otelo Verein Salzkammergut vier kleine Otelo Vereine. Als Mittel der Verbundenheit entwickelten wir die Otelo-Charta, die sich seither als Basis der Weiterentwicklung von Otelo bewährt hat[22]. Durch die Arbeit der Otelo Vereine wurde die Organisation Ashoka[23] auf Otelo aufmerksam. Ashoka wurde gegründet, um erfolgreiche Sozialunternehmen bei der Weiterentwicklung und Ausbreitung (Skalierung) zu unterstützen. Nach einem längeren Aufnahmeprozess wurde ich 2012 zum Ashoka-Fellow gewählt und bekam ein dreijähriges Stipendium um Otelo weiterentwickeln zu können. Durch die mediale Präsenz, und meiner geschenkten Zeit konnte ich weitere Otelo Standorte bei der Entwicklung begleiten und so wuchs die Anzahl der Standorte bis Mitte 2013 auf 10 Otelos. Aufgrund unserer neuen Form Räume kreativwirtschaftlich zu bespielen und sie trotzdem niederschwellig allen Altersgruppen in den Standortgemeinden bereitzustellen wurde ich 2013 für die Wahl zum Österreicher des Jahres nominiert und auch gewählt[24]. Das war sehr unerwartet und brachte noch einmal einen medialen Aufmerksamkeitsschub. Ich merkte jedoch auch, dass durch das Stipendium keine neuen Projekte mehr dazukamen, weil wir finanziell abgesichert waren. Ich hatte die Befürchtung, dass es nach dem Stipendium wieder lange dauern könnte, wieder an Projektarbeit anzuknüpfen. Deshalb begann ich 2013 an der Kunst-UNI Linz zu unterrichten und begleitete Student*innen der Mediengestaltung nebenberuflich bei der Entwicklung und Umsetzung künstlerisch/pädagogischer Praxisprojekte. Durch diese Arbeit kam auch wieder Lust auf wieder aktiv Projekte im Bereich Arbeit und Bildung zu entwickeln. Durch den „Ausflug“ in die Kunst und Kooperationen mit dem der Ars Electronica in Linz,

---

[21] Hosting: englisch für ‚Gastgeber sein‘

[22] https://otelo.or.at/wp-content/uploads/Charta_qudratisches_Format.pdf

[23] Ashoka ist eine amerikanische Non-Profit-Organisation zur Förderung von sozialem Unternehmertum mit Sitz in Arlington County. Die Mission von Ashoka ist Menschen zusammenzubringen, die die Welt neu denken – und danach handeln. Gemeinsam setzen sie sich für gesellschaftliche Veränderungen ein, die das Leben fair, nachhaltig und menschlich machen.

[24] https://www.diepresse.com/1469333/presse-gala-die-oesterreicher-des-jahres#

kam jetzt die Idee dazu, Ausstellungen zu entwickeln, die komplexe Zusammenhänge erlebnisorientiert vermitteln konnten.

Die Zeit des Stipendiums ermöglichte mir den Freiraum, mich vermehrt mit Prozessen in der Regionalentwicklung und Wirtschaft zu beschäftigen und ich lernte neue Methoden kennen, die auch heute noch wichtig in der Begleitung z.B. von Unternehmen sind. Als Beispiel möchte ich das Phasen-Modell von Joseph Schumpeter anführen, dass ich in vielerlei Hinsicht spannend bei der Analyse von Unternehmen, Bundesländern, Staaten oder der gesamten EU finde: Schumpeter schreibt im Buch Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie: *„Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S.-Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation – wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf –, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.“* (Abb 7) Durch Ashoka lernte ich Harald Katzmair von FAS Research kennen, der als Ökonom und Sozialwissenschaftler im Auftrag von Ashoka eine soziale Netzwerkanalyse durchführen ließ, um Menschen in Österreich zu identifizieren die besonders in sozialen Themen aktiv waren - die sogenannte Changemaker-Map (Abb. 6). Dabei spielt Schumpeters Modell eine wichtige Rolle, weil in Systemen, in denen Menschen in Organisationen zusammenarbeiten stets ähnliche Prozesse ablaufen und unterschiedlich auf Veränderungen reagiert wird. Nach einer Start- und Etablierungsphase kommt bei Schumpeter eine Institutionalisierungsphase (auch Kristallisation genannt), in der die Verwaltung normiert und optimiert ist, dadurch jedoch noch kaum Neues entsteht. Daraufhin setzt ein Prozess der schöpferischen Zerstörung ein, der neben destruktiven Kräften oft auch Neuschöpfung verursacht. Menschen reagieren recht unterschiedlich auf die verschiedenen Phasen und brauchen dadurch auch unterschiedliche Begleitung bei der positiven Bewältigung solcher Phasen. Diese Wirkungsweisen sind sowohl in Unternehmen als auch in öffentlichen Einrichtungen oder politischen Konstrukten wirksam. Deshalb ist die aktuelle Zeit sehr spannend. Es gab selten eine Zeit, wo so viele Organisationseinheiten eine lange Zeit der Kristallisation erlebten – nahezu

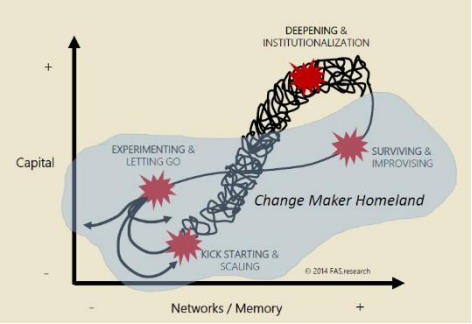


Abbildung 7: - Prozess schöpferischer Zerstörung (Präsentation Katzmair 2014)

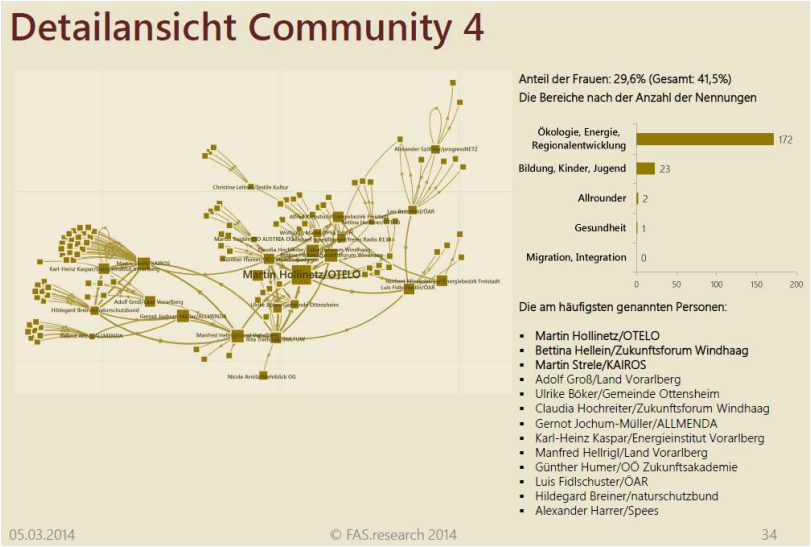


Abbildung 6: Ausschnitt aus der Changmaker Map zum Thema Regionalentwicklung

gleichzeitig. Meine Hypothese ist, dass sich Europa aktuell einem schöpferischen Zerstörungsprozess annähert, der (hoffentlich) viele positive Disruptionskräfte[25] freisetzt.

KOOPERATIVES WIRTSCHAFTEN IM SELBSTVERSUCH

Nach einem längeren Entwicklungsprozess starteten ich und meine Frau Hannelore gemeinsam mit sechs weiteren Entrepreneuren [26] 2014 die Otelo eGen. Die Grundidee war, ähnlich wie bei den Otelos, einen Rahmen zu schaffen, der unternehmerische Aktivitäten der Mitglieder unterstützt und fördert. Wir wählten die Form der Genossenschaft, weil wir ein demokratisches – und in weiterer Folge ein soziokratisches Organisationsmodell (siehe Infobox) - testen wollten. Zeitwohlstand, Kooperation, aber auch unternehmerisches Handeln, Potenzialentfaltung und soziale Absicherung sollten in diesem neuen Unternehmensmodell integriert werden. Das Besondere an der Otelo eGen ist bis heute die Möglichkeit, als Unternehmen alle unternehmerischen Potenziale auszuschöpfen (für die angestellten Mitglieder), aber auch alle Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten durch Anstellungsverhältnisse zu nutzen. Gleichzeitig wirkt das kooperative Modell als stabile Basis, die Liquidität und professionelles Auftreten nach außen sicherstellt.

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Gleichheit und Effektivität in Entscheidungsprozessen betont. Es basiert auf vier Grundprinzipien:
Kreisorganisation: Hierarchie wird als eine Reihe überlappender Kreise dargestellt, nicht als eine Pyramide.
Konsententscheidung: Entscheidungen werden durch Konsent getroffen, das bedeutet, dass es keine begründeten Einwände gibt.
Doppelbindung: Mitglieder in Untergruppen haben sowohl eine Verantwortung in ihrer Gruppe als auch in der übergeordneten Gruppe.
Wahlen durch Auswahl: Personen werden für Rollen durch einen konsentbasierten Prozess gewählt. (Buck und Villines 2007).

Die ersten beiden Jahre waren sehr durch den Aufbau der Unternehmenskultur und -struktur geprägt. Ein gemeinsamer Unternehmensrahmen, in dem die Mitglieder*innen/Eigentümer*innen auch Mitarbeiter*innen sind, stellte alle Verantwortlichen immer wieder vor Herausforderungen. Vertrauen und Eigenverantwortung sind in dieser Unternehmensform zentrale Voraussetzungen, weil alle angestellten Mitglieder für die Erwirtschaftung ihrer eigenen Kosten selbst verantwortlich sind. Damit aber auch Krisen und Veränderungen gut integriert werden können, wurden sogenannte „Sicherheitspuffer“ in die eGen integriert. Das bedeutete, dass von den angestellten Mitgliedern jedes Jahr Geld zurückgelegt wurde, um im Falle von Schwierigkeiten auf einen Sicherheitspuffer zurückgreifen zu können. Dieses Modell hat sich bis heute bewährt und bringt in Verbindung mit der von allen gemeinsam erwirtschafteten Gesamtliquidität einen viel stabileren Rahmen, als ihn Einzelunternehmer*innen je aufbauen könnten.

[25] Disruption leitet sich von dem englischen Wort „disrupt“ (also „zerstören“, „unterbrechen“) ab. Damit ist ein Prozess gemeint, bei dem ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird.

[26] Das Wort Entrepreneur kommt ursprünglich aus dem Französischen und setzt sich aus den Wörtern „entre“ und „prendre“ zusammen, was so viel bedeutet wie „unternehmen“. Ein Entrepreneur im klassischen Sinn ist der Gründer und Inhaber eines Unternehmens.

Die soziokratische Struktur mit Arbeitskreisen für die wesentlichen Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben stellte am Anfang sicher, dass das Unternehmen in Selbstorganisation entwickelt werden konnte. Die Otelo eGen hat maßgeblich dazu beigetragen, das Otelo-Konzept wortwörtlich in die Welt zu tragen, das Netzwerk nach außen zu repräsentieren und zu unterstützen sowie Förderprojekte an Land zu ziehen. Darüber hinaus konnten wir das Unternehmensmodell auch anderen Gründer*innen zur Verfügung stellen und so gibt es mittlerweile auch Schwestergenossenschaften, die nach einem ähnlichen Organisationsmodell wirtschaften und – wie es in unserer Mission steht – Sinnstiftendes in die Welt bringen!

Die Otelo eGen ist eine lernende Organisation, die wesentlich von den aktuellen Mitgliedern in ihrer jeweiligen Lebensphase geprägt wird. So kam es auch immer wieder zu Umstrukturierungen und Veränderungen bei den Mitgliedern. Gleichzeitig ist die Otelo eGen eine meiner wichtigsten Lernorte geworden, weil sich hier persönliche Weiterentwicklung und die Entwicklung neuer Ideen und Projekte verbinden lassen. Und wieder einmal merkte ich nach einigen Jahren, dass eine neue persönliche Ausrichtung notwendig wurde.

LEBENSPHASEN, ÜBERGÄNGE UND NEUE ROLLEN

Beratungen, Coachings, Moderationen und Prozessbegleitungen waren ab 2014 auch Teil meiner beruflichen Praxis. Was fehlte, war die Möglichkeit meine Erfahrungen im Bereich der beruflichen Orientierung und Arbeitsphilosophie mit meinen Ausbildungen im pädagogischen und psychosozialen Bereich zusammenzuführen – vor allem, weil ich zunehmend den Wunsch hatte Einzelberatungen anzubieten. 2020 bekam ich erstmals persönlich Kontakt zum Institut Huemer. Gottfried fragte bei mir an, ob er ein Arbeitsbwältigungs-Coaching bei mir machen könnte (er wollte die Ausbildung zum AB-C Berater machen). Meine Frau hatte bereits mit ihrem Lehrgang zur Lebens- und Sozialberaterin begonnen und ich bekam, ausgelöst durch diese Begegnung, jetzt ebenfalls Lust auf einen neuen Berufspfad. Bis zu meinem Ausbildungsstart sollte es aber noch über ein Jahr dauern…

Als Familie hatten wir immer wieder Herausforderungen Partnerschaft, Familie und gemeinsame berufliche Projekte zu trennen oder gut zu verbinden. Als wir 1999 als Paar zusammenkamen waren Spiritualität und damit verbunden die persönliche Entwicklung ein starker gemeinsamer Bezugspunkt. Meine Frau Hannelore beschloss einen neuen Schritt zu wagen und begann 2019 die Ausbildung zur Lebens- und Sozialberaterin. Vorangegangen waren bei ihr Fortbildungen im Bereich Spiritualität. Ihr Beispiel nährte bei mir auch den Wunsch mich noch einmal beruflich neu auszurichten. Und dann kam die Pandemie und alle Gedanken an Neuausrichtung waren vorerst dahin. In der Genossenschaft mussten neue Strategien entwickelt werden wie unsere Angebote, unsere dezentrale Struktur und der Schwund an Mitgliedern und Kunden neu ausbalanciert werden konnten. Hier konnte die kooperative Wirtschaftsform voll ihre Stärken ausspielen, weil wir als angestellte Mitglieder auch Zugang zu mitarbeiterbezogenen Förderungen hatten und gleichzeitig auch betriebliche Unterstützungen in Anspruch nehmen konnten. Das verschaffte mir eine unfreiwillige „Auszeit“ durch die Kurzarbeit. Neben gefühltem Stress und teilweise auch Ängsten entstand bei mir jedoch auch die Sehnsucht, tatsächlich neue berufliche Wege zu gehen. So beschloss ich dann im November 2020 mich für die LSB-Ausbildung anzumelden. Neben dem Wunsch mir noch Methoden im Bereich der Einzelberatung anzueignen war mir aber noch wichtiger mit anderen Menschen einen Lernpfad zu beschreiten.

Bereits früh während der Ausbildung kamen Ideen auf, das Thema der Zukunft der Arbeit mit meiner eigenen beruflichen Weiterentwicklung zu verbinden. Darum ist es mir nun auch wichtig am Ende der

Ausbildung, in dieser Diplomarbeit, eine biografische Ressourcensammlung zu erstellen, die als Reiseausstattung für die kommende Zeit dienen kann und eventuell auch für Leser*innen als Inspiration dient. Verbunden mit den Methoden aus der LSB-Ausbildung konnte ich aus diesem Prozess jetzt ein Modell formen, dass ich in Kapitel drei vorstellen möchte. Im nächsten Kapitel geht es jedoch zuvor um den philosophisch-didaktischen Kontext auf dem das Beratungsmodell im 3. Kapitel aufbaut.

TEIL 2 – ARBEIT IM KONTEXT VON PHILOSOPHIE, NEUROBIOLOGIE UND ARBEITSMEDIZIN ALS BASIS FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES BERATUNGSMODELLES

Das Thema Arbeit beeinflusst Menschen in sehr unterschiedlichen Dimensionen. Individuell, familiär, gesellschaftlich, historisch, philosophisch, soziologisch, lebensphasenorientiert und das in einer sehr langen Lebensspanne. Arbeit ist Teil der menschlichen Identität. Die selbstbestimmte Ausgestaltung des eigenen Arbeitslebens ist als Wunsch bei fast allen Menschen vorhanden. In diesem Kapitel möchte ich den Bogen noch einmal etwas aufspannen und verschiedene Beratungs- und Entwicklungsansätze näher vorstellen – meist ausgehend von mir bereits bekannten Philosoph*innen, Forscher*innen oder Berater*innen. Dieses Kapitel dient der Anregung zur Reflexion aber auch als Vorbereitung für Kapitel 3, in dem es dann um konkrete Beratungsmodelle gehen wird. Ich habe mir bewusst Ansätze und Tools in Ergänzung zur LSB-Ausbildung gesucht, damit auch für bereits erfahrene LSB-ler*innen noch neue Ideen dabei sind. Also tief durchatmen….

NEUE ARBEIT – NEUE KULTUR?

Wie schon beschrieben habe ich Frithjof Bergmann 2010 im Zuge der Konferenz „Arbeit im Wandel“, die ich für die SPES-Zukunftsakademie organisieren durfte, kennengelernt. In den darauffolgenden Jahren waren wir freundschaftlich verbunden und ich konnte die Idee der Otelos und auch die Entwicklung der Otelo eGen immer wieder mit ihm diskutieren. Seine Ideen sind in viele Projekte eingeflossen, die ich in den letzten Jahren umsetzen durfte.

Frithjof Bergmann war Philosoph und hat sich intensiv mit dem Thema Arbeit, Technologie und menschlicher Freiheit auseinandergesetzt. Seine Philosophie, bekannt als "Neue Arbeit", betont die Bedeutung der Entwicklung von Fähigkeiten und der Bildung von Werten für die menschliche Freiheit und Selbstverwirklichung. In der heutigen Welt, die von schnellen technologischen Veränderungen, wirtschaftlicher Globalisierung und politischer Unsicherheit geprägt ist, wird die Frage nach unseren Werten und der Bildung dieser Werte immer wichtiger. Historisch gesehen haben Werte und ihre Bildung immer eine zentrale Rolle in der Gesellschaft gespielt. In der heutigen globalen Wirtschaft hat die Bildung von Werten jedoch noch größere Bedeutung, da Unternehmen und Regierungen sich auf gemeinsame Werte und Ethik verständigen müssen, um ein *nachhaltiges* Wachstum und eine gerechtere Verteilung des Wohlstands zu ermöglichen. In der Politik haben die Werte und ihre Bildung auch eine wichtige Rolle gespielt, insbesondere in der Debatte um die Rechte, Pflichten und Freiheiten des Individuums gegenüber der Gemeinschaft. Die Bildung von Werten hilft uns dabei, die Bedeutung von Demokratie, Menschenrechten und Gleichheit zu verstehen und zu schützen. In den letzten Jahren haben globale Krisen wie die COVID-19-Pandemie und der immer deutlicher wahrnehmbare Klimawandel dazu geführt, dass viele Menschen sich fragen, was wirklich wichtig im Leben ist. Die Suche nach Sinn und Zweck hat wiederum die Bedeutung von Werten und ihrer Bildung verstärkt. Insgesamt zeigt die Philosophie von Frithjof, dass die Bildung von Werten und Fähigkeiten essenziell für die menschliche Freiheit und Selbstverwirklichung ist und dass sie in einer sich schnell verändernden Welt immer wichtiger wird.

Bevor Frithjof Bergmann sein Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ schrieb, beschäftigte er sich lange Jahre mit unterschiedlichen politischen Systemen und den darin innewohnenden Freiheitsbegriffen und Ideen. Im Buch "Die Freiheit leben" untersucht Bergmann das Konzept der Freiheit und wie es in

unserer Gesellschaft ausgelebt wird. Er argumentiert, dass die meisten Menschen *„nicht wirklich frei sind“*, da sie durch die soziale, wirtschaftliche und kulturelle Struktur, in der sie leben, eingeschränkt werden. Bergmann behauptet, dass diese Strukturen uns oft daran hindern, unser wahres Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen. Dabei betont er, dass Arbeit ein zentrales Element der menschlichen Existenz ist und dass unsere Beziehung zur Arbeit einen großen Einfluss auf unser Verständnis von Freiheit hat. Er kritisiert die traditionelle Arbeitswelt, die er als entfremdend und unterdrückend ansieht, und plädiert für eine Neudefinition der Arbeit, die es den Menschen ermöglicht, ihre Fähigkeiten und Interessen voll auszuschöpfen.

Bergmann schlägt vor, dass Arbeit nicht nur als Mittel zum Lebensunterhalt, sondern auch als Mittel zur Selbstverwirklichung und zur Befreiung von sozialen und wirtschaftlichen Zwängen gesehen werden sollte. Er zeigt aber auch auf, dass dies nur möglich ist, wenn wir die Art und Weise, wie wir über Arbeit denken, grundlegend verändern und uns von traditionellen Arbeitsmodellen lösen.

In vielen Gesprächen hat Frithjof bei den globalen Herausforderungen von sogenannten vier Tsunamis gesprochen, die auf die Weltgemeinschaft zukommen. Ich möchte diese „Befürchtungen“ Frithjofs, die er laut eigener Aussage bereits Anfang der 1980er Jahre erstmals formulierte, auf Basis der Informationen auf newwork-newculture.dev/what/ zusammenfassen. Er hat sie als metaphorische Bedrohung für die heutige Gesellschaft und Kultur gesehen.

- Die "Schlachtspaltung" zwischen unglaublichem Reichtum und mörderischer Armut: Dies bezieht sich auf die wachsende Kluft zwischen den sehr Reichen und den sehr Armen, ein Phänomen, das oft als Einkommens- oder Vermögensungleichheit bezeichnet wird.
- Die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen: Dies deutet auf die übermäßige und oft verschwenderische Nutzung natürlicher Ressourcen hin, die zur Erschöpfung dieser Ressourcen führen kann.
- Die Zerstörung unseres Klimas: Dies bezieht sich auf die Auswirkungen des menschlichen Handelns auf das Klima, insbesondere durch den Ausstoß von Treibhausgasen, die zur globalen Erwärmung beitragen.
- Die Vernichtung unserer Kultur: Dies könnte sich auf den Verlust kultureller Identität und Vielfalt beziehen, oft infolge von Globalisierung und Homogenisierung.

Laut Frithjof sind diese "Tsunamis" das Ergebnis von drei "gigantischen Ungeheuern":

- Die Automatisierung: Der Prozess, bei dem Maschinen und Technologie menschliche Arbeit ersetzen, was zu Arbeitsplatzverlusten führen kann.
- Die Globalisierung: Der Prozess der zunehmenden Verbindung und Interdependenz von Ländern auf der ganzen Welt, der zu einer Reihe von sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen führt.
- Die weltweite Landflucht in die Slums der Großstädte: Dies bezieht sich auf die massive Urbanisierung und den Zustrom von Menschen in die Städte, oft in informelle oder unterprivilegierte Gebiete, die als Slums bekannt sind.[27]

[27] Vgl. https://kultur-komplizen.de/new-work-new-culture-ein-leanes-konzept/

In "New Work, New Culture" entwickelt Frithjof diese Ideen weiter und präsentiert sein Konzept von "New Work". Dabei geht es um die Schaffung von Arbeitsumgebungen, die auf den individuellen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen der Menschen basieren und ihnen mehr Autonomie, Flexibilität und Kreativität ermöglichen. Auf der Website von Frithjof Bergmann ist die Essenz seiner Ideen nachfolgend beschrieben und ich möchte diesen kurzen Abschnitt hier wiedergeben:

„Wie soll ich leben, wenn ich mein Leben nicht versäumen, sondern es tatsächlich leben will?“

Diese Frage ist der Schlüsselmoment, der Übergang zur Neuen Arbeit – sowie im vertieften Sinn – zu einer neuen Kultur und einem neuen Leben. Ähnlich wie bei Passageriten (rites de passage) ist die Antwort auf diese Frage aber mit einem komplexen seelischen Prozess verknüpft. Denn durch die deformierende Wirkung des Lohnarbeitssystems ist der Mensch unfähig geworden, Wünsche zu haben – oder im Sprachgebrauch der Neuen Arbeit – „etwas wirklich, wirklich zu wollen“. Er leidet nach Bergmann an einer „Armut der Begierde“.

Ziel der Neuen Arbeit ist es, diesen Mangel zu überkommen und das individuelle menschliche Bedürfnis ins Zentrum zu rücken. Nicht wir sollen der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen und uns Kraft und Energie verleihen, damit wir lebendigere, vollständigere und stärke Menschen werden.

„Die Arbeit, die ich und die du wirklich und wahrhaftig wollen, hilft dir ‚der zu werden, der du bist‘.“

Bergmann legt der Realisierung dieser Idee ein radikal anderes Denk- und Wertesystem zugrunde. Der Mensch muss eine Kehrtwende machen, er muss sich transformieren und die Gesellschaft mit ihm. Statt Arbeit als Zahlungsmittel anzusehen, die den Menschen unterwirft, soll sie zu einem Werkzeug werden, mit dem der einzelne Mensch seine Entwicklung fördert, die die Menschheit auf eine höhere Ebene hebt und tiefer ins Leben hineinzieht.

Ein 3-Säulen-Modell liefert dafür die Basis. Während die teilweise weiter praktizierte Lohnarbeit und die Gemeinschaftsarbeit mit der High-Tech-Self-Providing den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen bilden, ist die Berufung, oder die Arbeit, die wir „wirklich, wirklich wollen“ das Hauptziel. Aus ihr werden die neuen Berufe entstehen und die Produkte, die wir wirklich brauchen und die den Planeten nicht zerstören.

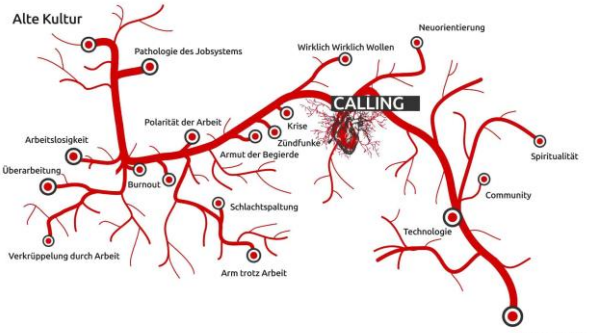


Abbildung 8 New Work Entwicklungspfad (Darstellung NANK-Seite, Fußnote 27)

Der Weg zur Neuen Arbeit ist fast mit einer spirituellen, ganzheitlichen Wandlung zu vergleichen: Für das Individuum ist er so allumfassend und umwälzend; er geht an die Substanz und produziert ein neues Ich. Als logische Konsequenz kann an seinem Ende demnach nur eine neu gelebte Kultur stehen.[28]

Der Ansatz Frithjof Bergmanns beinhaltet eine sehr kritische Analyse des momentanen Arbeitssystems. Damit die Ansätze der Neuen Arbeit jedoch im Beratungskontext konstruktiv eingesetzt werden

[28] https://newwork-newculture.dev/theorie/

können, bleibt der Fokus der Beratung meistens auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung. Durch das Verständnis der Zusammenhänge kann jedoch auch Motivation für Veränderung induziert werden. Gerade die Arbeit mit dem 3 Säulen Modell kann sowohl psychoedukativ als auch für transformative Prozesse eingesetzt werden (z.B. im Kontext eines Wellbeing Circles) – mehr dazu im 3. Kapitel.

Video 2:

Teil 2 – Die neue Arbeit:
https://vimeo.com/832008268/5cf51556ae?share=copy

ARBEIT AUS DEM BLICKWINKEL DER NEUROBIOLOGIE

Gerald Hüther hat mich mit seinen klaren und gut beforschten Ansätzen zum Thema Potenzialentfaltung sehr begeistert. Ich habe noch einmal genauer nachgelesen, wie er Arbeit und Führung aus der Sicht der Neurobiologie darstellt. Er bietet aus meiner Sicht eine einzigartige Perspektive auf die Dynamik von Arbeit und Führung, die sich stark auf die menschliche Biologie und soziale Interaktionen stützt.

Hüther zufolge befindet sich die Gesellschaft inmitten eines kulturellen Wandels, weg von der Ausbeutung von Ressourcen wie der Natur, den Menschen und anderen Lebewesen hin zu einer "Gesellschaft der Potenzialentfaltung". In dieser zukünftigen Gesellschaft werden wir uns gegenseitig einladen, unsere Potenziale zu entfalten, anstatt uns als Objekte zu betrachten. Diese Perspektive beruht auf der Erkenntnis, dass das Gehirn eine emotionale Aktivierung benötigt, um neuroplastische Transmitter auszusenden, die er als "Dünger für das Gehirn" bezeichnet. Diese Transmitter, die mit Erregung und Aktivität verbunden sind, sind entscheidend für Lernen und Wachstum (siehe Infobox). Er weist darauf hin, dass diese Transmitter nicht ausgeschüttet werden, wenn man sich mit auswendig gelernten Aufgaben beschäftigt, wie z. B. dem Auswendiglernen eines Telefonbuchs. Hüther unterstreicht, dass Lernen untrennbar mit Spannung und Beziehungen verbunden ist. In vielen Aspekten des Lebens, einschließlich Familie, Schule und Unternehmen, werden Menschen oft als Objekte behandelt, was es schwierig macht, Begeisterung zu wecken. Dies stellt eine Herausforderung in Umgebungen dar, in denen Lernen und Wachstum notwendig sind, wie zum Beispiel am Arbeitsplatz. Für Hüther ist **Führung nicht nur ein Geschäft, sondern eine Kunst.** Er schlägt vor, dass Führungskräfte *"ihre Augen öffnen"* müssen, was metaphorisch bedeutet, dass sie ihr Gehirn für neue Möglichkeiten und Perspektiven öffnen

Beim begeisterten Lernen werden Neurotransmitter wie Dopamin und Serotonin freigesetzt, die das Belohnungssystem des Gehirns aktivieren und zur Speicherung von Informationen beitragen. Dieser Prozess fördert die Neuroplastizität, die Fähigkeit des Gehirns, sich zu verändern und neue neuronale Verbindungen zu bilden. Die erhöhte Aktivität und Vernetzung von Neuronen verbessern das Lernen und Gedächtnis (Sousa 2006). Je mehr Synapsen und Nervenzellen aktiviert werden, desto tiefer und vernetzter wird die Information im Gehirn verankert. Das Gehirn speichert zwischen 80 und 90 Prozent der Wahrnehmungen, die gleichzeitig durch Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken (VAKOG) im Erleben aufgenommen werden. Wer etwas hört, vergisst es – wer etwas sieht und hört, erinnert sich leichter – wer etwas tut, und möglichst viele Sinne einbezieht, begreift es. Wenn wir begeistert von etwas sind, werden mehr Sinneskanäle einbezogen und auch bestehende, vernetzte Erfahrungen mit einbezogen. Das unterstützt zusätzlich die tiefgreifende Vernetzung der neuen Erfahrung. Eine kurze, aber feine Erläuterung wie wir lernen findet sich im Youtube Video von der Max-Plank Gesellschaft von 2015: https://youtu.be/EGKTH60rvoU

müssen. Dazu gehört auch, die Individualität der Menschen zu schätzen, selbst derer, die sie vielleicht nicht mögen, und zu verstehen, wie wichtig Ermutigung und Inspiration sind. Wichtig ist, dass Führungskräfte selbst inspiriert und ermutigt werden müssen, um andere zu inspirieren[29]. Hüther behauptet, dass Führung nicht gelehrt werden kann, sondern erlebt werden muss. Er vertritt die Auffassung, dass alle sozialen Erfahrungen, sowohl kognitive als auch emotionale, wichtig sind und auch im präfrontalen Kortex des Gehirns verarbeitet werden. Dieses Verständnis prägt seine Sichtweise des Management-Lernens, bei dem das Ziel nicht darin bestehen sollte, bestimmte Verhaltensweisen einzuprägen, sondern eine bestimmte Denkweise zu kultivieren. Diese Denkweise, die sich aus den Erfahrungen einer Person ergibt, wird ihr Verhalten steuern.

Spiritualität und Transzendenz sind bei Hüther wesentliche Aspekte einer förderlichen Atmosphäre für die Entfaltung des menschlichen Potenzials. Dies spricht für die Bedeutung eines ganzheitlichen und menschenzentrierten Ansatzes in unserem Arbeitsumfeld.

Seiner Ansicht nach suchen Menschen von Natur aus nach Beziehungen, in denen sie sich gleichzeitig verbunden und frei fühlen können. Dies in einem Arbeitskontext zu erreichen, trägt wesentlich zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei. Das Konzept der unterstützenden Führung ist nach Hüther mit der Liebe vergleichbar. Dieser Gedanke geht auf seine Betonung von Beziehungen, Verbindung und geteilter Aufmerksamkeit zurück, bei der die Menschen eng miteinander verbunden und dennoch frei sind und in Harmonie zusammenarbeiten.

Eine Brücke zu Frithjof Bergmann lässt sich bei Hüther in der Bedeutungsgebung des Begriffes Würde finden: Würde ist eine Orientierung-bietende Vorstellung, an der wir Menschen unser Handeln ausrichten, eine Art innerer Kompass also, mit dessen Hilfe wir unser Leben und unser Zusammenleben so gestalten, damit es für uns selbst, aber auch für die anderen gut ist, damit jeder Mensch die in ihm angelegten Potenziale entfalten und sich ein Leben lang weiterentwickeln kann. Das aber kann nur gelingen, wenn wir uns selbst als Gestalter*in erleben und uns nicht als Objekte für die Realisierung der Absichten anderer zur Verfügung stellen oder benutzen lassen.

Eine Brücke zu Otelo lässt sich bei Hüther über das Buch „Kommunale Intelligenz“ herstellen. Die Grundlage dieser Verbindung wurde bereits 2010 beim Dialog mit Gerald bei der SPES gelegt. Die Ideen, die Gerald Hüther in seinem Buch vorgestellt hat, und das Konzept der Offenen Technologielabore weisen Parallelen und starke Wechselwirkungen auf. Sie bilden gemeinsam ein inspirierendes Modell für die Gestaltung unserer Gemeinden und den Umgang mit Technologie, besonders im Kontext der Digitalisierung. In "Kommunale Intelligenz" plädiert Hüther für die Entwicklung von Gemeinschaften, die auf der Grundlage von Zusammenarbeit und kollektivem Lernen organisiert sind. Er argumentiert, dass die Potenzierung der kollektiven Intelligenz einer Gemeinschaft ein Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit sein könnte. *"Eine solche Art von Intelligenz entsteht immer dann, wenn Menschen sich gegenseitig ermutigen und unterstützen, all das, was in ihnen angelegt ist, auch zu entfalten und zum Wohle aller einzubringen"*, schreibt er (Hüther 2013). Auf der anderen Seite haben wir mit dem Otelo-Konzept eine Plattform geschaffen, die genau dieses Konzept von "Kommunaler Intelligenz" unterstützt und fördert. Die Otelo-Labore dienen als

[29] Quelle: https://richard-pircher.net/allgemein/english-management-learning-conference-quotes-from-prof-gerald-huther-and-others/

offene Räume für kreatives und kollektives Lernen, in denen Menschen ihre Fähigkeiten und Ideen einbringen und teilen können. Otelos sind *"Orte, die die Entfaltung individueller und kollektiver Potentiale ermöglichen"* (Otelo Charta 2011). Ein entscheidender Punkt, der die Verbindung zwischen "Kommunaler Intelligenz" und Otelo verdeutlicht, ist die Bedeutung des gemeinschaftlichen Lernens und Schaffens. Hüther betont die Rolle des sozialen Lernens und der kollektiven Intelligenz als Grundlage für eine nachhaltige und gerechte Gesellschaft. Ähnlich sehen die Otelo-Labore das gemeinschaftliche Lernen und die kooperative Nutzung von Technologien als zentralen Mechanismus für die Gestaltung und Entwicklung unserer Zukunft an.

"Die gemeinschaftliche Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen und Technologien ist eine Grundvoraussetzung für das Entstehen und Aufrechterhalten von lebendigen Gemeinschaften" war schon 2010 meine Überzeugung. Damit spiegelt sich in Otelo Hüthers Ansatz, dass das kollektive Lernen und Arbeiten an gemeinsamen Herausforderungen die "kommunale Intelligenz" stärkt und es den Kommunen ermöglicht, flexibel, offen und resilient auf Veränderungen zu reagieren. Warum ist mir das wichtig? Für die individuelle Veränderung und Potenzialentfaltung braucht es neben dem Willen zur Veränderung auch Orte und Gemeinschaften, die diesen (Lern)Prozess unterstützen und fördern. Solche Orte gibt es aktuell nicht genug, auch nach 12 Jahren Otelo-Arbeit nicht. Orte, verbunden mit guter Begleitung sind ein möglicher Schlüssel für eine konstruktive Disruption kommunaler und regionaler Systeme. Wir werden sie brauchen und haben mit Modellen wie den Zentren für neue Arbeit oder HTSP[30] (Bergmann 2019) als Philosophie, den Ansätzen von Gerald Hüthers zur kommunalen Potenzialentfaltung als möglichen Prozess und die konkret gelebten Beispiele wie Otelo (Hollinetz, 2012) als beispielhaft gelebte Umsetzungsräume. Diese Räume, verbunden mit Beratung und Begleitung brauchen manche Menschen, die sich auf einen Prozess der Neuorientierung und persönlichen Potenzialentfaltung einlassen möchten (oder müssen). Sie können, verbunden mit einer Gemeinschaft, die Vertrauensgrundlage für die Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums ermöglichen.

ARBEIT, ARBEITSMEDIZIN UND DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT – DIE FINNEN…

Das Modell der Arbeitsfähigkeit, das von dem renommierten finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen entwickelt wurde, ist ein umfassendes Konzept, das darauf abzielt, das Potenzial und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer*innen zu optimieren und zu erhalten. Dieses Modell kenne ich bereits seit 2004 und fand bei meinen Beratungen vor allem bei Menschen in bestehenden Arbeitsverhältnissen Anwendung. Durch das Projekt SAFE von 2006 entwickelten wir dann Erweiterungen, die das Modell von Ilmarinen auch für EPUs[31] oder Menschen im Prozess der Neuorientierung unterstützten. Die Anfänge des finnischen Modells der Arbeitsfähigkeit können bis in

[30] Hi-Tech-Self-Providing (HTSP). In essence it is the idea that one could use technology not to turn rivers into sewage or rain into acid, but for a wholly different purpose. One could develop an array of tools, devices, materials and machines that would enable a small group of people to make 60 percent or 80 percent of everything they need, so that they could live the exhilarating, independent life of which I had a taste – without the sweat of having to cut wood with a small bow-saw. (Bergmann, Frithjof. New Work New Culture (S.12-13). John Hunt Publishing. Kindle-Version).

[31] EPU, Ein-Personen-Unternehmen (Def. https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/EPU.html)

die 1970er Jahre zurückverfolgt werden. Die Debatte um die Arbeitsfähigkeit war zu dieser Zeit durch das Altern der Arbeitskräfte und die damit verbundene Verringerung der Arbeitsfähigkeit geprägt. Ilmarinen erklärte: *"Unser Hauptanliegen war es, die Auswirkungen des Alterns auf die Arbeitsfähigkeit zu vermindern."* (Ilmarinen, 2001)

Konzept der Arbeitsfähigkeit:

Das finnische Modell der Arbeitsfähigkeit und das damit verbundene Haus der Arbeitsfähigkeit konzentrieren sich auf vier Hauptelemente: Gesundheit und funktionelle Fähigkeiten, berufliche Kompetenz, Werte und Einstellungen sowie Arbeitsumgebung und -bedingungen. Jedes dieser Elemente repräsentiert eine Etage im "Haus der Arbeitsfähigkeit" und bildet eine wichtige Säule für die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.

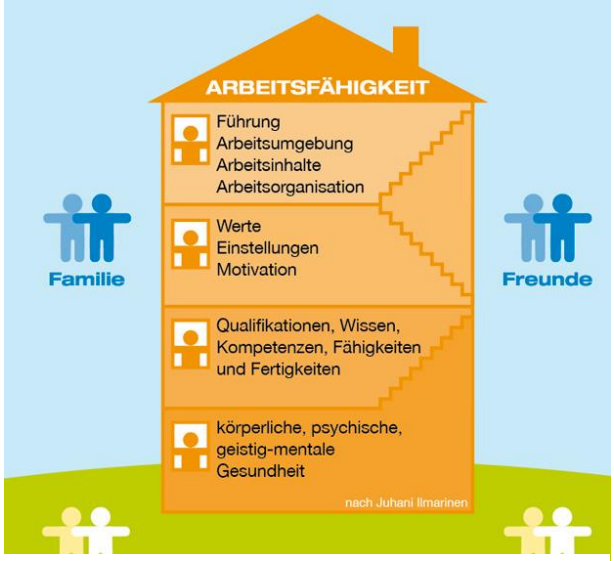


Abbildung 9: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen, Grafik: http://www.mensch-und-arbeit.at/img/haus.jpg

Gesundheit: Die körperliche und geistige Gesundheit eines Arbeitnehmers ist ein wesentlicher Bestandteil seiner Arbeitsfähigkeit. Dies umfasst Aspekte wie physische Fitness, psychisches Wohlbefinden und die Absenz von Krankheiten.

Kompetenz: Die Fähigkeit eine Arbeit gut auszuführen hängt stark von den Kompetenzen und Fähigkeiten des Arbeitnehmers ab. Diese Kompetenzen können durch Bildung und Training erworben und weiterentwickelt werden.

Werte, Einstellungen und Motivation: Die Haltung eines Arbeitnehmers zu seiner Arbeit, seine Werte und Motivation sind ebenfalls wichtige Faktoren, die seine Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Ein engagierter und motivierter Arbeitnehmer ist wahrscheinlich produktiver und erfüllt seine Aufgaben besser.

Arbeitsumgebung: Die Arbeitsumgebung - einschließlich der physischen Arbeitsbedingungen und der Qualität des Managements und der Führung - hat ebenfalls einen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Eine gesunde und unterstützende Arbeitsumgebung kann dazu beitragen, dass Arbeitnehmer*innen ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können.

Zum Modell gab es auch Tools, die ich heute teilweise im Coaching oder auch in der Beratung bei Neuorientierung einsetze:

Der Arbeitsbewältigungsindex (ABI)[32] ist ein Instrument zur Messung der individuellen Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen in Organisationen. Es wurde entwickelt, um den Grad der individuellen Anpassungsfähigkeit, des persönlichen Ressourcenmanagements und der Fähigkeit zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen zu erfassen. Der ABI basiert auf dem Konzept der

[32] https://www.wainetzwerk.de/de/testen-sie-ihre-arbeitsfaehigkeit-493.html

Salutogenese, das darauf abzielt, die Entstehung und den Erhalt von Gesundheit zu verstehen, anstatt sich ausschließlich auf die Ursachen von Krankheiten zu konzentrieren. Der ABI besteht in der Regel aus einem Fragebogen, der verschiedene Dimensionen der Arbeitsbewältigung untersucht wie beispielsweise die Wahrnehmung von Kontrolle über die Arbeit, den Umgang mit Stress, die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und die persönliche Resilienz. Durch die Bewertung dieser Dimensionen können Mitarbeiter*innen und Organisationen ein besseres Verständnis für die individuellen Stärken und Schwächen bei der Arbeitsbewältigung entwickeln (Hasselhorn, H. M. / Freude, G. 2007).

Arbeitsbewältigungscoaching (AB-Coaching) ist eine ergänzende Methode, die auf dem Konzept des ABI aufbaut und darauf abzielt, Mitarbeiter*innen bei der Stärkung ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeiten zu unterstützen. Dabei arbeiten Coaches eng mit den Mitarbeiter*innen zusammen, um deren individuelle Ressourcen und Bewältigungsstrategien zu identifizieren und zu entwickeln. Das Coaching kann sowohl persönliche Gespräche als auch praktische Übungen und Techniken umfassen, um die Arbeitsbewältigungsfähigkeiten zu verbessern. Im AB-Coaching werden vorrangig Verbesserungen im Bereich der persönlichen Gesundheit, Führung und Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Kompetenz angestrebt (siehe Grafik). Indem Mitarbeiter*innen ihre individuellen Ressourcen und Bewältigungsstrategien erkennen und entwickeln, sind sie besser in der Lage, mit den Herausforderungen am Arbeitsplatz umzugehen. Das Coaching kann ihnen helfen, ein größeres Gefühl von Kontrolle über ihre Arbeit zu entwickeln, den Umgang mit Stress zu verbessern und soziale Unterstützung zu finden (Leiter, M. P., & Maslach, C. 2005). Durch die Stärkung ihrer Arbeitsbewältigungsfähigkeiten können Mitarbeiter*innen effektiver arbeiten, ein besseres Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben finden und insgesamt eine höhere Arbeitszufriedenheit erreichen (Ruff, A. M., & Trompetter, H. R. 2021). DAS AB-C

Abbildung 10: AB-Coaching Handlungsfelder; Grafik: Hollinetz

ABIs und AB-Coachings habe ich mittlerweile über 300-mal durchgeführt (meistens im Kontext von betrieblichen Beratungen oder regionalen Projekten). Meine Kritik am AB-Coaching im betrieblichen Kontext ist, dass der Fokus meistens nur auf dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und dem Verringern von Krankenständen liegt und selten die zugrundeliegenden Wurzeln und Probleme thematisiert oder verändert werden (oft im Bereich der Führung und Arbeitsorganisation, oder fehlendem Sinn).

Was in den Jahren auch auffiel war, dass vor allem Lehrlinge und Führungskräfte den belastendsten ABI aufwiesen, was bedeutet, dass ihre Arbeitsfähigkeit am wenigsten in Balance in Bezug zu den Arbeitsanforderungen stand. Bei einem Test mit EPUs zeigte sich auch hier dieses Phänomen. Bei näherer Analyse waren mangelnde Verbundenheit und der persönliche Widerstand, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, ein wichtiger Faktor. Gleiches gilt oft auch bei Menschen im beruflichen Veränderungsprozess.

Neben Modellen möchte ich nachfolgend auch noch einige Methoden beschreiben und reflektieren, die aus meiner Sicht in einem verbundenen Beratungsmodell Platz finden können.

HYPNOSYSTEMISCHE THERAPIE UND BERATUNG

Durch meine NLP-Ausbildung, in der ich besonders die Arbeit mit Trancezuständen verbunden mit lösungs- und ressourcenorientierten Formaten kennen und schätzen gelernt habe, begann ich im Anschluss auch mit der Weiterbildung in systemisch-dialogischer Aufstellungsarbeit, die mir im Besonderen auch die systemisch- konstruktivistischen Grundlagen vermittelte. Durch die Arbeiten von Gunther Schmidt wurde daraus der Ansatz der hypnosystemischen Therapie. Sie wurde in den 1990er Jahren von ihm entwickelt und hat ihren Ursprung in der Hypnotherapie, der systemischen Therapie und der Konstruktivismus-Theorie. Im Zentrum der hypnosystemischen Therapie steht die Arbeit mit dem Unbewussten, das als wichtige Ressource für Veränderungsprozesse betrachtet wird. Die Hypnose bzw. Trance wird dabei als Methode genutzt, um Zugang zum Unbewussten zu erhalten. Gleichzeitig wird aber auch das System, in dem der Patient lebt, mit einbezogen, um ein tieferes Verständnis für die Problematik zu erlangen. Die hypnosystemische Therapie wird insbesondere bei psychischen Störungen, wie Angststörungen, Depressionen und Traumata eingesetzt (Schmidt, G. 2011). Im Buch „Hypnosystemisches Arbeiten“ von Cordula Meyer-Erben und Ute Zander-Schreindorfer (V&R 2021) werden die Grundlagen, die ich für die Begleitung von Menschen in beruflichen Transformationsprozessen verwende, sehr anschaulich beschrieben. Mathias Varga v. Kibed hat ebenfalls intensiv an der Ausformung des hypnosystemischen Ansatzes mitgewirkt:

Die hypnosystemische Psychotherapie ist ein integrativer Ansatz und beruht auf dem Konzept der Interaktion zwischen Ich, Es, dem Selbst und der Körperwelt. Die Stärke des Ansatzes ergibt sich aus meiner Erfahrung nach durch die aktive Miteinbeziehung des Unbewussten in den Prozess der Ressourcenfindung und natürlich auch bei der Veränderung von Mustern. Zum Verständnis möchte ich die 4 Ebenen kurz skizzieren:

Das Ich: Im hypnosystemischen Ansatz wird das Ich als die bewusste und reflektierende Instanz des Individuums betrachtet. Es umfasst unsere bewussten Gedanken, Entscheidungen und Handlungen. Das Ich spielt eine wichtige Rolle bei der Steuerung und Veränderung unserer Verhaltensmuster einschließlich beruflicher Aspekte. Es ermöglicht uns, bewusst unsere Ziele zu definieren und Strategien zu entwickeln, um diese zu erreichen.

Abbildung 11: Ich, Es und Körperwelt (vgl. Bartl, 2017, S 21)

Das Es: Das Es repräsentiert im hypnosystemischen Ansatz die unbewussten Anteile des Individuums. Es umfasst unsere Bedürfnisse, Emotionen, Triebe und unbewussten Motivationen. Es beeinflusst unser Verhalten oft auf implizite Weise, auch in beruflichen Kontexten. Die hypnosystemische Therapie zielt darauf ab, dass Es bewusster zu machen und positive Veränderungen zu fördern, indem es in Einklang mit den Zielen des Ichs gebracht wird.

Das Selbst: Das Selbst stellt im hypnosystemischen Ansatz eine Verbindung zwischen dem Ich und dem Es dar. Es bezieht sich auf das Gefühl von Identität, Integrität und Kontinuität des Individuums. Das Selbst ist stark mit unseren Werten, Überzeugungen und der Wahrnehmung unserer eigenen

Fähigkeiten verbunden. In der beruflichen Neuorientierung spielt das Selbst eine zentrale Rolle, da es die Grundlage für Selbstvertrauen und die Fähigkeit bildet, berufliche Veränderungen anzugehen

Die Körperwelt: Die Körperwelt umfasst im hypnosystemischen Ansatz die physische Dimension des Individuums und ihre Wechselwirkung mit dem psychischen und emotionalen Zustand. Körperliche Empfindungen und Reaktionen können Hinweise auf unbewusste Prozesse und Bedürfnisse geben. In der beruflichen Neuorientierung kann die bewusste Wahrnehmung und Nutzung der Körperwelt helfen, Ressourcen zu mobilisieren und Stressoren zu bewältigen (Meyer-Erben, Zander-Schreindorfer 2021)

Symptome und Probleme als Lösungsversuche:

Hypnosystemische Berater*innen verstehen Symptome und Probleme als das Ergebnis von selbsthypnotischer Aufmerksamkeitsfokussierung, in dem Klienten und manchmal auch deren Berater*innen auf ihre Herausforderungen als unlösbare Situationen schauen (Problemtrance). Probleme werden, so die Prämisse, selbsthypnotisch erzeugt, durch die Art und Weise wie Menschen (in der Regel unbewusst) ihre Wahrnehmung organisieren.

Das bedeutet, dass aus hypnosystemischer Perspektive davon ausgegangen wird, dass wir uns ohnehin ständig selbsthypnotisieren, indem wir unsere Aufmerksamkeit selektiv auf bestimmte Aspekte unserer Wirklichkeit richten und auf andere nicht.

Probleme und Symptome *„können so als kompetente Botschafter unbewussten Wissens wertgeschätzt [...] und gleichzeitig genutzt werden."* (Schmidt, 2005, S. 89)

Sie können auch als Lösungsversuche betrachtet werden, die als ein Kampf zwischen Ich- und Es- oder als Resignation, Schuld, Scham und negative Zuschreibungen (beispielsweise bei Burn-out: sich als Versager*in erleben) beschrieben werden können. Die Auswirkungen dieser Lösungsversuche sind innerpsychische oder interaktionelle Eskalationen. Diese gehen auf der körperlichen und/oder psychischen Ebene mit Stress, Verzweiflung, Hilflosigkeit, Angst, Resignation, … einher. Schmidt dazu: *„Die subjektiven Leiderlebnisse sollten unbedingt sehr geachtet und würdigend behandelt werden."* (Schmidt, 2005, S. 59)

Hypnosystemische Lösungsinterventionen können unter anderem sein:

- Neubewertung/Reframing des Ist-Zustands sowie die Suche nach dem guten Grund für das Problem
- (De-)Konstruktion des Sollzustands: Welche Bedürfnisse kämen da zum Zug, welche Bedürfnisse würden da nicht mehr (ausreichend) gehört werden? Wer in der Familie oder im Team würde im Soll-Zustand mitmachen, wer würde dagegen arbeiten? Was wäre der Gewinn, was der Preis?
- Integration des Sollzustands in den Ist-Zustand (Frage nach den Ausnahmen/Wunderfrage)
- Herunterbrechen der Lösung in kleine Schritte
- Wertschätzen und Feiern der Umsetzung und (Teil-)Erfolge, Bewusstwerden über vorhandene Ressourcen

- Einführung der Idee der Endlichkeit (natürliche Begrenzung der Ressourcen)

Das hypnosystemische Beratungsmodell zur Unterstützung von Menschen bei Neuorientierung beinhaltet aus meiner Sicht jetzt folgende Schritte:

Exploration: In dieser Phase wird der Klient/die Klientin eingeladen, über seine/ihre aktuellen beruflichen Herausforderungen zu sprechen. Der Berater/die Beraterin stellt gezielte Fragen, um Informationen zu sammeln und ein Verständnis für die individuelle Situation des Klienten/der Klientin zu gewinnen.

Ressourcenaktivierung: In dieser Phase werden die Ressourcen des Klienten/der Klientin identifiziert und aktiviert. Hierbei geht es um Fähigkeiten, Stärken und positive Erfahrungen, die der Klient/die Klientin in der Vergangenheit gemacht hat und die ihm/ihr bei der beruflichen Neuorientierung helfen können.

Zielsetzung: In dieser Phase wird gemeinsam mit dem Klienten/der Klientin ein konkretes Ziel für die berufliche Neuorientierung festgelegt. Hierbei wird darauf geachtet, dass das Ziel realistisch, erreichbar und mit den Werten und Interessen des Klienten/der Klientin in Einklang steht.

Interventionen: In dieser Phase werden verschiedene hypnosystemische Interventionen eingesetzt, um den Klienten/die Klientin bei der Umsetzung des Ziels zu unterstützen. Hierbei können z.B. Techniken wie das innere Team oder die Arbeit mit dem unbewussten Geist genutzt werden.

Integration: In dieser Phase werden die Erfahrungen des Klienten/der Klientin reflektiert und in den Alltag integriert. Hierbei wird darauf geachtet, dass der Klient/die Klientin in der Lage ist, die neu gewonnenen Fähigkeiten und Ressourcen auch langfristig zu nutzen.

Das hypnosystemische Beratungsmodell zur beruflichen Neuorientierung ist darauf ausgerichtet, den Klienten/die Klientin dabei zu unterstützen, eine klare Richtung für die berufliche Zukunft zu finden und konkrete Schritte zu unternehmen, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei wird sowohl auf die Ressourcen und Stärken des Klienten/der Klientin als auch auf die unbewussten Prozesse des Geistes eingegangen, um eine nachhaltige Veränderung zu ermöglichen.

SYSTEMISCH- DIALOGISCHE UND AOTOPOIETISCHE AUFSTELLUNGSARBEIT

Ich nutze die systemische Aufstellungsarbeit als Interventions- und Entwicklungstechnik, die darauf abzielt, komplexe dynamische Systeme wie Familien, Organisationen oder soziale Netzwerke zu verstehen und positive Veränderungen zu fördern. Darüber hinaus kann die Aufstellungsarbeit auch sehr lustvoll zu systemischer Neuinszenierung verwendet werden. Hier können Drehbücher, politische Systeme oder einfach nur gesellschaftlich Dynamiken spielerisch, aber achtsam, ausgedrückt und prozesshaft verinnerlicht werden. Aufstellungsarbeit begleitet mich bereits seit 1994 und trotzdem entstehen immer wieder neue Formate und Erkenntnisse, die mein Leben und das der Teilnehmer*innen bereichern und verändern. Ich werde hier nur kurz auf die verschiedenen Aufstellungsformen und Wirkungsweisen eingehen, die mir in der Unterscheidung und Einordnung wichtig sind.

Physische Aufstellung: Bei der physischen Aufstellung werden repräsentative Stellvertreter*innen für die Mitglieder des Systems verwendet. Diese Stellvertreter*innen nehmen dabei räumliche Positionen ein, die die Beziehungen und Dynamiken im System darstellen. Der/die Berater*in leitet den Prozess, während die Stellvertreter Informationen über ihre Empfindungen und Eindrücke teilen. Durch die Beobachtung der räumlichen Anordnung können verborgene Muster und Konflikte sichtbar gemacht werden.

Strukturaufstellung: Die Strukturaufstellung konzentriert sich auf die Darstellung von Organisationsstrukturen oder sozialen Systemen, kann aber auch für Sätze und Wörter oder z.B. Organe verwendet werden. Hierbei werden zum Beispiel Stühle oder andere Symbole verwendet, um die Positionen der verschiedenen Elemente im System darzustellen. Durch das physische Arrangement dieser Symbole können Schwachstellen oder mögliche Lösungen identifiziert werden. Strukturaufstellungen können auch wie eine physische Aufstellung durchgeführt werden. In diese Kategorie fällt auch die Arbeit mit dem Systembrett.

Zeitlinien-Aufstellung: Bei der Zeitlinien-Aufstellung werden Ereignisse oder Entwicklungen zeitlich dargestellt. Dies kann beispielsweise durch das Platzieren von Stellvertreter*innen oder Symbolen entlang einer Linie geschehen. Die Zeitlinien-Aufstellung ermöglicht es, die Auswirkungen vergangener Ereignisse auf das gegenwärtige System zu verstehen und alternative Zukunftsszenarien zu erkunden.

Autopoietische Aufstellungsform: Bei dieser Aufstellungsart stellen meist mehrere Teilnehmer*innen synchron Fragen und repräsentieren sich mit der Frage in einem dynamischen Feld mehrerer Repräsentant*innen. Die Autopoiese ist die Annahme, dass Systeme grundlegend nach Balance streben und alle Elemente, die zum System zugehörig sind, einen guten Platz anstreben. Diese Dynamik wird bewusst induziert, damit das System durch Selbstinterventionen in Balance gebracht wird. Diese Aufstellungsform ist nichts für Kontrollfreaks 😊

<u>Wirkmechanismen in Aufstellungen:</u>

<u>Systemische Perspektive</u>: Die systemische Aufstellungsarbeit betrachtet das System als Ganzes und fokussiert sich nicht nur auf individuelle Komponenten. Durch diese Perspektive können verborgene Verbindungen, Wechselwirkungen und Dynamiken entdeckt werden, die zuvor nicht offensichtlich waren. Dies ermöglicht es, neue Erkenntnisse über die Ursachen von Problemen zu gewinnen und alternative Lösungsansätze zu entwickeln.

Bewusstmachung von Beziehungsmustern: Durch die physische Darstellung von Beziehungen und Interaktionen im System werden Muster und Strukturen deutlich sichtbar. Dies hilft den Beteiligten, sich bewusst zu werden wie bestimmte Verhaltensweisen oder Kommunikationsmuster die Dynamik des Systems beeinflussen können. Durch diese Bewusstmachung können neue Handlungsoptionen und Veränderungen ermöglicht werden.

Emotionaler Ausdruck und Verarbeitung: Die systemische Aufstellungsarbeit bietet den Beteiligten einen sicheren Raum, um Emotionen auszudrücken und zu verarbeiten. Die physische Darstellung ermöglicht es den Stellvertreter*innen in die Perspektive anderer Systemmitglieder einzutauchen und deren Gefühle und Bedürfnisse zu erkennen. Durch den Ausdruck und die Verarbeitung von Emotionen können Blockaden gelöst und ein tieferes Verständnis und Mitgefühl im System gefördert werden.

Aufstellungsarbeit ist eine sehr vielschichtige und tiefgreifende Intervention und muss aus meiner Sicht immer in einen Beratungsprozess eingewoben werden, weil je nach Vorerfahrung und Ausgangslage unterschiedliche Formen der Weiterbearbeitung notwendig sind. Aus meiner Erfahrung gibt es drei wesentliche Ausgangslagen, die bei Aufstellungen beobachtet werden können:

1. **Eröffnungs-Aufstellung**: Bei der Aufstellung tauchen neue Themen auf, die bisher nicht bewusst wahrgenommen wurden. Sie können im schlimmsten Fall Krisen auslösen, wenn hier nicht achtsam weitere Begleitung erfolgt. Diese Dynamiken können auch bei Repräsentant*innen entstehen.
2. **Prozessfenster Aufstellungen**: Aufstellungen, die im Zuge eines Prozesses durchgeführt werden, um einen nächsten Schritt der Veränderung einzuleiten oder im Prozess „durchzugehen“.
3. **Ernte Aufstellungen**: Nach längeren Beratungsprozessen kann durch eine Ernteaufstellung tatsächlich so etwas wie ein friedliches Lösungsbild entstehen, das sich durch die Verbundenheit aller Repräsentant*innen auszeichnet. Eine Ernteaufstellung hat meistens nur noch wenig „Drama“ und dient mehr der Integration verschiedener Aspekte in das eigene System.

Diese Beschreibung ist nur meine eigene Wahrnehmung und soll keine direkte Kritik an singulär durchgeführten Aufstellungsseminaren sein. Indirekt natürlich schon 😊

FENSTER DER VERÄNDERUNG UND RITUALE DES ÜBERGANGS

Bei der beruflichen Orientierung spielen nicht nur rationale Entscheidungsprozesse eine Rolle, sondern auch emotionale und psychologische Aspekte. Zwei Methoden, die in besonderer Weise genutzt werden können, um diese Aspekte zu unterstützen, sind das "Fenster der Veränderung" und "Rituale des Übergangs". Diese Methoden bieten einen Rahmen, um den Übergang in eine neue berufliche Phase zu gestalten und persönliche Entwicklung zu fördern.

FENSTER DER VERÄNDERUNG:

Das Konzept des "Fensters der Veränderung" wurde von James Prochaska und Carlo DiClemente entwickelt und findet Anwendung in der Verhaltensänderung und persönlichen Entwicklung. Es beschreibt die verschiedenen Phasen, die Menschen durchlaufen, wenn sie Veränderungen in ihrem Leben vornehmen. Das „Fenster der Veränderung“ besteht aus den folgenden Phasen:

Die Methode des „Fensters der Veränderung“ kann in der beruflichen Neuorientierung genutzt werden, um den individuellen Standpunkt einer Person zu bestimmen und den Prozess der Veränderung bewusst zu machen und zu gestalten. Die unterschiedlichen Phasen können sowohl psycho-edukativ als auch als eigene Anregung für Berater*innen genutzt werden, Methoden für die jeweiligen Phasen zu entwickeln:

Veränderung ist eine Konstante im Leben. Sie kann in vielerlei Formen auftreten, von Karrierewechseln und Beziehungsänderungen bis hin zu tiefgreifender persönlicher Entwicklung. Obwohl Veränderung oft positive Ergebnisse hervorbringen kann, kann sie auch erhebliche Herausforderungen und Widerstände mit sich bringen. Diese Widerstände können je nach Phase des Veränderungsprozesses variieren.

Bewusstseinsphase (Vorüberlegung, Überlegung): Die Bewusstseinsphase ist der erste Schritt in jedem Veränderungsprozess, in dem Individuen erkennen, dass eine Änderung notwendig oder wünschenswert ist. Widerstände in dieser Phase können sich in Form von Verleugnung, Ignoranz oder Angst vor dem Unbekannten äußern. Menschen neigen oft dazu, an dem festzuhalten, was sie kennen, selbst wenn es nicht ideal ist. Das Überwinden dieses Widerstands erfordert oft eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit der Realität und den möglichen Vorteilen der Veränderung.

Vorbereitungsphase: Sobald das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung geweckt ist, beginnt die Vorbereitungsphase. In dieser Phase können Widerstände in Form von Unentschlossenheit oder Unsicherheit über den besten Weg nach vorne auftreten. Der Widerstand kann sich auch in Form

von Selbstzweifel, Prokrastination oder Angst vor dem Scheitern manifestieren. Es ist wichtig, in dieser Phase klare Ziele zu setzen und einen Aktionsplan zu erstellen, um diese Widerstände zu überwinden.

Handlungsphase: In der Handlungsphase wird der Veränderungsplan umgesetzt. Hier können Widerstände in Form von Herausforderungen bei der Umsetzung der Veränderung, mangelnder Fortschritt oder Rückschläge auftreten. Es kann auch schwierig sein, die Motivation aufrechtzuerhalten, besonders wenn die Ergebnisse nicht sofort sichtbar sind. Es ist entscheidend, in dieser Phase flexibel zu bleiben, sich an Veränderungen anzupassen und Unterstützung zu suchen, wenn nötig.

Aufrechterhaltungsphase: Schließlich kommt die Aufrechterhaltungsphase, in der die neue Verhaltensweise beibehalten wird. Widerstand in dieser Phase kann in Form von Versuchungen zur Rückkehr zu alten Gewohnheiten oder dem Gefühl der Stagnation auftreten. Es ist wichtig, in dieser Phase die Errungenschaften zu feiern und Strategien zur Aufrechterhaltung der Veränderung zu entwickeln.

Es ist wichtig zu beachten, dass Widerstand gegen Veränderung natürlich und oft ein Zeichen dafür ist, dass die Veränderung **bedeutend** ist. Indem man diese Widerstände erkennt und konfrontiert, kann man sie überwinden und den Weg für positive persönliche Veränderungen ebnen.

EIN WEITERES FENSTERMODELL HAT ZIMMER 😉... DAS 4 ZIMMER MODELL DER VERÄNDERUNG:

Das „Vier-Zimmer-Modell“ basiert auf dem Konzept des "Flusses des Wandels", anstatt den Wandel einfach als ein durchgehendes graues Band im Leben zu betrachten. Stattdessen besteht der Wandel aus einer zyklischen Abfolge von Phasen relativer Stabilität, Übergängen und erneuter relativer Stabilität (Tondeur 2008). Die Übergänge sind die eigentlichen Zeiten des Wandels und werden von Unsicherheiten und emotionalen Herausforderungen geprägt. Sie füllen den Raum zwischen dem Vertrauten und dem Ungewissen aus. Dieses Prinzip des Wandels gilt grundsätzlich für lebendige Systeme wie Menschen, Teams, Organisationen und Gesellschaften. Ein bekanntes Beispiel für einen Übergang ist die Pubertät, in der der Übergang von der Kindheit ins junge Erwachsenenalter stattfindet. Übergänge sind von Natur aus chaotisch (griechisch: Chaos = Leere) und bringen eine Halt- und Orientierungslosigkeit mit sich. Menschen neigen dazu, an Vertrautem festzuhalten und reagieren in Übergangszeiten oft mit Stressmustern und dem Versuch, Kontrolle auszuüben. Im Kern geht es darum, das Alte loszulassen und für das Neue offen zu sein. Externe Veränderungen, die von außen erzwungen werden (wie zum Beispiel Schicksalsschläge), verlaufen in der Regel mit unterschiedlicher

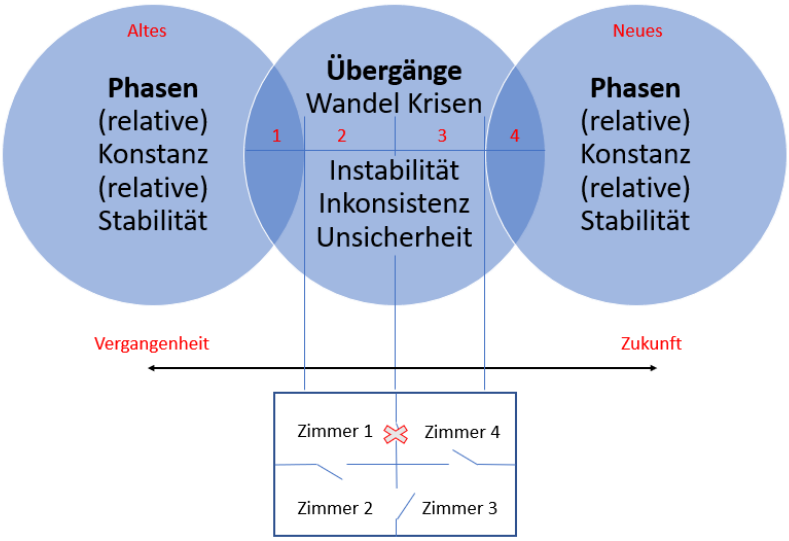


Abbildung 12: Grafik nach Marti / Wierwille

Intensität im Vergleich zu Veränderungen, die von einem selbst initiiert werden. Die grundlegende Dramaturgie des Übergangs bleibt jedoch dieselbe.

Die Veränderung folgt bestimmten Phasen, die einem „Zimmer“ zugeordnet werden können. Der Wechsel von einem Zimmer zum nächsten wird als Veränderungsprozess dargestellt, der in der Beratung transparent gemacht und für Prozesse genutzt werden kann. Zwischen Zimmer 1 und Zimmer 4 gibt es keinen „Durchgang“.

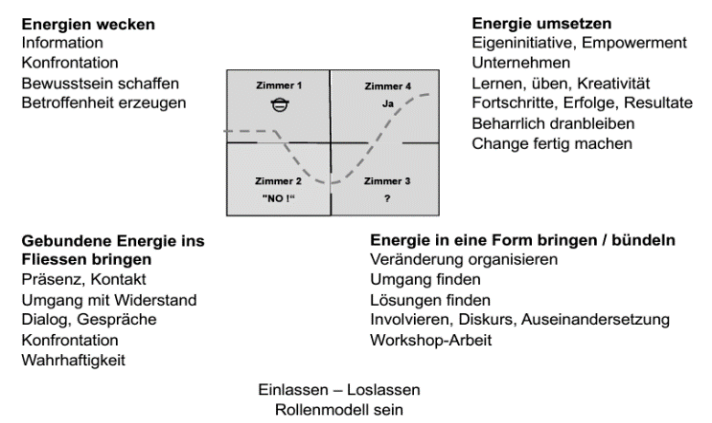


Abbildung 13: Begleitung durch das 4 Zimmer Modell (Marti 2020)

Phase/Zimmer 1: Ignoranz und Verleugnung

In dieser Phase ist die Neuerung oft nicht vollständig anerkannt oder verstanden. Es kann eine Tendenz geben, die Veränderung zu ignorieren oder zu verdrängen. Die Auswirkungen der Veränderung werden zwar auf einer kognitiven Ebene erfasst, lösen jedoch noch keine emotionale Reaktion aus. Überraschende oder negative Nachrichten können zu Schock oder Verleugnung führen. Diese Phase kann auch durch das Ignorieren von Anzeichen oder Hinweisen gekennzeichnet sein, die auf die Notwendigkeit einer Veränderung hinweisen. Wenn diese Anzeichen ignoriert werden, kann die Veränderung plötzlich und unerwartet eintreten. Diese Phase kann besonders riskant sein, wenn wichtige Entwicklungen übersehen oder ignoriert werden.

Phase/Zimmer 2: Widerstand und Beharren auf dem Status quo

In dieser Phase wird das Bewusstsein für die Veränderung und ihre Auswirkungen stärker. Die Reaktion ist oft ein Wunsch, am Bestehenden festzuhalten. Diese Phase ist oft von Emotionen und Widerstand geprägt, einschließlich Wut, Ablehnung und Passivität. Es kann Fragen nach dem Zweck der Veränderung geben, und der Widerstand kann sich gegen den Inhalt oder die Art der Veränderung richten. In dieser Phase kann es eine Tendenz geben, sich in den Emotionen zu verlieren und in Passivität und Beschwerden zu verfallen.

Phase/Zimmer 3: Exploration und Denken

In dieser Phase beginnt die Akzeptanz der Veränderung und die Erkenntnis, dass es kein Zurück zur alten Situation gibt. Es beginnt eine Phase der Exploration und des Nachdenkens über die beste Art und Weise, mit der Veränderung umzugehen. Diese Phase ist oft von Kreativität und dem Erkennen von Möglichkeiten geprägt. Es kann jedoch auch eine hohe Ambivalenz geben, mit der Tendenz, in die vorherige Phase des Widerstands zurückzufallen.

Phase/Zimmer 4: Zustimmung

In dieser Phase ist der tiefste Punkt des emotionalen Tiefs überwunden, aber der Prozess der Veränderung ist noch nicht abgeschlossen. Es beginnt eine Phase des Ausprobierens, des Lernens und des Vertiefens. Die Veränderung beginnt zu funktionieren und wird immer mehr akzeptiert. Es ist jedoch wichtig, nicht zu früh zu feiern, da diese Phase oft länger dauert als erwartet. Der Übergang ist erst abgeschlossen, wenn die Arbeit in dieser Phase abgeschlossen ist.

Dieses Modell stammt aus dem Bereich des Führungskräftetrainings, ist aber auch gut für die individuelle Beratung geeignet und hilft gut bestimmte Phasen eines Veränderungsprozesses einzuordnen.

RITUALE DES ÜBERGANGS:

Rituale des Übergangs sind kulturell verankerte oder neu konstruierte Praktiken, die Übergänge und Veränderungen markieren und unterstützen. Sie werden seit Langem in verschiedenen Kulturen verwendet, um den Übergang von einer Phase des Lebens zur nächsten zu begleiten. Rituale des Übergangs haben die Funktion den Abschluss einer Lebensphase zu würdigen, den Übergang zu unterstützen und den Eintritt in eine neue Phase zu feiern.

In der beruflichen Neuorientierung können Rituale des Übergangs verwendet werden, um den Abschluss der vorherigen beruflichen Phase zu markieren und den Übergang in die neue Phase zu unterstützen. Beispiele für solche Rituale können das Schreiben eines Abschiedsbriefes an den alten Job, eine Zeremonie des Loslassens oder das Feiern des Beginns einer neuen beruflichen Richtung sein. Für Rituale eigenen sich aus meiner Sicht besonders Methoden, die mehrere Sinne gleichzeitig aktivieren und ansprechen. Damit kann der Übergang mehrfach neurologisch vernetzt und damit besser verankert werden. Rituale müssen echt berühren und Sinn stiften, damit sie sich mit der Identitätsebene eines Menschen verbinden können. Rituale eignen sich aus meiner Sicht besonders um einen Übergang zu bestätigen und den Erwerb einer neuen Fähigkeit, eines neuen Glaubenssatzes oder eines neuen Lebensabschnittes anzuerkennen oder den Prozess dazu einzuleiten.

Rituale sind symbolische Handlungen, die oft in einem bestimmten Kontext und in einer bestimmten Reihenfolge durchgeführt werden. Sie können sowohl in religiösen als auch in säkularen Kontexten auftreten und dienen oft dazu, Übergänge oder Veränderungen zu markieren und zu erleichtern.

In Bezug auf persönliche Veränderungsprozesse können Rituale dadurch verschiedene Funktionen erfüllen:

Strukturierung von Zeit und Raum: Rituale können dazu dienen, den Alltag zu strukturieren und einen Rahmen für Veränderungen zu schaffen. Sie können dazu beitragen, dass sich Menschen sicher und geerdet fühlen während sie durch Veränderungen gehen.

Symbolisierung von Veränderungen: Rituale können dazu dienen, Veränderungen zu symbolisieren und zu bestätigen. Sie können dazu beitragen, dass Menschen die Veränderungen, die sie durchlaufen, besser verstehen und akzeptieren.

Abbildung 14: Wirkungsebenen von Ritualen

Unterstützung bei der Bewältigung von Emotionen: Rituale können dazu dienen, Emotionen zu regulieren und zu bewältigen, die mit Veränderungen einhergehen. Sie können dazu beitragen, dass Menschen sich weniger überwältigt fühlen und besser mit ihren Gefühlen umgehen können.

Förderung von Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit: Rituale können dazu dienen, Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit zu fördern. Sie können dazu beitragen, dass Menschen sich unterstützt und verstanden fühlen, während sie durch Veränderungen gehen.

Als Berater*innen können wir durch Rituale diesen Prozessen noch mehr Bedeutung und „Kraft“ durch Ausgestaltung, Verknüpfungen und Vertiefung geben. Viele Methoden der LSB-Beratung funktionieren, im richtigen Moment angewendet, als Ritual der Veränderung.

INNERES TEAM – ARBEIT MIT INNEREN ANTEILEN / PARTS PARTY

Die Methode des „Inneren Teams“ wurde von dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelt und basiert auf der Annahme, dass unser Inneres aus verschiedenen Persönlichkeitsanteilen besteht, die verschiedene Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen repräsentieren. Diese Persönlichkeitsanteile werden im Inneren Team metaphorisch als "innere Teammitglieder" bezeichnet. Die Arbeit mit dem „Inneren Team“ zielt darauf ab, diese Teammitglieder bewusst wahrzunehmen, zu verstehen und in einen konstruktiven Dialog miteinander zu bringen. Der Ursprung des Konzepts des Inneren Teams liegt in der Transaktionsanalyse, einer psychologischen Theorie und Therapiemethode, die von Eric Berne entwickelt wurde. Doch auch in der modernen psychosozialen Beratung hat das „Innere Team“ einen wichtigen Platz eingenommen. Es ermöglicht den Klient*innen, ihre inneren Konflikte und Ambivalenzen besser zu verstehen und produktive Lösungen zu finden.

Die Methode besteht aus mehreren Schritten:

a) Identifikation der inneren Teammitglieder: Der erste Schritt besteht darin, die verschiedenen inneren Stimmen und Persönlichkeitsanteile zu identifizieren, die in uns wirken. Dies können beispielsweise der/ "Perfektionist*in", der/die "Abenteurer*in" oder der/die "Sicherheitsdenker*in" sein.

b) Dialog und Kommunikation: Nachdem die inneren Teammitglieder identifiziert wurden, wird ein Dialog zwischen ihnen initiiert. Dies kann durch Schreiben, Visualisieren oder Rollenspiele unterstützt werden. Der Zweck dieses Dialogs besteht darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Teammitglieder zu verstehen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

c) Entscheidungsfindung: Im nächsten Schritt wird das „Innere Team“ dabei unterstützt, Entscheidungen zu treffen und einen Konsens zu finden. Durch den Dialog zwischen den Teammitgliedern werden potenzielle Hindernisse und Konflikte sichtbar gemacht und in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Eine Studie von Prof. Dr. Anna-Maria Schröder und ihrem Team an der Universität Hamburg untersuchte die Wirksamkeit der Methode des „Inneren Teams“ bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen in der beruflichen Entwicklung. Die Ergebnisse zeigten, dass die Teilnehmer, die das „Innere Team“ nutzen konnten, signifikante Fortschritte in Bezug auf ihre Selbstreflexion, Konfliktlösungsfähigkeiten und Entscheidungsfindung erzielten.

Ein weiterer Ansatz, der mit dem Konzept des „Inneren Teams“ eng verbunden ist, ist die Teilearbeit. Die Forschung im Bereich der Teilearbeit und des „Inneren Teams“ hat auch gezeigt, dass diese Ansätze

nicht nur in der individuellen Beratung, sondern auch in Gruppen- und Organisationskontexten wirksam sein können. Bei den Ansätzen der Arbeit mit „Inneren Teams“ und der Teilearbeit gibt es durch die Aufstellungsarbeit noch zusätzliche Möglichkeiten innere Prozesse zu externalisieren und repräsentieren, um in direkter Kommunikation Prozesse zu begleiten, neue Sichtweisen und Erkenntnisse zu integrieren. Ein sehr lustvolles Beispiel dazu ist die „Parts Party“, die ursprünglich von Virginia Satir vorgestellt wurde. Diesem lustvollen Format konnte ich während meiner Fortbildung in systemisch-dialogscher Aufstellungsarbeit mehrmals bei Geburtstagen von Ausbildungsteilnehmer*innen beiwohnen. Bei der „Parts Party“ werden, vertreten durch Personen, verschiedene innere Anteile auf die Bühne gebracht und beginnen nach bestimmten Vorgaben zu interagieren. Das Besondere dabei ist, dass die inneren Anteile berühmten Personen zugeordnet werden und sich die Repräsentant*innen auch verkleiden können. Nachfolgend stelle ich das Originalformat von Virginia Satir von 1995 kurz dar. Es wurde 1995 erstmals im Buch „Das Satir-Modell – Familientherapie und ihre Erweiterung“ vorgestellt:

Der/die Begleiter*in und der/die Gastgeber*in der Party müssen sich auf dieselbe vorbereiten. Das geht z.B. durch die Vorbereitung von Requisiten, der Bereitstellung eines Thrones für die „Gastgeber*in“ der Party – schließlich werden ja auch ihre/seine Anteile als Gäste erwartet. Besonders wichtig fand ich auch das Publikum – es gibt der Inszenierung noch einmal mehr Tiefe durch die Zeugenschaft der Anwesenden.

Einleitung und Vorbereitung

a. Identifizieren Sie (als Begleiter*in) die verschiedenen Teile des/ Gastgebers*in und geben Sie ihnen die Namen berühmter Leute.
b. Wählen Sie Adjektive für die einzelnen Anteile.
c. Kategorisieren Sie diese Adjektive.
d. Wählen Sie Rollenspieler*innen.

Fordern Sie die Teile auf, einander kennenzulernen.

a. Eröffnen Sie die Party, indem Sie die Teile auffordern, sich einander vorzustellen und miteinander zu interagieren.
b. Lassen Sie die Teile in ihrer Haltung erstarren und in dieser Erstarrung ihre Gefühle identifizieren.
c. Lassen Sie diese Gefühle durch den/die Gastgeber*in bestätigen.
d. Wenn die Teile erneut mit der Interaktion beginnen, fordern Sie sie auf die nun auftretenden Gefühle übertrieben stark auszudrücken.
e. Lassen Sie die Teile erneut erstarren und sich der Gefühle, die sie in diesem Augenblick haben, bewusstwerden.
f. Fordern Sie den/die Gastgeber*in auf, auch diese Gefühle zu verifizieren.

Erzeugen Sie einen Konflikt.
a. Fordern Sie die Teile auf zu versuchen, die Party nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten.
b. Lassen Sie einen Teil die Party dominieren.
c. Lassen Sie alle Teile erstarren und ihre Gefühle identifizieren.
d. Verifizieren Sie diese Gefühle mit dem/der Gastgeber*in.

Transformieren Sie den Konflikt.

a. Fordern Sie die Teile auf, miteinander zu interagieren und zu einer Kooperation zu gelangen.
b. Fordern Sie sie auf, gemeinsam einen Zustand der Harmonie aufzubauen.
c. Fordern Sie sie auf, einander zu akzeptieren.
d. Verifizieren Sie diesen Prozess mit dem/der Gastgeber*in.

Führen Sie das Integrationsritual durch.

a. Fordern Sie jeden Teil auf, seine vielen Ressourcen und Transformationen zu beschreiben.
b. Fordern Sie jeden Teil auf, den/die Gastgeber*in darum zu bitten, akzeptiert zu werden.
c. Veranlassen Sie den/die Gastgeber*in dazu, alle Teile zu akzeptieren und zu integrieren.
d. Zum Abschluss soll der/die Gastgeber*in die Verantwortung für alle seine/ihre Teile übernehmen, ausgestattet mit neuen Wahlmöglichkeiten und neuer Energie.

Nandana Nielsen hat auf ihrer Website noch mehrere Varianten der Parts Party mit Anleitung veröffentlicht: https://www.nlp-institutes.net/de/sources/material/parts-party-from-virginia-satir-german-version

Eine Anleitung einer Parts Party, in der abgewandelten Form von Insa Sparrer gibt es hier als Video[33]

Es gäbe aus meiner Sicht noch viele Methoden, die im Kontext Transformation der Arbeit eingesetzt werden könnten. Fast alle Methoden der LSB-Ausbildung könnten in leicht abgewandelter Form im Kontext der Transformation der eigenen Haltung zu Arbeit oder bei der Suche nach einer Neuausrichtung eingesetzt werden. Ich habe mich bewusst entschieden ein paar Methoden zu beschreiben, die (noch) nicht im Skriptum der Ausbildung vorkommen (außer dem „Inneren Team“). Im Anbetracht der Tatsache, dass sich mein Diplomarbeitsbetreuer und die Lektor*innen wahrscheinlich jetzt schon enerviert die Haare raufen, möchte ich nur noch eine Methode kurz skizzieren, die vor allem für den Einsatz in größeren Gruppen geeignet ist und mich schon einige Jahre (und jetzt wieder sehr aktuell) begleitet:

ART OF HOSTING (AOH)

Art of Hosting, auch bekannt als "die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche", ist ein Ansatz zur Leitung und Moderation von Gruppenarbeit. Sie basiert auf den Prinzipien der Teilhabe, offenen Gesprächen und gemeinschaftlicher Führung und hat ihren Ursprung in verschiedenen traditionellen und modernen Praktiken der Gruppenmoderation und Gruppenführung. Art of Hosting bietet einen Rahmen für effektive, inklusive und sinnvolle Gespräche, die zur Problemlösung und Entscheidungsfindung beitragen können (Holman et al., 2007).

Art of Hosting wurde als Reaktion auf die zunehmende Komplexität und Interdependenz in der modernen Gesellschaft entwickelt. AOH geht davon aus, dass Lösungen für komplexe Herausforderungen durch kollektive Weisheit und Zusammenarbeit entstehen können, anstatt durch individuelle Expertise oder Hierarchie (Brown, 2005). Es wird argumentiert, dass solch eine kollektive

[33] https://vimeo.com/ondemand/partsparty

Weisheit und Zusammenarbeit durch den Einsatz bestimmter Haltungen, Methoden und Techniken gefördert werden kann, die in Art of Hosting zum Tragen kommen.

Methoden von Art of Hosting

Einige der Schlüsselmethoden, die in Art of Hosting verwendet werden, sind:

World Café: Das WORLD CAFE ist ein innovatives Verfahren zur Förderung kooperativer Gespräche, zum Austausch von Wissen und zum Entwickeln neuer Handlungsmöglichkeiten. Der flexibel einsetzbare Ansatz ermöglicht das Entstehen von dynamischen Gesprächsnetzwerken, die als Katalysatoren die kollektive Intelligenz von Organisationen, Unternehmen und anderen Gemeinschaften sichtbar und nutzbar machen. (Brown & Isaacs, 2005).

Open Space Technology: Open Space ist eine Methode, um eine Konferenz oder eine Tagung zu strukturieren und durchzuführen. Im Gegensatz zu "klassischen" Konferenzen, in denen meist mehrere Vortragende in einer Sequenz Themen und Inhalte frontal und monologisch den Teilnehmern präsentieren, werden die Teilnehmer*innen bei einem Open Space selbst zu Vortragenden. Aus Teilnehmer*innen werden aktive „Teilgeber*innen", die Erfahrungen teilen, Fragen erörtern, Herausforderungen besprechen oder um Unterstützung bei Konflikten bitten (Owen, 2008).

Circle Practice oder The Circle Way: Dabei handelt es sich um eine einfache Methode zur Förderung offener und respektvoller Gespräche, die auf den Traditionen indigener Völker basiert (Baldwin & Linnea, 2010). Die Arbeit im Kreis spielt in allen Kulturen eine wichtige Rolle. Sie kann mit großer Wirkung auf Organisationen und Gesellschaften übertragen werden. Schon unsere Vorfahren saßen in Kreisform um ein Lagerfeuer und haben dabei ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Geschichten ausgetauscht. So wurde der Kreis über Jahrhunderte zu einem Ort, an dem Menschen gemeinsam zuhören, denken und ihre Kreativität ausleben. In dieser Tradition sitzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei «The Circle Way» beieinander - entschleunigt und zusammengehalten durch den Kreis, der - als sozialer Container - Raum für gehaltvolle Gespräche schafft. Vor 20 Jahren trafen sich die Schriftstellerin und Seminarleiterin Christina Baldwin und die Naturforscherin und Lehrerin für Umwelterziehung Ann Linnea in einem Seminar für professionelles Schreiben. Als sie die Teilnehmenden einluden, sich in einen Kreis zu setzen, geschah etwas Unerwartetes: Aus passiven Einzelpersonen wurde im Handumdrehen eine aktive Gruppe.

Abbildung 15: The circle way / Grafik: Neuland

Die 3 Prinzipien des «Circle Way»[34]

Leitung teilen: Jede Person leistet einen Beitrag, indem sie phasenweise die Gesprächsleitung, das Protokoll oder die Rolle des/der «Prozesshüters*in» übernimmt.

Verantwortung teilen: Jede Person ist sowohl für die Ergebnisse wie für den erfolgreichen Prozessablauf verantwortlich.

Ganzheit suchen: Wenn der Wunsch, das gemeinsame Ziel zu erreichen, größer ist als der Wunsch nach persönlichem Erfolg, entwickelt die Gruppe Weisheit, Kreativität und neue Möglichkeiten.

Die 3 Praktiken

Aufmerksam zuhören: Die Teilnehmenden konzentrieren sich bewusst auf das, was jemand sagt. Dadurch werden Denken und Empathie miteinander verbunden – der Verstand versucht zu verstehen und das Herz, eine Verbindung herzustellen.

Intentionales Sprechen: Bei den Gesprächen stehen Geschichten und Informationen im Zentrum, die Herz und Bedeutung haben. Absichtsvoll sprechen bedeutet: Belehrungen und Bewertungen vermeiden.

Zum Wohlergehen der Gruppe beitragen: Alle Teilnehmenden sind eingeladen, eine mentale Checkliste zu nutzen, bevor sie zum Gespräch beitragen:

- Ist dies der geeignete Moment, um etwas beizutragen?
- Spreche ich mit einer Haltung, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit signalisiert?
- Was sagt mir mein Körper?
- Wie formuliere ich meine Wahrheit in einer neutralen Sprache?
- Kann ich mit Integrität sprechen, ohne die Integrität der Gruppe zu verletzen?
- Wie soll die Gruppe in diesem Moment von meinem Beitrag profitieren?

Die Mitte

Ähnlich wie bei einem Fahrrad, bei dem die Speichen auf die Nabe ausgerichtet sind, richtet jede Person ihre Meinung in die Mitte. Auf diese Weise können andere einer Sache zustimmen oder dagegen sein und trotzdem weiter zuhören. Die Mitte kann ein symbolischer Gegenstand wie zum Beispiel ein Leitbild, eine Kerze oder ein Foto sein.

Die 3 Rollen

Gastgeber*in: Der/die Gastgeber*in stellt sicher, dass alle Teilnehmenden wissen, warum sie zusammengekommen sind: Was ist das Thema? Worauf liegt das Hauptaugenmerk? Wer nimmt warum teil? Während des Gesprächs hilft er/sie mit, die Vereinbarungen und das Thema im Blick zu halten. Er/sie achtet auf aufkommende Themen, lädt zur aktiven Teilnahme ein und erinnert die Gruppe, dass alle gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich sind. Der/die Gastgeber*in moderiert den Prozess nicht und nimmt auch keine Expertenrolle ein.

[34] https://neuland.ch/blog/gespraechsmethode-circle-way-in-der-praxis-nutzen.html

Prozesshüter*in: Der/die Prozesshüter*in hat die Energie, die Zeit und den Fokus des Kreises im Blick. Er gibt zum Beispiel ein Zeichen, wenn Pausen notwendig sind. Der/die Prozesshüter*in kann den Prozess unterbrechen, um ein Gespräch zu entschleunigen oder um die Intention (wieder) in den Fokus zu stellen. Bei einer Pause erklärt der/die Prozesshüter*in ohne Schuldzuweisung, warum er/sie eine Pause eingeschaltet hat. «*Ich erinnere an unser Thema.*», ist neutrale Sprache. «*Sie sind ganz weit weg vom Thema.*», ist Schuldzuweisung.

Schreiber*in: Je nach Intention eines Kreises kann es sinnvoll sein, dass jemand die wesentlichen Gedanken eines Gespräches in Worten oder Bildern dokumentiert. Das kann auf einem FlipChart, mit einem Notebook/Tablet oder auf einem Notizblock geschehen. Wir haben bei größeren Veranstaltungen manchmal auch eine Person dabei, die per Graphic Recording[35] mitdokumentiert.

Anforderungen der Hostingteams

Hostingteams in der Art of Hosting tragen eine bedeutende Verantwortung. Sie müssen ein Umfeld schaffen, das offene und konstruktive Gespräche fördert, sie verwalten die Gruppenprozesse und -dynamiken und stellen sicher, dass die Ergebnisse der Gespräche dokumentiert und weitergegeben werden. Zu den Schlüsselkompetenzen eines Hostingteams gehören daher neben der Kenntnis der verschiedenen Methoden auch Fähigkeiten in den Bereichen Gruppenleitung, Konfliktmanagement, Kommunikation, Organisation und Diplomatie.

Zum Methodenpool von AOH gehören noch eine Reihe anderer Methoden, die vor allem bei der Leitung von Großgruppen sehr hilfreich sind. Sie funktionieren aber auch gut im Kontext von Betrieben und Organisationen. AOH im Kontext von „Work in Progress“ ist aus meiner Sicht deshalb induziert, weil so tiefgreifende Haltungsänderungen eine starke Basis brauchen. Durch die Erfahrungen mit großen Entwicklungsprozessen, z. B. bei der Entwicklung einer regionalen Entwicklungsstrategie braucht es Menschen, die das Neue nicht nur mitdenken können, sondern sich auch aktiv bei der Realisierung einer neuen Strategie einbringen wollen. Das geht nur mit tiefer Verbundenheit und Wertschätzung.

[35] live Illustration bei Gruppenprozessen – „Big Pictures“

IMPULSKARTEN ZUR FOKUSIERUNG AUF BEDÜRFNISSE

Beratungsgespräche zu beginnen ist gerade für neue Klienten und Klientinnen schwierig. Methodisch wird als Einstieg manchmal ein Fragebogen verwendet, um Zugang zu den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen zu schaffen (besonders bei beruflichen Coachings). Ich wollte hier auch ein visuelles Angebot entwickeln und beauftragte meine Tochter Flora Nimue mit der Gestaltung von Emotions- und Impulskarten. Die Karten werden laufend erweitert und können auch als Sticker für Flipcharts oder Notizbücher verwendet werden. Nachfolgend einige Beispiele:

Abbildung 16: Emotionskarten / Sticker © Flora Nimue Hollinetz

Ich wollte aber genauer wissen, ob es bereits Erfahrungen im Einsatz mit Karten in Beratungsprozessen gibt und fand bei den Recherchen eine Studie (von Smith und Kollegen 2018) die untersuchte ob es eine Wirkung beim Einsatze von Symbolkarten bei der Arbeit mit Jugendlichen in der therapeutischen Praxis gibt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass der Einsatz von Symbolkarten den Einstieg in Gespräche erleichtert und den Jugendlichen helfen, sich auszudrücken und ihre Gefühle besser zu kommunizieren. Die visuellen Elemente der Karten ermöglichten es den Jugendlichen, ihre Gedanken und Emotionen zu externalisieren und somit einen Abstand zu gewinnen, um über schwierige Themen zu sprechen. Untersucht wurde auch der Einsatz von Symbolkarten in Coaching-Sitzungen mit Erwachsenen. Die Ergebnisse zeigten auch hier, dass Symbolkarten den Prozess der Selbsterkenntnis und Reflexion unterstützen können. Die Karten helfen den Klienten, ihre Gedanken zu strukturieren und neue Perspektiven auf ihre Situation zu gewinnen. Darüber hinaus fördern die Karten eine tiefere Verbindung zwischen Berater*in und Klient*in, da sie eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Basis für das Gespräch schaffen.

TEIL 3 – WORK IN PROGRESS: BERATUNGSMODELL(E) ZUR BEGLEITUNG VON TRANSFORMATIONS- UND ENTWICKLUNGSPROZESSEN

Im nachfolgenden Teil stelle ich mein Modell zur Arbeit mit Einzelpersonen, mit Gruppen in Form einer Seminarreihe und für Betriebe und Organisationen, die in der Regionalentwicklung aktiv sind, in Form eines Prozesses vor. Das darüberliegende Modell soll dazu beitragen, Arbeit mit aktuellen Resilienzbestrebungen[36] zu verknüpfen und mit Sinnstiftung in der jeweiligen individuellen Lebensphase zu verbinden. Vorausschicken möchte ich, dass dieses Modell eine Verbindung aus den in Teil 1 und 2 skizzierten Ideen und Methoden darstellt. Ich habe hier auch den Versuch gewagt, Utopien, philosophische Ideen, persönliche Erfahrungen und Erlebnisse in ein integratives Modell zu gießen. Das Modell ist dabei natürlich nur eine konstruktivistische Geschichte, die vielleicht Anregung und Halt gibt einem Pfad zu folgen oder auch bewusst zu verlassen.

WORK IN PROGRESS IN DER INDIVIDUELLEN BERATUNG

Bei dieser Diplomarbeit wollte ich bewusst an meinem eigenen Entwicklungspfad teilhaben lassen. Die eigene Biografie ist die Schatztruhe, die die Ressourcen der Veränderung in sich trägt. Und selbst wenn bei Klienten und Klientinnen diese Truhe manchmal leer erscheint, lässt sie sich mit geeigneten Methoden so befüllen, dass ein selbstbestimmtes Leben möglich werden kann. Ein Satz, ich glaube er war von Virginia Satir, hat mich dazu lange begleitet: *„Es ist nie zu spät eine schöne Kindheit gehabt zu haben“*. Dieser Satz drückt für mich gut aus, welche Möglichkeiten wir als Berater*innen haben, Menschen in ein würdevolles und potenzialentfaltetes Leben zu begleiten. Konstruktivismus, systemische Denken, inspirierende Philosophien – alles Zutaten, die in unseren Händen und Köpfen bereitliegen, um sie auf eine gute Art Menschen zugänglich zu machen.

Das Thema Arbeit ist ein richtig guter Anknüpfungspunkt an Ressourcen. Arbeit definiert zu einem wichtigen Teil das persönliche Wirken in der Welt, schafft Verbindung zwischen dem, was wir tun und wer wir (momentan) sind. Für die Wirksamkeit im Beratungsprozess muss ein Modell einen einfach darstellbaren Entwicklungspfad aufweisen, damit es nachvollziehbar und leicht vermittelbar ist. Weiters braucht es flankierende Methoden und eine stabile Wissensbasis, die auf Literatur oder weiterführende Informationen verweisen kann. In der aktuellen gesellschaftlichen Lage, die von „Dauerkrise“ oder - besser gesagt - von kontinuierlich wahrnehmbaren gesellschaftlichen Entwicklungsherausforderungen geprägt ist, reicht es für viele Menschen nicht mehr aus, an kleinen „Rädchen“ zu drehen, um zumindest „funktionstüchtig“ zu bleiben oder wieder zu werden. Es wird zunehmend schwierig, die einströmenden Herausforderungen gut in das eigene Leben zu integrieren und mit der Komplexität auf konstruktive Weise zu umzugehen.

Das gibt der Rolle des/der Berater*in eine zusätzliche, neue Funktion: Unterstützung beim Aushalten der Komplexität, um zukunftsorientiert entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben oder zu werden. Aktuell erleben wir gerade im Prozess der politischen Entwicklung wie schwierig es ist, komplexe Zusammenhänge zu vermitteln. Hier werden schnell einfache Botschaften und, damit verbunden, einfache Lösungen angeboten, die außer Gruppen und Menschen zu diskreditieren, keine

[36] Resilienz ist ein Begriff aus der Kybernetik. Aus dem Lateinischen entlehnt (resilire: „zurückspringen, abprallen“), beschreibt er die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen. Das betreffende System ist in der Lage, nach einer Störung wieder in seinen ursprünglichen Zustand „zurückzuschnellen“.

Lösungsansätze vermitteln und auf kindlich geprägte Reaktionsweisen zurückgreifen, die oft nicht in Reaktion/Relation zu den aktuellen Gegebenheiten stehen. Um hier eine Rolle als Berater*in zu definieren zu können, möchte ich ein paar Gedanken und Studien vorstellen, die sich mit dem Thema befassen:

Die kognitive Wissenschaft und Psychologie haben einige wichtige Erkenntnisse hervorgebracht, die Menschen helfen können, sich effektiver mit komplexen Informationen auseinanderzusetzen. Ein möglicher Ansatz ist das sogenannte Chunking, also das Gruppieren von Informationen in handhabbare Einheiten, um komplexe Sachverhalte zu verstehen und zu behalten. Das Gehirn ist geschickt darin, Informationen zu speichern und zu verarbeiten, wenn sie in kohärenten 'Chunks' präsentiert werden. Die Methode des Chunkings ist mir bereits seit der NLP-Ausbildung bekannt, bekommt hier aber eine erweiterte Bedeutung. Jeder Mensch hat meiner Erfahrung nach seinen persönlichen „Chunk"-Level. Das bedeutet, wir haben eine sehr konkrete Wahrnehmung darüber, ab wann Komplexität für uns belastend wird. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist das subjektive Sicherheitsbedürfnis. Wie wir schon in der LSB-Ausbildung gehört haben, gibt es im Beratungskontext die Formel *„Information + Transparenz = Sicherheit"*. Übersetzt auf den Chunk-Level bedeutet das aber, dass wir in der Begleitung achtgeben müssen in welcher Detailgenauigkeit wir Informationen geben oder gemeinsam mit dem/der Klienten/Klientin explorieren, weil es sonst zur Überforderung kommt. Wir müssen daher unterstützen, Informationen in einer persönlich angenehmen Chunk-Sphäre aufzubereiten, damit aus Sicherheit nicht Unsicherheit wird. Albert Einstein **soll** einmal gesagt haben: *"Man sollte die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher."* Dieses Zitat gibt eine Richtschnur, die wir in der Beratung berücksichtigen können. Ein weiterer Ansatz kommt aus der Resilienzforschung: Jeder Mensch entwickelt im Laufe des Lebens unterschiedliche Strategien, um seine emotionale Resilienz zu stärken. Gerade hier können Beratungen unterstützen Resilienz als menschliche Stärke, die uns einerseits vor belastendem Stress und Depression schützt und andererseits Energie, Tatkraft und Lebensfreude liefert, zu entwickeln. Ich habe dazu einen einfachen Online-test gefunden[37]. Hier wird emotionale Resilienz in den Dimensionen Innere Stärke(n), Ziele und Perspektiven, Emotionsmanagement, Selbstwirksamkeit und Selbstdisziplin ermittelt. Neben der Beschreibung der Dimensionen, liefert das Tool eine Grafik, die die eigene emotionale Resilienz in Bezug zu allen bisherigen Auswertungen in Bezug setzt. Das Ergebnis kann wieder als Ausgangspunkt genommen werden, um bedürfnisorientiert an der Weiterentwicklung der emotionalen Resilienz des/der Klient*in zu arbeiten (siehe Infobox nächste Seite).

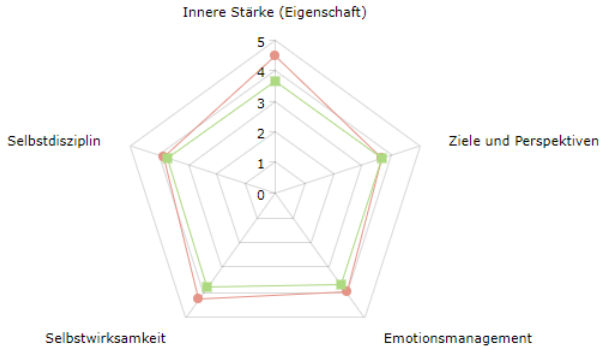


Abbildung 17: Auswertung MAHO, Resilienz-Check (Eigenversuch)

[37] https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/form/ident/resilienz

Methoden, die helfen können, die emotionale Resilienz zu steigern. Hier sind einige davon:
Soziale Unterstützung: Der Aufbau und die Aufrechterhaltung eines starken sozialen Netzwerks können dazu beitragen, die emotionale Resilienz zu stärken. Familie, Freunde, Kollegen oder Unterstützungsgruppen können als Quelle von emotionaler Unterstützung dienen und helfen, schwierige Zeiten besser zu bewältigen.
Emotionsregulation: Die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen, zu akzeptieren und angemessen damit umzugehen, ist entscheidend für die emotionale Resilienz. Techniken wie Achtsamkeit, Meditation und Atemübungen können dabei helfen, negativ bewertete Emotionen zu regulieren und einen klaren Kopf zu bewahren.
Optimistische Denkweise: Eine positive Einstellung und optimistisches Denken können die Resilienz stärken. Indem man sich auf das Gute (auch gute Kleinigkeiten) konzentriert, Lösungen sucht und an die eigene Fähigkeit glaubt, Herausforderungen zu bewältigen, kann man widerstandsfähiger gegenüber Rückschlägen werden.
Selbstfürsorge: Eine gute Selbstfürsorge ist wichtig, um die emotionale Resilienz zu stärken. Dazu gehören regelmäßige körperliche Aktivität, ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung und die Pflege von Hobbys und Interessen. Indem man gut für sich selbst sorgt, kann man besser mit Stress umgehen und seine emotionale Widerstandsfähigkeit erhöhen.
Problemlösungsfähigkeiten: Die Fähigkeit, Probleme effektiv anzugehen und Lösungen zu finden, ist ein wichtiger Aspekt der emotionalen Resilienz. Durch die Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten kann man besser mit Stressoren umgehen und schneller positive Veränderungen herbeiführen.
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Emotionale Resilienz beinhaltet auch die Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen und flexibel zu sein. Die Bereitschaft, sich anzupassen, alternative Perspektiven einzunehmen und Veränderungen als Chance zu sehen, kann dabei helfen, widerstandsfähiger zu werden.

Konzepte, die die Verarbeitung und Integration komplexer Zusammenhänge berücksichtigen halte ich für die Begleitung bei der Entwicklung neuer beruflicher Ziele für sehr bedeutsam. Trotzdem braucht es für den Beginn auch eine verständliche Orientierung in Form eines Modells, das klar bedürfnisorientiert eingesetzt werden kann. Hier muss ich als Sozial- und Berufspädagoge immer wieder aufpassen, nicht zu sehr Pädagoge zu sein…

Im Wesentlichen baut mein Modell auf den philosophischen Grundlagen Frithjof Bergmanns auf, die durch die Dreiteilung der Arbeit neue Perspektiven eröffnen, aber auch der potenzialorientierte Ansatz Gerald Hüthers, der über Begeisterung und Inspiration neue Möglichkeiten erschließt, spielt im Modell eine wichtige Rolle. Für die Analyse und als Ausgangspunkt für Interventionen kann neben dem ABI auch eine erweiterte Form des AB-Coachings dienen. Wesentlich für den Prozess ist es, dass es um das Ausbalancieren verschiedener Bedürfnisse und Anforderungen geht. Zusätzlich soll durch das Modell eine Ressourcenbefreiung angeregt werden, indem verschiedene Bereiche des Lebens, unabhängig von gesellschaftlich geprägten Bewertungen, neu verknüpft werden.

Zur Einstimmung das nächste Video:

Video3: Work in Progress
https://vimeo.com/832010068/76df5d3b72?share=copy

POVAR - BALANCIERTE **PO**TENZIALENTFALTUNG MIT **V**ERBUNDENER NEUEN **AR**BEIT

Das Modell baut auf drei Ebenen auf, die aus meiner Sicht immer wieder lebensphasenorientiert ausbalanciert werden „müssen“ – vor allem, weil bei Klient*innen immer wieder das Bedürfnis entsteht, Ausgleich herzustellen:

1. Bezahlte Arbeit zur Sicherung eines würdevollen Lebens
2. Sozial verbundene Arbeit, die zum Gemeinwesen und zum Erhalt der Familie / Beziehung / Lebensgrundlage beiträgt
3. Arbeit, die der/die Klient*in wirklich, wirklich will und die der persönlichen Potenzialentfaltung dient.

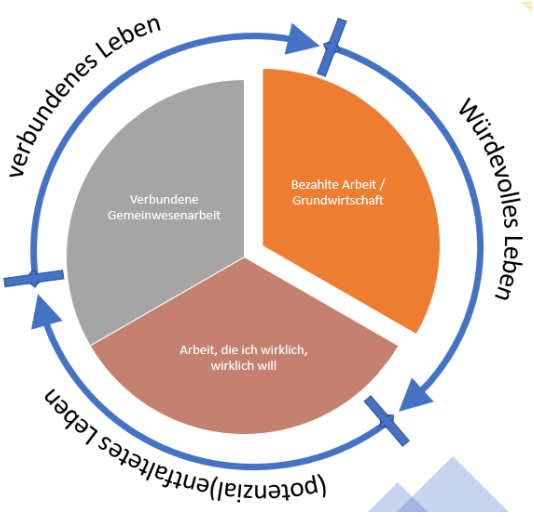


Abbildung 18: POVAR MODELL

Jeder Mensch arbeitet Zeitlebens in den drei Ebenen aktiv, jedoch selten in dieser gedrittelten Balance. Vor Allem, der Bereich des wirklich, Wirklichen kommt meist zu kurz, oder wird kaum wahrgenommen (oder vom Begriff Arbeit ausgeklammert). Im Außenkreis sind die Lebensthemen beschrieben, im Innenkreis ist die Ausgestaltung der Themen durch verschiedene Arten von Arbeit dargestellt. Die Lebensthemen knüpfen stark an Modellen von Identität, Werten und Glaubenssätzen an. Als Erklärungshilfe bei der Unterscheidung zwischen Identität, Werten und Glaubenssätzen finde ich immer noch das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts[38] hilfreich, der die Darstellung der Pyramide aus der Lerntheorie von Gregory Bateson entwickelt hat (siehe Grafik). Die logischen Ebenen können unterstützend für die Bewusstseinsbildung und als Prozess zur Entwicklung von neuen Ideen und Haltungen genutzt werden, die dann mögliche Ressourcen freisetzen, um an die Ausgestaltung der verschiedenen Arten von Arbeit zu gehen. Hier kann bei den Bedürfnissen und anstehenden Herausforderungen angesetzt werden. Ziel der Beratung ist es, sich einer persönlich stimmigen Balance anzunähern. Dafür ist es notwendig die unterschiedlichen Lebensbereiche genauer zu betrachten und zu identifizieren, in welchem/n Bereich/en der Veränderungsdruck gerade am größten ist. Das kann beispielsweise Über- oder Unterforderung im Betrieb sein, Überforderung in der Familie, Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit, Familiengründung, eine familiäre Zusatzaufgabe wie die Pflege von Angehörigen oder generelle Unzufriedenheit mit der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung sein. Für den Einstieg kann ein ABI erhoben werden, der als

Abbildung 19: Dilts Pyramide nach Gregory Bateson

[38] https://digitaleneuordnung.de/blog/dilts-pyramide/

Gesprächs-Ausgangspunkt für das Coaching / die Beratung dienen kann. Es können aber auch Fragebögen aus dem Methodenkoffer der LSB-Ausbildung als Ausgangspunkt genommen werden. Probleme mit dem Arbeitskontext sind für viele Klienten und Klientinnen ein guter Einstieg in eine Beratung, weil das Problem oft „außerhalb“ der eigenen persönlichen Integrität vermutet wird. Auf alle Fälle kann der/die Klient*in an die „Leine“ genommen werden (Urich, 2021)[39] oder man kann sich auf die „SUCHE“[40] machen. Wenn das Thema Arbeit als Bedürfnis für Veränderung im Fokus steht, können durch das AB-Coachingmodell erste Veränderungsfelder identifiziert werden. Das AB-Coaching baut, wie in Kapitel 2 beschrieben, auf 4 Dimensionen auf:

1. Persönliche Gesundheit
2. Organisation / Führung
3. Arbeitsbedingungen
4. Kompetenz

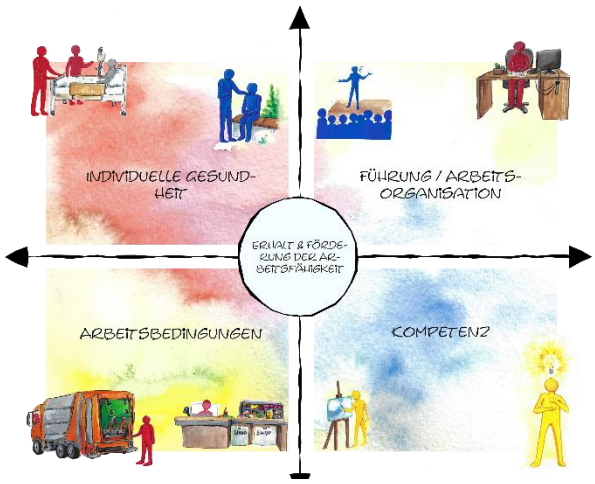


Abbildung 20: AB-Coaching; Grafik: Flora Hollinetz

Ausgehend vom Balancewert aus dem ABI können hier erste Entwicklungserfordernisse oder Bedürfnisse lokalisiert werden und für weitere Prozesse dienen. Durch die Einbeziehung des POVAR Modells werden meistens auch hemmende oder hilfreiche Glaubenssätze sichtbar, die mit Bedürfnissen in den AB-Coaching-Feldern korrelieren.

Im AB-Coaching werden auch bereits erste Förderziele identifiziert. Förderziele können Ziele sein, die im eigenen Einflussbereich liegen und eine Größe aufweisen, die mit Unterstützung erreichbar erscheinen. Hier können Fragen nach Ausnahmen, zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Reframing, Lösungsorientierte Fragen oder die Wunderfrage dienlich sein.

Mögliche Auslöser / Symptome die über das AB-Coaching auftauchen können:

Unzufriedenheit und Stagnation: Ein häufiger Auslöser für eine Neuausrichtung ist das Gefühl der Unzufriedenheit und der Stagnation im aktuellen beruflichen Umfeld. Wenn wir das Gefühl haben, dass unsere Arbeit uns nicht erfüllt, dass wir keine Herausforderungen mehr haben oder dass wir uns nicht weiterentwickeln können, ist dies ein deutlicher Hinweis darauf, dass eine Veränderung notwendig ist.

Die Suche nach Sinnhaftigkeit: Menschen sehnen sich nach einer sinnstiftenden Arbeit, die ihren Werten und Überzeugungen entspricht. Wenn wir das Gefühl haben, dass unser derzeitiger Beruf nicht unserem Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit gerecht wird, kann dies der Anstoß für eine Neuausrichtung sein. Die Suche nach einem Arbeitsumfeld, das unseren Werten und Zielen besser entspricht, kann uns

[39] LSB Modul Grundlagen II, Flipchart Andi Urich, 2021

[40] LSB Modul Grundlagen II, Flipchart Andi URICH, 2021: SUCHE: S=Symptom, Störung; U=Umstände, Umfeld; C=Chance der Beschwerden; H=Hinweis d. Symbolik; E=Einsicht, Erklärung; N=“Not zu wenden“ - Ideen

dabei helfen, eine größere Erfüllung und Zufriedenheit zu finden. Hier knüpft im Besonderen das POVAR Modell als unterstützende Ebene an.

Veränderungen im persönlichen Leben: Manchmal erfordern Veränderungen im persönlichen Leben auch eine Anpassung unserer beruflichen Ausrichtung. Beispielsweise können familiäre Verpflichtungen, Umzüge oder persönliche Ziele den Wunsch nach einer Veränderung der Karriere auslösen. Es ist wichtig, unsere beruflichen Ziele mit unseren Lebensumständen in Einklang zu bringen und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen. Wobei das Wort Worklife besser passt. Im POVAR Modell braucht es keine Trennung zwischen Work und Life mehr, weil die Übergänge fließend sind und sich die Tätigkeitsbereiche wechselseitig stärkend in unser Leben integrieren. Für manche Menschen kann das am Beginn bedrohlich wirken, das zeugt jedoch bereits von einer Abspaltung der Arbeit vom Leben. Hier kann die Transformation zu mehr Leben in der Arbeit ein wichtiger Schritt der Veränderung sein.

Die Suche nach persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung: Die eigene berufliche Weiterentwicklung und das Streben nach persönlichem Wachstum sind ebenfalls entscheidende Faktoren für eine Neuausrichtung. Wenn wir das Gefühl haben, dass wir unser volles Potenzial nicht ausschöpfen oder dass wir neue Herausforderungen suchen, kann eine Veränderung uns die Möglichkeit bieten, uns neuen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Lernchancen zu widmen.

Externe Einflüsse und Trends: Die Dynamik des Arbeitsmarktes und sich verändernde Branchentrends können ebenfalls zur Neuausrichtung anregen (oder nötigen), wenn bestimmte Berufsfelder an Bedeutung verlieren (und Menschen dadurch auch ihre Arbeit verlieren) oder neue aufstrebende Branchen entstehen. Auch die aktuellen Veränderungen durch die permanent wahrnehmbaren gesellschaftlichen Entwicklungsherausforderungen können hier Einfluss haben.

Für die Beratungsarbeit selbst kann auf den gesamten Methodenkoffer der LSB-Ausbildung zurückgegriffen werden, einschließlich der Krisenintervention, die erfahrungsgemäß auch bei AB-Coachings manchmal notwendig wurde. Hypnosystemische Arbeit und Aufstellungsarbeit im Einzelsetting haben sich auch sehr bewährt. Aber auch Kreativ- und Visualisierungstechniken[41], oder Beratung im Gehen[42] können gut wirksam werden. Wichtig ist noch einmal zu betonen, dass der Zugang über das Thema Arbeit als Ausgangspunkt gesehen wird, jedoch dahinter fast immer weitere Dynamiken wirksam sind, die viel Flexibilität bei der Beratung erforderlich machen. Mir persönlich hilft es, das POVAR Modell als Kompass mit in die Beratung einzuführen, damit bereits recht früh eine positive Entwicklungsdynamik induziert werden kann – zumindest als Inspiration.

[41] Z.B. Neuropainting,

[42] Die Beratung erfolgt bei einem gemeinsamen Spaziergang durch ein Gebiet, das vom Klienten oder der Klientin positiv wahrgenommen wird. Ich hatte schon eine Beratung im Einkaufszentrum…

WORK IN PROGRESS FÜR GRUPPEN UND ORGANISATIONEN

Für die Arbeit in Gruppen in Seminaren und Organisationen muss das Thema Arbeit von der individuellen zusätzlich auf eine kollektivere Ebene gehoben werden und bekommt damit vor allem im Seminarkontext noch eine zusätzlich „Beratungsschicht“ dazu. Menschen in Betrieben und Organisationen sind Teil einer meistens juristischen Person, die sich als Organisationsform ausdrückt. Als solche hat die Organisation einen Platz im Wirkfeld einer Region oder des Marktes. Diese Wirkfelder werden im Zuge von gesellschaftlichen Veränderungen immer dynamischer und ändern sich durch globale Herausforderungen, Digitalisierung, demo-grafische Entwicklung oder den Klimawandel derzeit sehr schnell. Wenn ich in Zukunft Work in Progress Seminare anbiete, arbeite ich mit Gruppen neben den individuellen Aspekten auch an die Frage der **Resilienz einer Organisation** und ihrer Mitglieder / Mitarbeiter*innen. Im betrieblichen Beratungsprozess wird daher grundlegend sowohl an individuellen Entwicklungen gearbeitet, als auch an neuen Strategien und Entwicklungen für den Betrieb oder die Organisation. Voraussetzung ist, dass im Betrieb oder der Organisation das Bedürfnis nach Entwicklung und Veränderung der betrieblichen Kultur grundlegend gegeben ist und Ressourcen für den Veränderungsprozess bereitgestellt werden. Für Betriebe und Organisationen schlage ich zum Einstieg neben einem begleitenden Beratungsprozess, drei unterschiedliche Seminarmodule vor, die die Transformation von Betrieben und Organisationen unterstützen können:

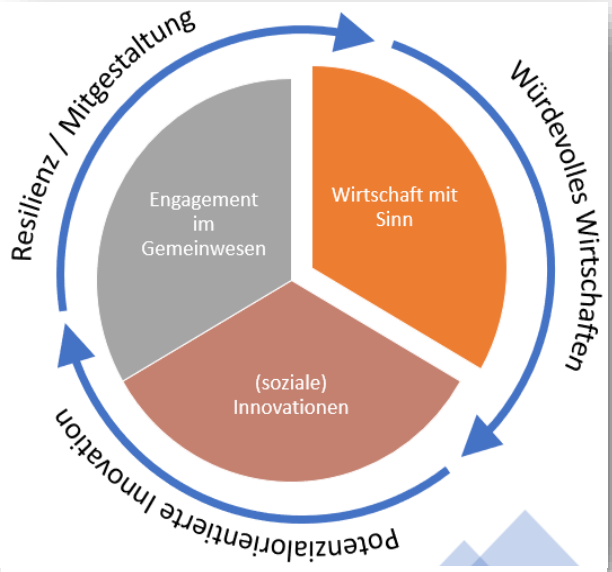


Abbildung 21: POVAR für Betriebe und Organisationen

1. **Resilienz und Mitgestaltung / Förderung des Engagements**: Durch BGF-Prozesse[43] oder durch das AB-Coaching kann über das Thema betriebliche Gesundheitsförderung ein Startpunkt für eine Beratung in Richtung Mitgestaltung und Resilienz entstehen. Gleichzeitig können unternehmensbezogene Beiträge zum Gemeinwesen angedacht und entwickelt werden. Diese Beiträge sollen die Verbundenheit des Unternehmens mit der Region ausdrücken und können durch die Mitarbeiter*innen Ausdruck finden. Darüber hinaus können dadurch auch Impulse für die kommunale Entwicklung gesetzt werden, die wiederum dem Unternehmen zugutekommen können. In manchen Betrieben gibt es mittlerweile Programme, die ermöglichen,

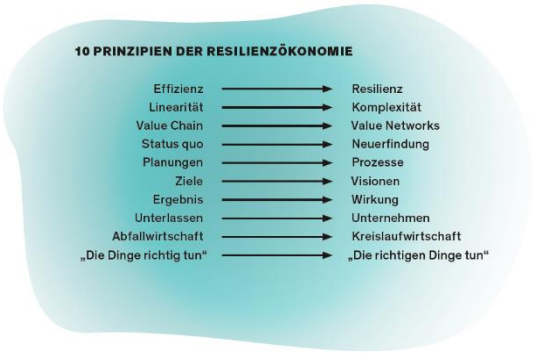


Abbildung 22: Prinzipien Resilienzökonomie; (C) Zukunftsinstitut

[43] BGF = Betriebliche Gesundheitsförderung

während der regulären Arbeitszeit bestimmte Stunden für Eigenprojekte oder Gemeinwesen orientierte Aktivitäten zu verwenden. Erfahrungsgemäß lassen sich Betriebe leichter auf derartige Modelle ein, wenn dadurch die Mitarbeiterbindung gestärkt wird. Auch innerbetriebliche Resilienzprogramme können, aufbauend auf den Erfordernissen, die z.B. durch den Resilienz-Check erhoben wurden, entwickelt werden.
Wichtig dabei ist, bereits die anderen Felder (soziale Innovation, Wirtschaften mit Sinn und zusätzlich globale Trends44) mit in die Betrachtung/Entwicklung einzubeziehen. Dadurch kann der Diskurs gefördert und zusätzliche Ideen generiert werden. Aktivitäten in diesem Feld können beispielsweise in das Leitbild eines Betriebes integriert werden und fügen sich im Idealfall in regionale Programme sichtbar ein. Zentral erscheint mir, nicht nur Shareholder-Value-Konzepte offensiv sichtbar gemacht werden, sondern auch ein Diskurs über neue Arbeits- Beteiligungs- und Wirtschaftsformen diskutiert werden. Gerade wenn es um New Work geht, zielen viele unter diesem Namen verkaufte Ideen primär auf Wachstum und Gewinnmaximierung[45] ab.

2. **Würdevolles Wirtschaften**: Bei Betrieben, die vor einer organisatorischen Umgestaltung stehen, kann über das Thema „Wirtschaften mit Sinn“ ein Impuls in Richtung „Neue Arbeit“ und damit verbundenen Organisationsformen begonnen werden. Dafür habe ich ein Workshopprogramm, dass sowohl von Betrieben als auch in Fortbildungsprogramme integriert werden kann, entwickelt. Aktuell besteht dieses zweitägige Programm aus nachfolgenden Inhalten[46]:
    - Einführung in die theoretischen Grundlagen von POVAR – balancierte Potenzialentfaltung mit New Work
    - Konzept der neuen Autorität und Soziokratie
    - Impact Driven Leadership und Social Entrepreneurship
    - Aufbau und Struktur selbstverwalteter Organisationen
    - Kooperatives Wirtschaften und demokratische Unternehmensführung am Beispiel kooperativer Genossenschaften
    - Leadership Transformation im eigenen Betrieb oder Organisation
    - Personalführung im Zeichen würdevoller Wirtschaft

    Dieses Seminarformat richtet sich an:

    - Führungskräfte von Bildungsorganisationen,
    - Bildungsmanager*innen mit Leitungsaufgaben,
    - Mitarbeiter*innen im Bereich Teamführung und Personalentwicklung, Lebens- und Sozialberater*innen
    - Unternehmensberater*innen und Organisationsentwickler*innen,

[44] https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/10-prinzipien-einer-resilienten-wirtschaft/

[45] Negativbeispiel zu New Work: https://shop.zukunftsinstitut.de/Studio-New-Work-p546184441

[46] https://www.bifeb.at/bildungszentrum/programmbereiche/work-in-progress-betriebliche-lernkulturen-im-wandel

- Interessierte Personen an den Konzepten von New Work, Soziokratie und Social-Entrepreneurship

3. **Potenzialorientierte Innovationen**: Wenn neue Produkte und Dienstleistungen aufgrund veränderter Märkte oder Rahmenbedingungen entwickelt werden müssen, kann ein Seminar zum Thema potenzialorientierte Innovation neue Impulse bewirken. Von 2014-2018 führte ich dazu 3-tägige Seminare als Teil des Gecko-Lehrgangs durch, der vom Agenda-Netzwerk für regionale Gestalter*innen mehrfach veranstaltet wurde[47]. Der Fokus meines Ausbildungsmoduls lag in der Begleitung bei Entwicklung eigener Ideen im Bereich sozialer Innovation (persönlich, die Gemeinde oder für den Betrieb) und in weiterer Folge um begleitendes Coaching bei der Umsetzung der Ideen.
   Methodische baut das Seminar auf vier „Bewegungen“ auf, die mit der Gruppe vollzogen wurden:
   - Potenziale und ihr Kontext – eine Einführung
   - Erste Bewegung – Umwelt und Verhalten - der Rahmen
   - Zweite Bewegung – Fähigkeiten und der Glaube daran
   - Dritte Bewegung – Die Quelle der Entfaltung - Werte und Identität
   - Vierte Bewegung – hinein ins Abenteuer – der sich entfaltende Mensch

Abbildung 23 Beispiel GecKO Impulsprogramm - Modul Potenziale entfalten

Wenn das Seminar zu potenzialorientierter Innovation in rein betrieblichen Kontexten durchgeführt werden sollte, würde zusätzlich die Methode „Design Thinking“[48] zur Anwendung kommen, die ich als Beratungstool bereits in unterschiedlichen Programmentwicklungsprozessen seit ca. 2018 verwende. Diese Methode ermöglicht eine Prozessorientierte Umsetzungsbegleitung neuer Ideen.

In der betrieblichen Beratung wird die Expertise im Bereich „Neue Arbeit“ und Organisationsentwicklung gleichwertig mit der Prozessbegleitung eingesetzt und im Sinne von AOH nicht allein durchgeführt. Im AOH gibt es den Spruch „never host alone!“. Das gilt in der Beratung von Betrieben im Besonderen, wenn sowohl Coachingelemente als auch Organisationsentwicklung im Prozess enthalten sind.

[47] https://www.rmooe.at/aktuelles/agenda-21-gecko-impulsprogramm

[48] https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking

WORK IN PROGRESS IN DER REGIONALENTWICKLUNG

Die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise hat tiefgreifende Diskussionen auf wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ebene entfacht. Diese Debatten sind geprägt von einer gewissen Sorge und der Suche nach nachhaltigeren Lösungen und Konzepten. Die Fragen, wie man trotz oder mit der Krise weiterleben, Krisen bewältigen und gestärkt aus Krisen hervorgehen kann, stehen im Mittelpunkt des Interesses. Dieser Fokus auf resilientes Verhalten - der Fähigkeit, Krisensituationen standzuhalten und sich mit ihnen zu transformieren müssen zu einer Schlüsselkompetenz politischer Systeme werden.

Das Konzept der Resilienz erhält in verschiedenen Fachgebieten - einschließlich der Regionalentwicklung - verstärkt Beachtung. Der Gedanke "krisenfester" Regionen, also Regionen, die entweder unbeeinflusst von internen oder externen Störungen bleiben oder sich schnell erholen und die gleiche oder sogar bessere Leistung als vor der Störung zeigen, gewinnt an politischer Bedeutung. Die politischen Richtlinien auf EU-Ebene reflektieren eine wachsende Besinnlichkeit. Nach einem Jahrzehnt, das von einem Fokus auf globale Wettbewerbsfähigkeit geprägt war (beispielhaft dargestellt durch die "Lissabon-Strategie"), verschiebt sich der Schwerpunkt nun stärker auf Nachhaltigkeitsaspekte. Die Zielsetzung von Wirtschaftswachstum wird weniger betont, teils weil das realistische Wirtschaftswachstum in Europa ohnehin begrenzt ist, teils weil zunehmend angezweifelt wird, dass das Bruttoinlandsprodukt ein verlässlicher Indikator für das Wohlergehen einer Nation oder Region ist (wie von Stiglitz, Sen, Fitoussi 2009 hervorgehoben). Dieser Wandel wird im Kommissionsdokument "Europa 2020[49]" deutlich (Europäische Kommission 2010). Wachstum soll fortan stärker auf Wissen und Innovation basieren (wie im Konzept der Innovationsunion formuliert). Beschäftigung soll im Zusammenhang mit Umweltbewusstsein und sozialer Integration gesehen werden (wie in der Europäischen Plattform gegen Armut). Schwerpunkt sind Erhaltungs- und Nachhaltigkeitsziele (wie in "Resource Efficient Europe[50]" vorgeschlagen), wobei betont wird, dass Europa handeln muss, um einen Niedergang zu verhindern. Während das Wort "Wachstum" weiterhin genutzt wird (etwa in Begriffen wie "smartes", "nachhaltiges" und "inklusives" Wachstum), scheint es sich von seinem ursprünglichen (wirtschaftlichen, gewinnorientiertem) Kontext gelöst zu haben und wird nun eher als eine Art magisches Mantra gebraucht. Wachstum an sich ist aber nie linear und folgt, wenn es um Organisationen und regionale Verwaltungen geht dem Pfad ➲ Wachstum–Erhaltung–Übergang –Erneuerung. Erinnern wir uns an dieser Stelle an die Ausführungen zum Thema der schöpferischen Zerstörung von Seite 35. Regionen, die bereits länger einen hohen Grad an Organisation und Bürokratisierung haben, erleiden bei Krisen oft schon durch kleine Auslöser einen großflächigen Ausfall. Die Unfähigkeit flexibel und „elastisch“ auf Veränderungen zu reagieren, wird in krisenhaften Situationen zur Gefahr. Die ÖAR Regionalberatung, mit der ich seit 10 Jahren immer wieder durch Projekte, Vorträge oder Veranstaltungen verbunden bin, hat im Auftrag des österreichischen Bundeskanzleramtes 2010 den Auftrag erhalten im Nachgang der Finanzkrise eine Studie zur Resilienz von Regionen zu erstellen. Dabei zeigten sie auf, dass ein wichtiger Faktor für die regionale Resilienz die schnell aktivierbare Zivilgesellschaft ist. In der Studie wird über die Rolle der Zivilgesellschaft folgendes geschrieben: *„Die Fähigkeit des demokratisch verfassten Staates,*

[49] https://www.europarl.europa.eu/germany/resource/static/files/publication/final-broschuere-europa-2020_a5_digital.pdf

[50] https://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/about/roadmap/index_en.htm

zivilgesellschaftlichen Beteiligungsprozessen und Verfahren zur Entscheidungsfindung Legitimität und Schutz zu geben, wird in der Literatur als der „Schatten der Hierarchie“ bezeichnet“. Die aktive Förderung zivilgesellschaftlicher Strukturen gilt als wichtige Voraussetzung für die Herausbildung nicht-hierarchischer Governance-Formen.

Mit der Otelo Gründung 2010 hatten ich ein zivilgesellschaftliches Reallabor zur Verfügung, in dem wir immer wieder neue Formate und Projektinitiativen starten konnten, die die Zivilgesellschaft stärken und zur Resilienz der Region beitragen konnten. Diese Erfahrungen verbunden mit den Konzepten der schöpferischen Zerstörung, der Potenzialentfaltung, der neuen Arbeit und unseren Eigenentwicklungen im Art of Hosting möchte ich zu einem Cocktail für Organisationen der Regionalentwicklung mixen, der hoffentlich zur Resilienz auf regionaler Ebene beitragen wird. Bisher hat jedoch ein Baustein gefehlt - ein Ansatz, der die Haltungen und Methoden aus der LSB-Beratung mit in Prozesse integrieren kann. LSB-Beratung geht immer von den Bedürfnissen der Klienten und Klientinnen aus. Diese Haltung - von den Bedürfnissen der Region und den darin lebenden Menschen und Betrieben auszugehen verbunden mit Prozessen, die sinnstiftendes Wirtschaften mit inklusiven kulturellen Entwicklungen verschmelzt, kann zu einer potenzialorientierten Region führen (siehe Abbildung 24).

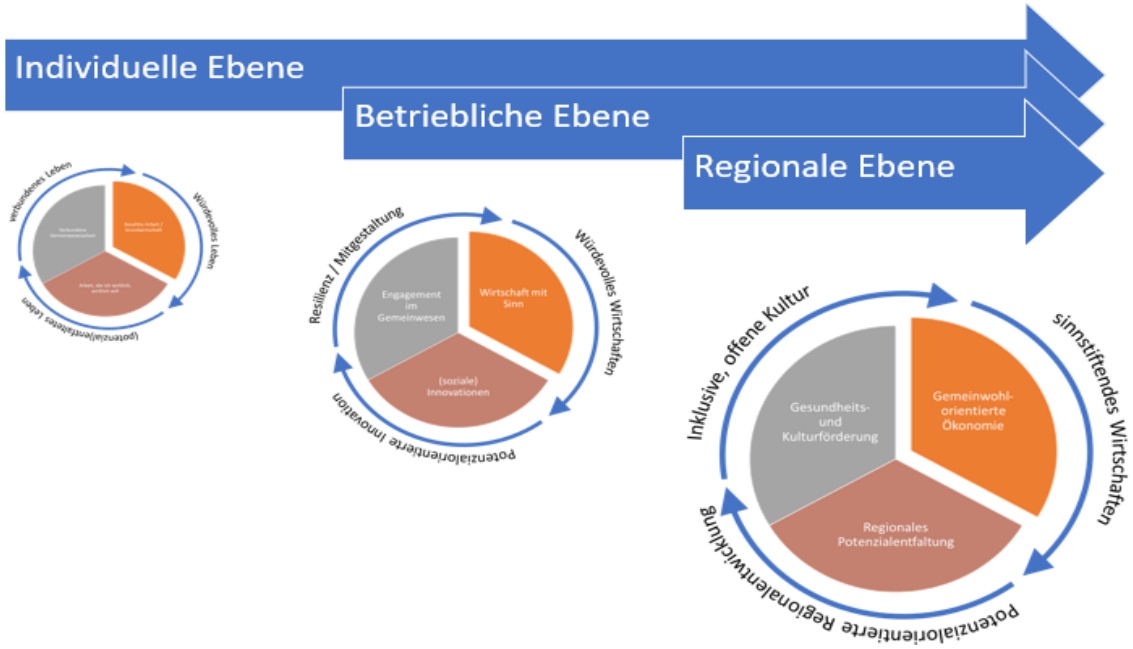


Abbildung 24 Potenzialfokussierte, resiliente Region

Mit dem Projekt SAFE (Seite 29) konnte schon ein Modell vorzeigen, das eine Verbindung von Individuum, Organisation und Region nahtlos hergestellt werden kann und so die Bedürfnisse unterschiedlicher Stakeholder eingebunden werden können. So ähnlich kann ich mir auch einen Pilotprozess für eine ausgewählte Region vorstellen. Dafür ist es jedoch notwendig im Bereich capacity building zu investieren, um Menschen zu befähigen, komplexe Prozesse zu hosten (halten, begleiten, Gastgeber sein).

Um diese von mir formulierten neuen bzw. erweiterten Ansätze in die Regionalentwicklung implementieren zu können wäre es sinnvoll, in Abstimmung mit regionalen Stakeholdern und Bildungseinrichtungen, einen Ausbildungslehrgang zu entwickeln, der die Teilnehmer*innen befähigt, das POVAR Modell auf regionaler, betrieblicher und regionaler Ebene einzusetzen.

Regionale Entwicklung in dieser Richtung mitzugestalten wäre für mich sinnstiftend eingesetzte Arbeitskraft, die mir auch Freude machen würde. Mal schauen… Für die Entwicklung eines solchen Lehrganges könnte eine Kooperation auf NUTS2 Ebene (Bundesländer) angestrebt werden, In OÖ gab es dazu bereits ein Vorgespräch mit der OÖ-Zukunftsakademie[51]. Weitere Gespräche sollen folgen.

So – und jetzt langt`s! Danke an alle Mitreisenden!

FAZIT

Für mich war die Arbeit an Work in Progress eine sehr große Herausforderung! Im Zuge der biografischen Betrachtung wurden mir viele Einflüsse bewusst, die mein Bild von Arbeit und Zukunft prägten und noch heute Einfluss haben. Durch die Reflexion und der notwendigen Gewichtung verschiedener Aspekte für die Darstellung in dieser Diplomarbeit musste ich viele Ansätze und Methoden, die ich beschreiben wollte, ausklammern oder streichen. Aspekte wie Spiritualität und die Einbeziehung älterer, philosophischer Modelle könnten noch viel mehr Tiefe bringen. Trotzdem kann ich für mich sagen, dass diese Lernreise erfolgreich verlief. Ich hatte dadurch die Möglichkeit verschiedene Ansätze, die mich schon länger begleitet haben, zusammenzuführen und daraus ein Modell zu entwickeln, das mir und vielleicht auch den Leser*innen in der Beratung helfen kann, Menschen in ein neues, berufeneres Leben zu begleiten.

LITERATURVERZEICHNIS

Adler, R. &. (2006). Understanding Human Communication. *Oxford University Press.*

Bergmann, F. (2005). *Die Freiheit leben.* Arbor Verlag.

Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture: Work We Want and a Culture That Strengthens Us.* zero Books.

Bregman, R. (2019). *Im Grunde gut - Eine neue Geschichte der Menschheit.* rororo.

Brown, M. E. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.* Science Direct.

Cammarata, P. (2021). *AOK Gesundheitsmagazin*. Von https://www.aok.de/pk/magazin/familie/eltern/mental-load-wie-unsichtbare-aufgaben-frauen-belasten/ abgerufen

Christine Baldwin, A. L. (2014). *Circle: Die Kraft des Kreises: Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten.* Beltz.

Cohen, A. B. (2017). The Role of Rituals in the Transition to Parenthood. *Journal of Personality and Social Psychology, 112(6), 1045-1070*.

[51] https://www.ooe-zukunftsakademie.at/

Doherty, N. A. (2014). The composition of attachment networks throughout the adult years. *Personal Relationships, 21(2), 324-339.*

Dunlosky, J. &. (2012). Overconfidence produces underachievement: Inaccurate self evaluations undermine students' learning and retention. . *Learning and Instruction, 22(4), 271-280*.

G., S. (2005). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung.* Heidelberg: Carl Auer.

Geertz, A. W. (2005). Religion und Kognition - eine Forschungsgeschichte und thematische Einführung. *Zeitschrift für Anthropologische Psychologie, Nr. 16, 2005, S. 89-94*.

Golding, W. (1954). *Lord of the Flies.*

Grahn, P. L. (2015). The relationship between physical activity, outdoor experiences, and environmental attitudes of Swedish first-year pre-school children. *European Early Childhood Education Research Journal, 23(3), 338-349*.

Hasselhorn, H. M. (2007). *Der Work Ability Index. Ein Leitfaden (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sonderschrift, Bd. 87).* Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft. .

Hatch, M. (2013). The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters. *McGraw-Hill Education*.

Holman, P. (2007). *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future.* Berrett-Koehler Publishers.

Hüther, G. (2013). *Kommunale Intelligenz.* Körbler Stiftung.

Hüther, G. (März 2013). *Kommunale Intelligenz: Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden.* Körber.

Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 1-5*.

J.A.Schumpeter. (1942). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.*

John Buck, S. V. (2017). *We the People: Consenting to a Deeper Democracy.* sociocracy.info.

Juanita Brown, D. I. (2007). *Das World Cafe: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft.* Carl Auer.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* Vahlen, Franz.

Lamont, A. (2015). Community, and the Social Navigation of a Liminal Period. *Journal of Contemporary Ethnography, 44(3), 306-333.*

Leiter, M. P. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work.* Jossey-Bass.

Malecki, E. J. (10 2011). *Taylor & Franzis Online*. Von Regional Studies: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343404.2011.607806?role=button&needAccess=true&journalCode=cres20 abgerufen

Martin Hollinetz, u. (2012). *Otelo Handlungsbuch.* Otelo.

Meyerhofer. (2005). *Uni Freiburg*. Von https://www.mentoring.uni-freiburg.de/mentoring abgerufen

Owen, H. (2011). *Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis.* Schäffer-Poeschel.

Piper, A. (02 2021). An economic analysis of the empty nest syndrome: What the leaving. Department of International Public Economics, Freie Universität Berlin.

Rauer, A. J. (2019). The role of division of labor and interparental conflict in the link between work-to-family conflict and relationship satisfaction. *Journal of Family Psychology, 33(3), 298-307.*

Ruff, A. M. (2021). The effect of work-related stress on the health and well-being of employees. *European Journal of Psychotraumatology, 12(1), 1946421.*

Schaufeli, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.*

Schmidt, G. (2011). *Hypnosystemische Therapie: Handbuch der Hypnotherapie im Kontext von Psychotherapie, Familie und System.* Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schucman, H. (01.10.1994). *Ein Kurs in Wundern - Textbuch /Übungsbuch /Handbuch für Lehrer.* Greuthof.

Smith, A. J. (2018). The use of symbol cards in therapy with young people: a pilot study. Counselling and Psychotherapy Research.

Stiglitz, J. (2009). *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited.* Paris: Bericht im Auftrag der von Präsident Sarkozy einberufenen Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

Tondeur, E. (2008). *Lebenswandeln: Vom guten Umgang mit Veränderung.* Matthias-Grünewald-Verlag; 1., Edition.

Watzlawick, P. (2006). *Die erfundene Wirklichkeit.* Piper.

Wolf, T. (2013). Making the Maker Movement. *International Journal of Cultural Studies, 16(5), 541-556.*

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: - Fotocredit: famigros.migros.ch - Bastelanleitungen 9

Abbildung 2: Altersstruktur der Bevölkerung 2022; Quelle: Statistik Austria; Statistik des Bevölkerungsstandes..... 30

Abbildung 3: SAFE Modell, Ergebnisbericht 2007, Grafik: Hollinetz 30

Abbildung 4: 2010 Dialog Bergmann / Hüther (SPES) 33

Abbildung 5: New Work Definition erweitert (M. Hollinetz 2021) 33

Abbildung 6: Ausschnitt aus der Changmaker Map zum Thema Regionalentwicklung 37

Abbildung 7: - Prozess schöpferischer Zerstörung (Präsentation Katzmair 2014) 37

Abbildung 8 New Work Entwicklungspfad (Darstellung NANK-Seite, Fußnote 27) 43

Abbildung 9: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen, Grafik: http://www.mensch-und-arbeit.at/img/haus.jpg 47

Abbildung 10: AB-Coaching Handlungsfelder; Grafik: Hollinetz 48

Abbildung 11: Ich, Es und Körperwelt (vgl. Bartl, 2017, S 21) 49

Abbildung 12: Grafik nach Marti / Wierwille 55

Abbildung 13: Begleitung durch das 4 Zimmer Modell (Marti 2020) 56

Abbildung 14: Wirkungsebenen von Ritualen 57

Abbildung 15: The circle way / Grafik: Neuland 61

Abbildung 16: Emotionskarten / Sticker © Flora Nimue Hollinetz 64

Abbildung 17: Auswertung MAHO, Resilienz-Check (Eigenversuch) 66

Abbildung 18: POVAR MODELL 68

Abbildung 19: Dilts Pyramide nach Gregory Bateson 68

Abbildung 20: AB-Coaching; Grafik: Flora Hollinetz 69

Abbildung 21: POVAR für Betriebe und Organisationen 71

Abbildung 22: Prinzipien Resilienzökonomie; (C) Zukunftsinstitut 71

Abbildung 23 Beispiel GecKO Impulsprogramm - Modul Potenziale entfalten 73

Abbildung 24 Potenzialfokussierte, resiliente Region 75