

1

Innere Kompetenzen als Fundament der Zukunft

Einleitung

Als westliche Menschen können wir uns schon lange als Teil der sogenannten Wissensgesellschaft bezeichnen. Hochentwickelte Länder wie Österreich, Deutschland oder die Schweiz organisieren ihr soziales und ökonomisches Leben größtenteils auf der Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen, Daten und Fakten. Die moderne Wissensgesellschaft hat ihre Ursprünge im Zeitalter der Aufklärung und erreichte mit Verbreitung des Internets ihren bisherigen Höhepunkt. Blickt man auf die vergangenen Jahrhunderte zurück, so lässt sich ohne Zweifel sagen, dass uns diese Entwicklung große Dienste erwiesen hat.

Wo würden wir heute leben, wenn die Aufklärung gescheitert wäre? In autoritären Republiken, wo die Frau noch hinter dem Herd steht, während der Mann die Brötchen verdient? In Kaiserreichen, wo die Macht von einer unfehlbaren Göttin und ihrer irdischen Repräsentantin ausgeht? Oder in Stammesgesellschaften, wo alte Mythen und Legenden unsere Werte definieren und unser Zusammenleben regeln? Wie auch immer die Welt aussehen würde, für die meisten hierzulande wäre sie nicht annähernd so lebenswert wie unsere heutige Welt.

Unsere Fokussierung auf Wissen hat unsere Gesellschaft lange weitergebracht. Doch nun stehen wir an! Wir haben einen Punkt erreicht, an dem uns Wissen allein nicht mehr voranbringt. Wir wissen um die kriegerische Geschichte unserer Spezies und können sie trotzdem nicht beenden. Wir haben das Phänomen Burnout tausendfach medizinisch beschrieben und die Betroffenenzahl steigt dennoch weiter. Wir kennen die Auswirkungen unserer Konsumgesellschaft und wollen immer noch alles haben. Wir wissen um das traurige Dasein unserer Schweine und bauen dennoch neue Mastfabriken. Wir wissen um die Auswirkungen des Klimawandels und suchen weiterhin nach Gas und Öl. Sogar heute noch, wo die Klima-

krise direkt vor der Haustür steht und brennende Wälder, vertrocknete Felder und ständige Überflutungen für jeden sichtbar sind. Doch selbst das scheint nicht genug. Wir hoffen anscheinend, dass wir trotz allem verschont bleiben und es immer nur die anderen trifft. Bis wir irgendwann selbst diese anderen sind.

Das weitaus traurigste Detail dieser Geschichte ist jedoch, dass wir nicht nur um die Probleme wissen, sondern auch jede Menge Lösungen kennen! Millionen Pionierinnen arbeiten jeden Tag daran, die Herausforderungen unserer Zeit in den Griff zu bekommen. Egal ob Klimawandel, soziale Ungleichheit, Hyperinflation oder Gesundheitskrise, zu fast allen Themen gibt es mittlerweile hunderte Lösungsansätze. Und viele davon sind bereits erprobt und einsatzbereit.

Es lässt sich demnach sagen, dass wir sowohl die Probleme als auch die technischen, politischen und gesellschaftlichen Lösungen für ebendiese kennen. Warum setzen wir sie dann nicht um? Warum nehmen wir unser Schicksal nicht in die Hand und befreien uns von all den Krisen, die so viele Menschen heute bedrohen und bedrücken? Warum bringen wir all die zukunftsweisenden Ideen nicht endlich auf den Boden? Warum kommen wir nicht in die Gänge, unseren Wohlstand zu sichern und unseren Kindern eine gute Zukunft zu bieten?

Mit diesen Fragen haben sich wir – Stefan und Julia – uns die letzten fünfzehn Jahre immerzu herumgeschlagen. Wir erinnern uns an unsere Vorträge über Billigfleisch, wo das Publikum im Anschluss beim Kebap-Stand sein Abendessen genoss. Wir erinnern uns an Studien, die andere Studien zitierten, welche wiederum andere Studien zitierten, ohne dass irgendjemand je von diesen Studien erfahren hat. Und auch wir haben schon oft Wasser gepredigt und Wein gesoffen, indem wir unsere eigenen Lösungsvorschläge selbst nicht beherzigten. Wir kennen das Dilemma und nun sind wir überzeugt, auch einen wichtigen Teil der Lösung zu kennen.

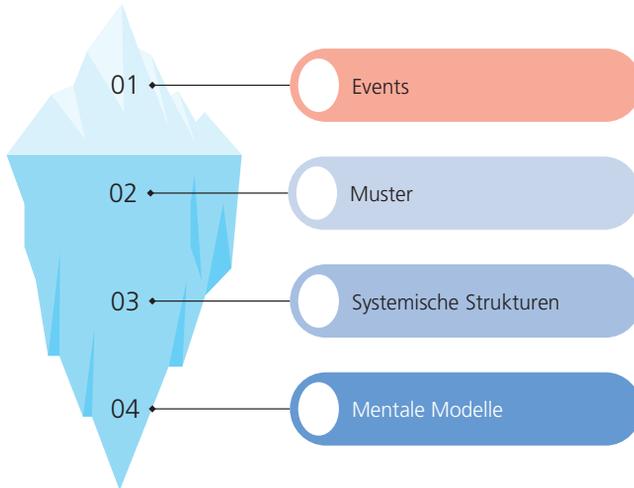
Wissen ist Macht. Ja. Doch Wissen allein ändert noch keine Menschen. Dafür braucht es einen umfassenden Bewusstseinswandel. Dieser wiederum erfordert neben Wissen auch Weisheit, neben Verstand auch Herz, neben Aktivsein auch Innehalten und neben äußeren Qualitäten auch innere Fähigkeiten. Wenn ein Mensch seine Handlungen verändern will, muss er auch seine Haltung verändern. Wenn wir die Probleme unserer Welt in den Griff bekommen wollen, müssen wir auch unser Bewusstsein auf die nächste Stufe bringen. Wenn wir uns eine nach-

haltige Zukunft wünschen, müssen wir in uns selbst nachhaltig werden. Denn jede äußere Veränderung verlangt nach einer inneren Veränderung. Wie das funktionieren kann und welche Kompetenzen für diese innere Entwicklung von Nöten sind, davon handelt dieses Buch.

Mentale Modelle

Der Nachhaltigkeit eine innere Dimension zu verleihen ist noch eine relativ neue Idee. Natürlich gibt es wie überall eine Handvoll Peers. Menschen, die ähnlich denken und schon lange wissen oder intuitiv spüren, dass rein äußere Lösungen nicht das gesamte Problem erfassen. Vermutlich gehörst auch du – liebe Leserin – zu diesen Peers. Die meisten Menschen gehören jedoch nicht dazu. Jene, denen die Zukunft unserer Gesellschaft egal zu sein scheint, gehören nicht dazu, während der besorgte und engagierte Rest die Lösungen meist in Solarpanelen, Fair-Trade-Siegeln, Sozialprogrammen oder politischen Gesetzen sucht. Bitte versteh uns nicht falsch, diese äußeren Lösungen sind unumgänglich und es wird sie brauchen. Aber sie sind nicht die alleinigen! Innere Lösungen, in jedem Menschen selbst, sind ebenso wichtig, da sie bei der Umsetzung äußerer Lösungen helfen und eine eigene Hebelwirkung entwickeln können.

Eine der ersten Personen, die diesen Zusammenhang beschrieben hat, war die Systemforscherin Donella Meadows. Als Koautorin der weltbekannten Studie »Die Grenzen des Wachstums« vom Club of Rome, definierte sie schon früh verschiedene Hebelpunkte, die eine nachhaltige Veränderung in Systemen anstoßen können. Als effektivsten Hebel nannte sie unsere Mindsets und mentalen Modelle.¹ Eine ähnliche Herangehensweise verfolgten die in Managementkreisen bekannten Systemtheoretiker Kambiz Maani und Robert Cavana 2007 mit ihrem »Four levels of thinking«-Modell. Darstellung I zeigt dieses Eisbergmodell in vier Schichten, beginnend mit der sichtbaren Ebene der Events und gefolgt von den nicht sichtbaren Ebenen der Muster, systemischen Strukturen und mentalen Modelle.²



Dar. 1: Four levels of thinking (Maani & Cavanva 2007)

Nehmen wir das allseits bekannte Phänomen Burnout als Beispiel zur Hand. Stell dir vor, ein beliebiger Mann steht eines Morgens auf und bemerkt eine tiefe emotionale, geistige und körperliche Erschöpfung. Er fühlt sich schlaff, deprimiert und weiß, dass er im Moment nicht fähig ist, seiner Arbeit nachzugehen. Er erlebt diesen Zustand zum ersten Mal und wir sprechen deshalb von einem klassischen Event. Wenn unser Mann klug ist, nimmt er seinen Erschöpfungszustand ernst und macht sich Gedanken, woher dieser kommen könnte. Dabei fällt ihm auf, dass er schon seit längerem täglich mit Schlafstörungen zu kämpfen hat. Vielleicht liegt es daran, dass er oft bis spät in die Nacht Serien schaut und das Problem ist relativ schnell gelöst. Ist das späte Fernsehen aber nicht der Grund für das Problem, so muss unser Mann weiterdenken. Er erkennt, dass sein gesamter Lebensstil ein Problem darstellt. Er arbeitet fünfzig Stunden pro Woche, treibt kaum Sport, ernährt sich ungesund, trinkt gern Alkohol und nimmt sich wenig Zeit für seine Familie. Manche dieser Verhaltensweisen werden sich äußerlich recht einfach abstellen lassen, andere aber nicht. Deshalb muss unser Mann nochmal tiefer gehen. Auf systemischer Ebene erkennt er, dass regelmäßige Mehrarbeit in seiner Organisation erwünscht ist und sogar gefordert wird, dass die Betriebskantine nur fettreiches Essen anbietet und dass sein Freundeskreis aus lauter Männern be-

steht, die in ihrer Freizeit lieber in die Kneipe gehen und nicht auf den Sportplatz. Er hat nun die Möglichkeit, sowohl seine Arbeit als auch sein soziales Umfeld zu wechseln. Doch in einer neuen Firma wird es viele der alten Probleme womöglich wieder geben und seine trinkfreudigen Freunde hinter sich zu lassen, ist leichter gesagt als getan. Außerdem wäre das nicht unbedingt sinnvoll, da soziale Kontakte auch ein wichtiger Resilienzfaktor sind! Eine Systemänderung kann vieles bewirken, doch bei manchen Dingen hilft sie uns nicht weiter. Wenn sich unser Mann also wirklich verändern will und weitere Erschöpfungszustände ausschließen möchte, muss er auf die tiefste Ebene des Eisbergs gehen. Auf die Ebene der mentalen Modelle. Dort erkennt er dann alte Glaubenssätze wie »nur harte Arbeit führt zum Erfolg« oder »nur wenn ich etwas leiste, werde ich auch gemocht.« Außerdem entdeckt er die fehlende Wertschätzung für seinen Körper, die ihm schon seine Eltern und Großeltern vorgelebt haben. Zu guter Letzt stellt er noch fest, dass er sich als Vater vorgenommen hat, seiner Familie Luxus und Geld zu bieten, obwohl diese im Moment eher ihn und seine Zeit gebrauchen könnten. Auf der tiefsten Ebene erkennt unser Mann also, dass er sich innerlich ändern muss, um auch im Außen eine langfristige Veränderung zu erzielen. Er versteht, dass die Lösung für sein beginnendes Burnout im Wesentlichen bei ihm selbst zu suchen ist.

Wechselt man nun von der persönlichen auf die kollektive Ebene und bezieht dieses vierstufige Modell auf die ökologische Nachhaltigkeit, so kommt man zu ähnlichen Schlüssen wie zuvor. Nehmen wir einen Waldbrand als Beispiel her. Ein Waldbrand ist ein einmaliges Event. Wollen wir dieses Problem lösen, müssen wir den Brand zuerst einmal löschen. Wollen wir außerdem erreichen, dass zukünftig nicht noch mehr Waldbrände auftreten, braucht es den Blick unter die Oberfläche. Dort stellen wir fest, dass es veränderte Niederschlagsmuster gibt, unsere Wälder heute vulnerabler sind und aufgrund des Klimawandels längere Dürreperioden erleben als früher. Als systemische Probleme erkennen wir unsere Bewirtschaftung über wenig resiliente Monokulturen, rein profitorientierte Geschäftsmodelle in der Forstwirtschaft oder die Befeuerung des Klimawandels über fossile Energieträger. Denkt man zuletzt auch die systemische Ebene weiter, so stößt man zu den mentalen Modellen vor, die der Problematik zugrunde liegen. Hier wären materialistische Werthaltungen, ein auf Kurzfristigkeit ausgerichtetes Denken oder eine fehlende Achtung vor dem Leben zu nennen.

Wie uns die vorigen Beispiele zeigen, sind äußere Events untrennbar mit unseren mentalen Modellen verbunden und aus theoretischer Sicht ist damit alles gesagt. Um persönlich wie auch kollektiv in eine bessere Zukunft zu gelangen, brauchen wir ein neues Bewusstsein, ein neues Mindset und einen neuen Zugang zu uns selbst, unseren Mitmenschen und zur Natur! Aus praktischer Sicht ist dies aber nicht so leicht umzusetzen, wie es womöglich den Anschein hat. Denn allein die Bezeichnung »mentale Modelle« ist ein enorm großer Brocken und ein Eisberg für sich. Mentale Modelle beinhalten unsere Werthaltungen, Muster, Grundüberzeugungen, Ängste, Glaubenssätze, Zielbilder, Weltbilder u. v. m. Aus Trainingsperspektive ist dieser Eisberg somit viel zu groß, da er keine Struktur für innere Transformationsprozesse bietet und die unterschiedliche Tiefe einzelner Komponenten in keiner Weise darstellt. Deshalb haben wir die mentalen Modelle und alles, was dazu gehört, nochmal als Eisberg dargestellt und über die innere Dimension der Nachhaltigkeit beschrieben.

Die innere Dimension der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird oft als ausgeglichenes Zusammenspiel der drei Säulen Ökonomie, Soziales und Ökologie beschrieben. Gelingt dieses Zusammenspiel, so floriert die Wirtschaft, jeder bekommt seinen gerechten Teil vom Kuchen und unsere lebensspendende Natur bleibt intakt. Damit diese Theorie in der Praxis funktionieren kann, müssen wir Menschen entsprechend handeln. Da jede unserer Handlungen im Kern von unserer Haltung abhängt, hängt letztlich auch die Nachhaltigkeit von dieser Haltung ab. Kurz gesagt: Ohne nachhaltiges Mindset – mit entsprechenden Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmustern – gibt es keine Nachhaltigkeit. Und solch ein nachhaltiges Mindset bezeichnen wir im weiteren Sinne als die innere Dimension der Nachhaltigkeit.

In unserem ersten Buch »Innen Wachsen, Außen Wirken – eine nachhaltige Zukunft beginnt in uns selbst«³ haben wir die innere Nachhaltigkeit ausführlich beschrieben, weshalb wir dir hier nur eine kurze und inhaltlich leicht weiterentwickelte Zusammenfassung bereitstellen möchten. Die innere Dimension der Nachhaltigkeit ist entsprechend Darstellung 2 in verschiedene Ebenen unterteilt.

Die sichtbare Verhaltensebene wird dabei von den drei nicht sichtbaren, inneren Ebenen bestimmt. Auf der kognitiven Ebene finden wir unsere Wertesysteme und Denkmuster, während die emotionale Ebene unsere Ängste, Schattenseiten oder Projektionen behandelt. Auf der spirituellen Ebene befinden sich dann unsere Weltbilder, unsere Grundannahmen über das Leben und die Frage nach dem Sinn des Lebens.



Dar. 2: Die innere Dimension der Nachhaltigkeit

Für das Eisbergmodell der inneren Dimension der Nachhaltigkeit haben wir also die mentalen Modelle nochmal entsprechend unterteilt und beschrieben. Dabei ist zu beachten, dass die drei inneren Ebenen nicht allesamt scharf voneinander abgrenzbar sind, da man etwa Weltbilder auch auf der kognitiven Ebene behandeln kann und Werte mit Emotionen in Verbindung stehen. In Bezug auf den Bewusstseinswandel eines Menschen hat sich diese Dreiteilung in kognitiv, emotional und

spirituell aber als sinnvoll erwiesen, vor allem hinsichtlich innerer Arbeit und der Gestaltung transformativer Prozesse.

Die meisten Menschen sind vorsichtig im Umgang mit inneren Themen, weshalb wir diese entsprechend unserem Modell in einem dreistufigen Prozess behandeln. Vereinfacht erklärt, gehen wir dabei wie folgt vor: Zu Beginn eines Trainings adressieren wir die Ebene der Werte, da diese einen einfachen und niederschweligen Einstieg in innere Welten darstellt. Ist man sich seiner Werte und kognitiven Muster einmal bewusst, fällt es leichter, in die zugrundeliegenden Emotionen und Ängste einzutauchen und diese auf Gefühlsebene zu reflektieren und zu spüren. Nach mehrmaligem Durchlauf der Ebenen 1 und 2 sind die meisten Menschen dann bereit, nicht nur einzelne Werte, sondern ihr gesamtes Weltbild zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. Des Weiteren fällt auch die Sinnfrage leichter, wenn man alte Werte und Handlungsweisen als nicht mehr wünschenswerte Muster erkannt hat.

Sechs innere Zukunftskompetenzen

Wie lassen sich innere Werthaltungen, Glaubenssätze und Weltbilder nun transformieren? Darauf eine eindeutige Antwort zu finden, wäre so etwas wie der heilige Gral der Persönlichkeitsentwicklung. Wir behaupten natürlich nicht, diesen gefunden zu haben. Auch deshalb nicht, weil diese Aufgabe so vielschichtig ist wie wir Menschen selbst. Wer sich lange Zeit mit innerer Transformation beschäftigt, stellt irgendwann fest, dass es viele Wege zum Ziel gibt. Manche Menschen ändern ihre Grundüberzeugungen aufgrund existenzieller Krisen, Krankheiten oder persönlicher Rückschläge. Manche machen tiefgreifende Erfahrungen im Kontakt mit fremden Menschen, Ländern oder Kulturen. Wieder andere haben transformative Reiseerlebnisse, sportliche Grenzerfahrungen oder spirituelle Einsichten. Und dann gibt es noch jene, die ihr Bewusstsein und ihre innere Haltung über Seminare, Trainings oder Coachings ändern. Für Letztere wollen wir mit unseren Büchern, Kursen und Events eine Möglichkeit aufzeigen, wie innere und folglich auch äußere Veränderung funktionieren kann und welche Fähigkeiten / Skills dafür benötigt werden.

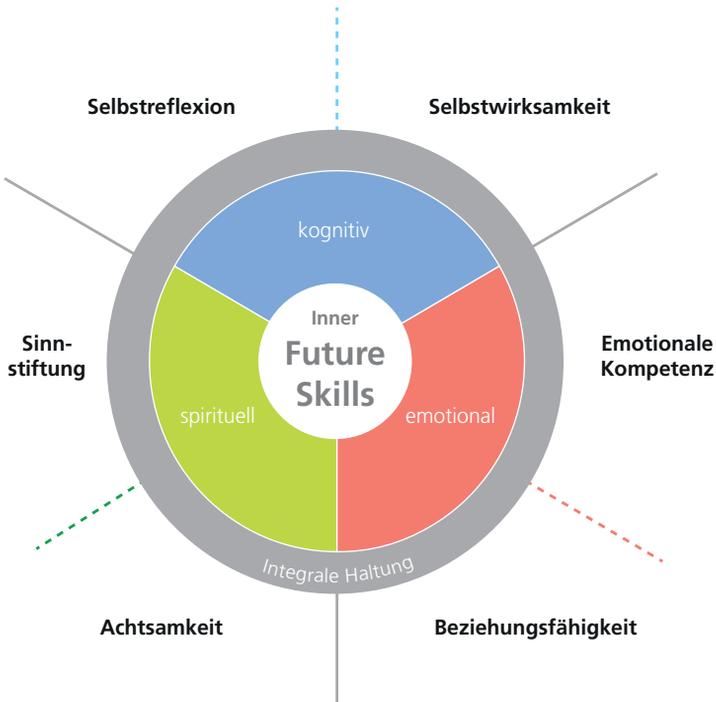
Wissenschaftlich haben uns dabei die Inneren Entwicklungsziele (Inner Development Goals – IDG) und die Arbeiten von Christine Wamsler sehr weitergeholfen. Die IDG wurden 2020 in Schweden formuliert und haben trotz ihrer noch sehr jungen Geschichte bereits einiges bewegt und weltweite Aufmerksamkeit erfahren, zum Beispiel seitens der Vereinten Nationen. Die Inneren Entwicklungsziele sind ein recht großes Set von derzeit 23 Skills in fünf Kategorien. Sie beziehen sich namentlich auf die Sustainable Development Goals (SDG) der UN und sind u. a. mit dem Ziel gegründet worden, das Erreichen der globalen Nachhaltigkeitsziele zu beschleunigen.

Christine Wamsler, die selbst im wissenschaftlichen Beirat zur Entwicklung der IDG sitzt, forscht an der Lund Universität in Schweden und gilt als eine der Vorreiterinnen der inneren Nachhaltigkeit. Die Publikation »Linking internal and external transformation for sustainability and climate action« war für uns besonders spannend. Darin werden fünf transformative Skill-Sets beschrieben, die wir in einem Forschungsprojekt über »Transformative Kompetenzen in der Wirtschaft« gemeinsam mit der Universität für Bodenkultur Wien einem Praxistest unterziehen durften. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus diesem Projekt erfährst du im Kapitel über transformative Lernprozesse.⁴

Die in der Publikation von Christine Wamsler beschriebenen Kompetenzen werden im Englischen mit »Awareness, Connection, Insight, Purpose and Agency« bezeichnet. Da es sich um Skill-Sets handelt, sind diese sehr umfangreich und beinhalten viele miteinander verwandte Qualitäten, Kompetenzen und Konzepte. Für die Entwicklung der in diesem Buch beschriebenen »Inner Future Skills« haben sie uns sehr geholfen. Im Rahmen unserer Seminare haben wir allerdings festgestellt, dass fünf derart große Skill-Sets die Anwender im Trainingsbereich unsere Seminargäste schnell überfordern können, weshalb wir sie vereinfacht und entsprechend unserem dreistufigen Modell auf zweimal drei Skills heruntergebrochen haben. Das Ergebnis zeigt Darstellung 3.

Bevor wir uns gleich den inneren Zukunftskompetenzen zuwenden, möchten wir noch ein paar Punkte klarstellen:

1. Unser sechsteiliges Kompetenzmodell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Unser Innenleben und dessen potenzielle Veränderung ist bei weitem



Dar. 3: Sechs innere Zukunftskompetenzen

zu vielschichtig, um es über sechs Skills darzustellen. Als Leitfaden für Diskussionen, Dialoge und Trainings eignet sich dieses Modell aber sehr gut.

2. Die sechs Skills sind zwar keine umfassenden Skill-Sets, aber dennoch als Oberbegriffe zu verstehen. Sollte beim ersten Hinschauen ein für dich wesentlicher Skill fehlen, bitten wir dich um Geduld. Vieles wird sich auf den folgenden Seiten von selbst klären. So ist die Empathiefähigkeit beispielsweise bei der Beziehungskompetenz inkludiert, während wir die Körperwahrnehmung bei der Achtsamkeit mitgedacht haben.
3. Auch wenn wir versucht haben, unsere sechs Skills klar zu definieren und deutlich voneinander abzugrenzen, ist dies nur bedingt möglich. Um emotionale Kompetenz zu erlangen, braucht es die Fähigkeit, über sich selbst zu reflektieren. Wer sich und seine Beziehungsfähigkeit trainieren möchte, muss sich auch