

PUBLIKATIONSREIHE – WANDEL GEMEINSAM GESTALTEN

# Resilienz und mentale Stärke in Zeiten der Transformation

Dokumentation der gleichnamigen Nachhaltigkeitswerkstatt

von Christine Lehner und Silke Timm



### Regionale Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien – RENN.süd

Viele Akteur\*innen stellen sich den ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen und setzen sich für einen Wandel der Gesellschaft ein, der auch kommenden Generationen eine lebenswerte Zukunft ermöglicht. Für diesen Wandelprozess sind das Zusammenspiel der Akteur\*innen und eine aktive Beteiligung erforderlich. RENN.süd versteht sich hier als Plattform für und von zivilgesellschaftlichen Initiativen, Kommunen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen und weiteren Institutionen, die Nachhaltigkeit leben und erlebbar machen. Der Wirkungsraum von RENN.süd umfasst die Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern, die von einer großen Vielfalt lokaler und regionaler Nachhaltigkeitsaktivitäten gekennzeichnet sind. Die länderübergreifende Zusammenarbeit bietet eine gute Möglichkeit, voneinander zu lernen. Angesiedelt ist RENN.süd beim Nachhaltigkeitsbüro der LUBW – Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg in Karlsruhe und Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (LBE) Bayern e.V. in Nürnberg ([renn-netzwerk.de/sued](http://renn-netzwerk.de/sued)).

#### Impressum:

Autorinnen: Christine Lehner und Silke Timm  
Gastautor\*innen: Louise Lauppe und Manfred Lehner

Herausgegeben von RENN.süd,  
LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg und  
Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern e. V.

8. Publikation der Publikationsreihe  
Wandel gemeinsam gestalten

Gestaltung und Satz: Studio Leeftang, Kempten  
Gedruckt in einer Auflage von 250 Exemplaren.

PDF verfügbar unter: [renn-netzwerk.de/sued](http://renn-netzwerk.de/sued)

Verantwortlich für den Inhalt sind die Autor\*innen. Die Herausgeber\*innen übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die in der Veröffentlichung geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Herausgeber\*innen übereinstimmen.



# Inhalt

<b>4</b>	<b>Inhalt</b>	<b>30</b>	<b>Bilder sagen mehr als Worte – limbisch kommunizieren</b>
<b>7</b>	<b>Vorwort</b>	31	Die Musterwohnung als interaktiver Bildungsort in Mannheim
<b>8</b>	<b>Was uns als Begleiterinnen wichtig war – die Nachhaltigkeitswerkstatt „Resilienz und mentale Stärke in Zeiten der Transformation“</b>	33	Wer fragt, führt: Fragen statt Sagen
<b>10</b>	<b>Resilienz 2.0: Persönliche Kraftquellen und der Umgang mit „Klimagefühlen“</b>	<b>34</b>	<b>Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße (Martin Walser) - Das Innere Team und die Kollegiale Beratung</b>
10	Der Schlüssel zur Selbstfürsorge: Resilienz	34	„Der Club in mir“ - Das Innere Team
12	Was macht Resilienz aus?	35	Streit im Club – was tun? - Innere Konflikte lösen
13	Achtsamkeit als Ausgangspunkt	36	Kollegiale Fallbesprechung
14	Metaebene: die Adlerperspektive	<b>38</b>	<b>„Auf Kurs bleiben“: ein Praxisbeispiel</b>
15	Umgang mit Klimagefühlen	38	„Deine Zukunft 2030“ – Der Amberg-Sulzbacher Weg zur nachhaltigen Netzwerklandschaft
<b>16</b>	<b>Frontalhirn auf Standby: Gelingendes Selbstmanagement in Krisensituationen</b>	<b>40</b>	<b>Ausblick</b>
16	Alltagsmodus Autopilot	<b>41</b>	<b>Anhang</b>
16	Die Machtzentrale sitzt im Gefühlshirn	41	Literatur
18	Der „Aufzug im Gehirn“ – der Autopilot unter Stress	41	Weiterführende Informationen
21	Wie das Großhirn online bleibt	42	Die Autorinnen und Gastautor*innen
23	Über Training und Ehrenrunden	42	Inner Development Goals – IDG's
<b>24</b>	<b>Gleichzeitig den Wald und die Bäume betrachten: Souverän bleiben bei Konflikten und Entscheidungen</b>		
24	Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?		
25	Es liegt was in der Luft – Konflikte frühzeitig erkennen		
26	Der Sache auf den Grund gehen		
27	Was wir von Delfinen lernen können		
28	Strategien für konstruktives Streiten		
29	Der soziokratische Konsent – souverän zu Entscheidungen finden		

## Vorwort

Nachhaltigkeitsakteur\*innen befinden sich mehr denn je in einem großen Spannungsfeld. Der Umsetzungsstand Nachhaltigkeitsaktivitäten ist unzureichend, das Engagement stößt an Grenzen und vielfältige globale Krisen lösen Ängste aus. Diese Faktoren bergen die Gefahr, bei den Akteur\*innen zu Erschöpfung, Resignation oder sogar führen. Sie brauchen „Inseln zum Auftanken“, Reflexionsmöglichkeiten und Vernetzungspartner\*innen.

Was ist im Umgang mit Angst, Konflikten und Barrieren wichtig? Wie können Akteur\*innen bei gleichzeitigem Drängen globaler Krisen und entsprechendem Umsetzungsdefiziten mental stark bleiben? Welche Kompetenzen, Werkzeuge sind hilfreich im Umgang mit „Klima-Ängsten“, Konflikten, Entscheidungsblockaden und Überforderungsgefühlen? Wie können Resonanz, Vernetzung und Verbundenheit zu gemeinsamer Stärke beitragen?

Diese und weitere Fragen standen im Zentrum der Nachhaltigkeitswerkstatt „Resilienz in Zeiten der Transformation“, einem Unterstützungsangebot für Akteur\*innen, die sich in Bayern und Baden-Württemberg regional für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen. Wir wollten eine Möglichkeit schaffen, Mechanismen für Selbstfürsorge, Selbststeuerung und den Umgang mit „schwierigen“ Gefühlen, Konflikten und Komplexität zu trainieren. Ziel war es, durch Inspiration,

gezieltes Coaching und Austausch angesichts der aktuellen Herausforderungen handlungsfähig zu bleiben. Dabei gaben die Sustainable Development Goals (SDGs) den Rahmen vor und die Inner Development Goals (IDGs, siehe Anhang) dienten als Orientierung.

Die achte Ausgabe unserer Publikationsreihe „Wandel gemeinsam gestalten“ bündelt die essenziellen Erkenntnisse und Diskussionen der sechs Arbeitstreffen der Nachhaltigkeitswerkstatt „Resilienz in Zeiten der Transformation“, die von Oktober 2023 bis März 2024 stattfand. Sie fasst die Ergebnisse der sechs Arbeitstreffen der Nachhaltigkeitswerkstatt „Resilienz in Zeiten der Transformation“ (Oktober 2023 bis März 2024) zusammen. Das Auftakt- wie auch das Abschlusstreffen fanden als Präsenzveranstaltungen statt, die vier Arbeitstreffen dazwischen waren als dreistündige Online-Formate konzipiert. Ein herzlicher Dank gebührt Christine Lehner vom Ammerthaler Institut als Begleiterin dieses Formats. Gemeinsam mit Silke Timm vom RENN.süd Team hat sie die Arbeitstreffen konzipiert und umgesetzt. Zwei externe Expert\*innen gaben Einblicke in ihre Arbeitspraxis: Wir danken Manfred Lehner und Louise Lauppe für ihre Mitwirkung und Beiträge in dieser Veröffentlichung.

**Das RENN.süd-Team wünscht Ihnen viele inspirierende Erkenntnisse beim Lesen dieser Publikation!**

## Was uns als Begleiterinnen wichtig war – die Nachhaltigkeitswerkstatt „Resilienz und mentale Stärke in Zeiten der Transformation“

Das erste Arbeitstreffen fand als eintägige Präsenzveranstaltung in Nürnberg statt. Es war ausreichend Zeit zum Kennenlernen vorgesehen, so dass Vertrauen entstehen und die Erwartungen an die Nachhaltigkeitswerkstatt ausgetauscht werden konnte. In der Gruppe wurden gemeinsam Werte für die Zusammenarbeit festgelegt, die als Grundlage für eine vertrauensvolle und wertschätzende Lernatmosphäre dienen (Wertediamant). Nach jedem Arbeitstreffen wurden die Erkenntnisse und Impulse der Teilnehmenden festgehalten und in der Vorbereitung des nächsten Arbeitstreffens aufgegriffen. Auf vier dreistündige Online-Veranstaltungen folgte das Abschlusstreffen in Ingolstadt. Im Einzelnen sah es so aus:

Arbeitstreffen 1 (Präsenz)

### **Resilienz 2.0: Persönliche Kraftquellen und Umgang mit „Klimagefühlen“**

Hier ging es um das gegenseitige Kennenlernen sowie die Fragestellung, wie Selbstfürsorge und der konstruktive Umgang mit (Klima-)Gefühlen Nachhaltigkeitsakteur\*innen dabei unterstützen können, resilient zu bleiben.

Arbeitstreffen 2 (digital)

### **„Frontalhirn auf Standby“ - Gelingendes Selbstmanagement in Krisensituationen**

Wie können wir auch in herausfordernden Situationen, unter Stress und Druck, den Überblick behalten? Das war der Schwerpunkt dieses Treffens, das Lösungen aus Achtsamkeits- und Hirnforschung präsentierte.

Arbeitstreffen 3 (digital)

### **„Gleichzeitig den Wald und die Bäume betrachten“ - Souverän bleiben im Umgang mit Konflikten und Entscheidungen**

Kompetenzen rund um den Umgang mit Konflikten und Entscheidungen standen im Mittelpunkt dieses Treffens.

Arbeitstreffen 4 (digital)

### **Bilder sagen mehr als Worte - Limbisch kommunizieren**

*Unter Mitwirkung von: Magdalena Schlenk, Klimaschutzagentur Mannheim*

Die Hirnforschung liefert wertvolle Hinweise, wie wir in Gesprächen und Aktionen Menschen wirklich erreichen können, etwa durch Bilder, Geschichten und Erfahrungen. Dies war das Thema des vierten Treffens. Mit der Musterwohnung Mannheim stand ein praktisches Beispiel im Zentrum.

Arbeitstreffen 5 (digital)

### **„Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße“ (Martin Walser): Der Club in mir – das Innere Team und die Methode der Kollegialen Beratung**

Hier stand noch einmal die Selbststeuerung im Mittelpunkt: das Innere Team als wichtiges Handwerkszeug in der Selbstregulation und die Kollegiale Beratung als Möglichkeit, sich strukturierte und lösungsorientierte Unterstützung zu holen.

Arbeitstreffen 6 (Präsenz)

### **Auf Kurs bleiben - „Deine Zukunft 2030“ – Der Amberg-Sulzbacher Weg zur nachhaltigen Netzwerklandschaft**

*Unter Mitwirkung von: Manfred Lehner*

Das Abschlusstreffen sollte den Teilnehmer\*innen noch einen Impuls mit auf den Weg geben – ein Erfolgsmodell aus der Praxis – den Amberg-Sulzbacher Weg zur nachhaltigen Netzwerklandschaft. Manfred Lehner, ehemaliger Leiter einer Volkshochschule, stellte modellhaft dar, wie Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft verknüpft werden können.

Grundlage für die Nachhaltigkeitswerkstatt war der Ansatz „Achtsamkeit und Pragmatismus“, den die systemischen Beraterinnen und Autorinnen Christine Lehner und Sabine Weihe entwickelt haben: Selbstreflexion, Impulse aus der Hirnforschung, Psychologie und Systemtheorie sowie konkrete Werkzeuge zur Umsetzung werden verknüpft.

Darüber hinaus war das Ziel, dass die Teilnehmenden und jetzt auch die Leser\*innen dieser Veröffentlichung konkretes Handwerkszeug mitnehmen können, das die Arbeit erleichtert und hilft, gut mit den eigenen Kraftreserven umzugehen. Deshalb wechseln sich gut erkennbar Textbausteine, die Einblick in das vermittelte Hintergrundwissen geben mit konkreten Beispielen, Übungen und Methoden ab. Dazwischen sind dazu auch die Rückmeldungen der Teilnehmenden zu finden. Im Anhang finden sich Literaturangaben und weiterführende Informationen.



„Eine andere Welt ist nicht nur möglich, sondern auf dem Weg. An einem ruhigen Tag kann ich sie atmen hören.“ Arundhati Roy



## Was macht Resilienz aus?

Auch wenn Kraftquellen ein guter Ausgangspunkt sind – hinter Resilienz steckt noch mehr. Die Kernpunkte der Resilienzforschung sind in der folgenden Grafik zusammengefasst. Forscher\*innen haben sieben wesentliche Faktoren ausfindig gemacht. (s. Rampe, 2010)

Resilienz bedeutet konkret, eigene innere Anteile zu aktivieren und zu kultivieren, die uns dabei helfen, ...

- Unabänderliches anzunehmen (Akzeptanz).
- darauf zu vertrauen, dass es Lösungswege gibt (Optimismus).
- überzeugt zu sein, dass wir Einfluss nehmen können (Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen).
- immer wieder neue Wege zu suchen, statt in Problemen stecken zu bleiben (Lösungsorientierung).
- um Hilfe zu bitten und uns Unterstützung zu holen (Netzwerkorientierung).
- nach vorne zu schauen und den nächsten Schritt zu planen (Zukunftsorientierung).

Wie das individuell umgesetzt werden kann, haben die Teilnehmer\*innen der Nachhaltigkeitswerkstatt so formuliert:

- Innehalten, nachfragen, neugierig bleiben.
- Cool bleiben, persönliche Werkzeuge schärfen (Tugend, Kompetenz).
- Ausdauer ist die Hauptsache!
- Liebe-voll leben.
- Selbst-Orientierung und Selbstfürsorge.
- Kein Mensch ist perfekt – lebenslanges Lernen



## Achtsamkeit als Ausgangspunkt

Doch wie kann das funktionieren – wie kultivieren wir die inneren Anteile, die uns resilient machen? Ausgangspunkt für eine gute Selbststeuerung ist das Konzept der Achtsamkeit.

Achtsamkeit ist mehr als eine Entspannungstechnik. Sie beschreibt eine Grundhaltung, im Leben ganz in der Gegenwart zu sein und zu lernen, die eigenen Gedanken und Gefühle erst einmal wertfrei zu beobachten und dadurch bewusster lenken zu können. „Das mache ich doch sowieso“, denken vielleicht manche – allerdings läuft ein Großteil unserer täglichen Gedanken und Verhaltensweisen automatisiert, gewohnheitsmäßig ab, sozusagen im „Autopiloten“.

Nur: Dieses „Autopilot“-Alltagsbewusstsein, das auch oft das Ausagieren oder Unterdrücken von Gefühlen wie Wut und Trauer in Konfliktsituationen beinhaltet, ist weder hilfreich noch ausreichend, um die komplexen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Wir brauchen ein „uns selbst bewusst dabei zuschauen“, wie wir ticken, was Energie frisst und gibt, um bewusstere und zielführende Entscheidungen zu treffen.

„ *It is not a new technique; it is a different way of being.* Prof. Jon Kabat-Zinn

Die größte Herausforderung ist dabei, uns und andere nicht gleich zu bewerten – gut oder schlecht, Daumen hoch oder runter – und das fällt unserem Gehirn schwer. Es packt das, was wir erleben, in Schubladen, um die Komplexität des Alltags zu bewältigen. Das ist per se nichts Schlechtes, es ist sogar überlebenswichtig. Doch wichtig ist: in „Bewerten“ steckt das Wort „Wert“. Und ein wesentlicher Bestandteil von Selbstfürsorge ist Wertschätzung gegenüber uns selbst. Achtsamkeit hilft dabei, die vorschnellen Bewertungen unseres Gehirns zu bremsen und den wertschätzenden Blick auf uns selbst zu schärfen.

Die Wirksamkeit von Achtsamkeitspraktiken ist wissenschaftlich erwiesen: Die moderne Hirnforschung zeigt, dass sie die Fähigkeit fördern, die eigenen Gedanken und Gefühle zu reflektieren und dadurch bewusster, gesünder und konstruktiver zu leben.

Übrigens: auch in der freien (gewinnorientierten) Wirtschaft im Bereich Führungskräfte-Training hat sich in den letzten Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass Mitarbeitende erst einmal sich selbst im Blick haben müssen, um langfristiges Engagement durchhalten zu können. Internationale Konzerne haben das schon vor einiger Zeit erkannt: Sowohl in der Gesundheitsfürsorge als auch im Umgang mit komplexen Herausforderungen gibt es zahlreiche achtsamkeitsbasierte Seminare und Workshops.



## Metaebene: die Adlerperspektive

Wenn wir trainieren, unsere Haltungen, Bewertungen und daraus folgende Entscheidungen noch bewusster zu überprüfen, sie aus der Adlerperspektive zu betrachten, können wir freier und gelassener entscheiden und handeln. Für diesen „Aufbau von Metaebenen“ brauchen wir Achtsamkeit. Achtsamkeit bezeichnet die Fähigkeit unseres Geistes, ganz präsent zu sein und alles, was sich im Moment in uns selbst und um uns herum abspielt, bewusst wahrzunehmen, ohne sofort reflexhaft darauf zu reagieren. Es geht darum, Distanz zu den eigenen Gefühlen und Gedanken zu schaffen, nicht aus Affekten und Impulsen heraus „automatisch“ zu handeln.

Der/die innere Beobachter\*in geht also folgende Schritte:

- Ich lasse meine Gedanken und Gefühle wertfrei zu.
- Ich beobachte sie aus der Adlerperspektive.
- Ich nehme erst einmal wertfrei das an, was gerade da ist – ohne sofort zu reagieren.
- Ich filtere heraus, was im nächsten Schritt für mich hilfreich ist.

Achtsamkeit hilft dabei, bewusster zu reagieren: zum Beispiel...

- tief durchzuatmen und sachlich zu argumentieren oder zu entscheiden, lieber zu einem späteren Zeitpunkt ein klärendes Gespräch zu suchen,
- innerlich einen anderen Blickwinkel auszuprobieren,
- vielleicht auch beim Durchatmen zu realisieren: **Das ist es im Grunde gar nicht wert, mich zu ärgern,**
- oder aber bewusst zu entscheiden: Jetzt reicht es wirklich, eine durchaus emotionale, aber klare Ansage ist angebracht.

Es geht also um die Fähigkeit, aufmerksam zu beobachten, welche automatisierten Reaktionen in unserem Denken, Fühlen und Verhalten abgespeichert sind, sie zu erkennen und zu verändern, wenn sie nicht zielführend sind – dazu mehr im anschließenden Kapitel „Frontalhirn auf Standby.“

### Übung

#### Achtsamkeit: Gedanken wertfrei wahrnehmen

*In dieser Übung geht es darum zu lernen, wertfrei und unvoreingenommen zu beobachten, was in Ihrem Bewusstsein auftaucht. Beobachten Sie zentriert, welche Gedanken, Bewertungen oder Stimmungen kommen und gehen.*

*Nehmen Sie sich an einem ruhigen Ort etwa zehn Minuten Zeit, setzen Sie sich bequem hin und lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf den Atem.*

- Beobachten Sie, wie Gedanken kommen und gehen, wie sie auftauchen und wieder verschwinden.
- Machen Sie sich bewusst: Gedanken sind Ihre eigenen Vorstellungen und Interpretationen – sie müssen mit der Realität nicht unbedingt übereinstimmen.
- Registrieren Sie Inhalt und Intensität der Gedanken und lassen Sie sie dann wie Wolken weiterziehen.
- Machen Sie sich bewusst: Gedanken sind nicht von Dauer, ihre Natur ist unbeständig.
- Gehen Sie immer wieder in die Rolle des wertfreien Beobachters (z.B. „Ah, jetzt denke ich gerade an ...“)
- Wenn Sie sich in Gedanken festhängen oder den Faden verlieren, lenken Sie den Fokus zurück auf Ihre Atmung.

## Umgang mit Klimagefühlen

Dennoch – auch wenn der Akku voll ist und die Kraftquellen gut genutzt werden – gibt es Situationen, die uns überrollen, traurig oder wütend machen, ohnmächtig oder resigniert fühlen lassen. Gerade Menschen, die sich im Nachhaltigkeitsbereich engagieren, dürften diese Situationen bekannt vorkommen. Eine sehr schöne Anregung im Umgang mit diesen Momenten haben wir von der Psychologin Renee Lertzmann übernommen, zitiert in Perspektive Daily, 10.8.2023:

### Übung

#### Schritt 1: Gefühle wertfrei respektieren

*Wenden Sie sich im ersten Schritt den eigenen Gefühlen zu, schätzen und respektieren Sie sie als ein Feedback aus unserem Inneren, als wichtige Informationen an uns selbst. Auch Ärger, Angst, Wut, Trauer sind willkommen – sie können Antrieb, Verarbeitung, Kompass sein.*

#### Schritt 2: Austausch mit Gleichgesinnten: den Gefühlen Raum geben

*Zentral ist die Suche nach Beziehungen und Gruppen, in denen Sie über diese Gefühle sprechen können; das könnte etwa im Rahmen von guten Freundschaften stattfinden oder in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Wichtig ist, dass die Gefühle dort Raum haben, dass sie genauso akzeptiert werden, wie sie gerade sind, ohne vorschnelle Bewertung, und Sie Unterstützung bekommen. Einen solchen Raum haben die Nachhaltigkeitswerkstätten geschaffen. Besonders wertvoll war dabei die Methode der „Kollegialen Fallberatung“ als konkrete Systematik für einen zielorientierten Austausch, die in dieser Broschüre auf Seite 36 erklärt wird. Uns als Begleiterinnen hat beeindruckt, wie achtsam und offen die Teilnehmenden miteinander umgegangen sind, Rückmeldungen wie: „Ich habe Verbindung zu mir, zur Gruppe und zu Zusammenhängen gefunden“, „Ich nehme Ermutigung mit: es gibt viele Mitstreiter\*innen“, oder: „Ich nehme Anker mit“ spiegeln die Qualität des gemeinsamen Weges.*

#### Schritt 3: Aktiv sein/werden

*Im dritten Schritt geht es darum, zu schauen, wie Sie mit Blick auf die Klimakrise aktiv werden können. „Um Erfahrungen, Energie, Sorgen und Ängste in eine Richtung zu lenken, die sich gut anfühlt, die auf den eigenen Stärken aufbaut und für einen persönlich Sinn macht“, sagt Lertzmann. Dieser Weg kann Aktivismus auf der Straße sein, ein Kunstprojekt oder ein Bildungsangebot. Es gibt unterschiedliche Rollen, die ausprobiert und gewählt werden können. Wichtig ist, sich damit wohlfühlen. In der Nachhaltigkeitswerkstatt gab es eine große Bandbreite von Organisationen, in denen die Teilnehmenden im Alltag aktiv sind: Die Palette reichte von Behörden über Initiativen oder große Sportvereine bis zur letzten Generation. Der gegenseitige Respekt und das voneinander Lernen waren beispielhaft und bereichernd.*

#### Schritt 4: Sich erholen

*Der vierte Schritt sollte bei allem Idealismus nicht vergessen werden: zu wissen, wann Sie einen Schritt zurückgehen und sich erholen müssen. „Niemand kann 24 Stunden, sieben Tage die Woche mit der Klimakrise leben!“, betont Renée Lertzmann. Menschen bräuchten Ruhe, Auszeiten und Freude im Alltag, auch das natürlich auf eine persönliche Art. In den Werkstätten gingen wir dieser Frage immer wieder nach: Wo/wie erhole ich mich? Erlaube ich mir Pausen? Was tut mir gut?*

Die Teilnehmenden der Werkstätten haben rückgemeldet, dass sie diesen wertfreien Raum für die eigenen Gefühle, den Respekt für die Vielfalt unterschiedlichster Formen der Aktivität und die Ermutigung, die Selbstfürsorge zu stärken, in diesem Format sehr geschätzt haben.

# „Frontalhirn auf Standby“: Gelingendes Selbstmanagement in Krisensituationen

Was passiert in Momenten, in denen trotz guter Selbstreflexion und intensiver Vorbereitung in Stresssituationen der rote Faden verloren geht? Situationen, in denen uns die passenden Argumente einfach nicht einfallen wollen oder uns Wut beziehungsweise Resignation überrollen und aushebeln. Eine Reise in die Hirnforschung hilft, zu verstehen, warum das passiert – und wie wir lernen können, souverän durch schwierige Situationen zu navigieren.

## Alltagsmodus Autopilot

Wie im letzten Kapitel schon erwähnt, befinden wir uns im Alltag häufig im Modus des „Autopiloten“. Denkprozesse brauchen sehr viel Energie, deshalb ist unser Gehirn darauf programmiert, so effizient wie möglich und dabei energiesparend zu arbeiten. Aus diesem Grund speichert es gelernte Verhaltensweisen und spult sie im Alltag automatisch ab. Vom Zähneputzen über Autofahren bis zur Vorbereitung der nächsten Besprechung – wir brauchen nicht groß nachzudenken, es läuft „von selbst“.

Im Alltag ist es sehr hilfreich, wenn viele Vorgänge und Reaktionen weitgehend unbewusst ablaufen. Es wäre zu anstrengend, jede einzelne Routine ständig neu abrufen zu müssen. Allerdings ist der Autopilot vor allem dann nicht nützlich, wenn wir aus dem Gleichgewicht kommen – in Konflikt- und Stresssituationen. Es sind diese Momente, in denen wir – oder besser gesagt, unser Großhirn – im Grunde genau wissen, was konstruktiv wäre und wie wir uns verhalten möchten: gelassen bleiben, klar Stellung beziehen, ruhig weitermachen... Doch dann, trotz aller guten Vorsätze, „passiert es“ – die Stimme versagt, wir explodieren oder die im Vorfeld so gut überlegten Argumente fallen uns einfach nicht mehr ein. Später kommt dann oft noch die Wut über uns selbst dazu: Warum konnten wir einfach nicht souverän bleiben?

### Übung

#### Selbstreflexion

*Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und denken Sie an Situationen, in denen Sie sich wütend, hilflos oder frustriert gefühlt haben. Wie gehen Sie mit aufsteigender Wut, Ärger oder Hilflosigkeit um? Was ist Ihr Autopilot – die unwillkürliche, ungefilterte Reaktion? Eher direkt laut und wütend oder eher leise und resigniert? Oder mal so, mal so?*

## Die Machtzentrale sitzt im Gefühlshirn

Um zu verstehen, warum wir in schwierigen Situationen manchmal nicht so reagieren, wie wir es uns eigentlich vorgenommen haben, müssen wir uns erst einmal bewusst machen, wie unser Verhalten gesteuert wird. Ergebnisse aus der Hirnforschung bringen hier Licht ins Dunkel. Die eigentliche „Machtzentrale“ in unserem Bewusstsein ist nicht – wie lange Zeit angenommen – das vernünftige Großhirn, unser rationaler Verstand (der Neokortex), sondern eine evolutionsgeschichtlich weit ältere Gehirnregion: das sogenannte limbische System, auch Gefühlshirn genannt. Dieses uralte Gehirn, das nicht nur wir, sondern alle Säugetiere und zu einem gewissen Grad auch Reptilien haben, hat für Millionen von Jahren nur ein Ziel verfolgt: überleben – egal, wie. Dafür sind blitzschnelle Entscheidungen nötig, über die wir nicht vernünftig nachdenken können, ja, oft nicht einmal dürfen. Wenn der Säbelzahniger vor unseren Urahnen stand, gab es nur noch eine Überlebenschance: weglaufen, so schnell wie möglich.

Um in Bruchteilen von Sekunden lebensnotwendige Entscheidungen treffen zu können, hat das limbische System direkten Zugriff auf die

Bereiche in unserem Gehirn, die unser Handeln bestimmen: Es kontrolliert unsere Gefühle, unsere Körperhaltung und damit letztendlich jede Entscheidung. Dies geschieht völlig unwillkürlich und häufig unbewusst.

Weitgehend unbewusste und vor allem automatisierte Verhaltensmuster bestimmen uns also viel mehr, als uns im Alltag manchmal lieb ist. Wenn unser Gefühlshirn Gefahr wittert, hebt es das Großhirn oftmals aus. So lässt uns ein abfälliger Satz ins Stottern kommen, eine provokante Frage aggressiv zurückschießen und eine skeptisch

hochgezogene Augenbraue bringt uns aus dem sorgsam vorbereiteten Konzept. Wichtig ist zu wissen: Unwillkürliche Reaktionen aus Stammhirn und limbischem System sind immer schneller als die Reaktionen des Großhirns. Das ist erst einmal ärgerlich und oft nicht hilfreich, aber ein nicht zu verändernder Fakt.

Aber: Wir können durch Achtsamkeitsübungen unser Frontalhirn, den „inneren Beobachter“ trainieren und so lernen, die unwillkürlichen Reaktionen auf eine Ebene des Bewusstseins zu holen und zu steuern.

### Mentale Stärke: den Denkmodus lenken lernen – Selbstwahrnehmung trainieren um auf die Regie im Gehirn Einfluss zu nehmen



Abb. 3: Funktionsbereiche Gehirn / Quelle: Ammerthaler Institut

## Der „Aufzug im Gehirn“ – der Autopilot unter Stress

Der Hirnforscher Gerald Hüther erklärte 2006 in einem STERN-Interview sein „Aufzugmodell“ wie folgt:

Wir können uns die Funktionsweise unseres Gehirns wie einen Fahrstuhl vorstellen: Ganz oben, im Großhirn sitzt der präfrontale Cortex. Er ermöglicht uns, vorausschauend und rational zu denken, wir finden umsichtige und kreative Lösungen. Doch unter Druck oder Stress fährt der Aufzug hinunter in den Keller: dort, wo nur einfache, wenig kluge Lösungen zur Verfügung stehen. Das Gehirn schaltet zurück auf „archaisches Notfallprogramm“, wir fallen zurück in alte Bewältigungsstrategien: Sie können unserer Biografie entstammen, also aus Kindheit, Jugend, aus früheren Lebensphasen im limbischen System verankerte „jüngere Ichs“ übernehmen die Regie (z.B. den Kopf einstecken, sich klein machen oder unreflektiert rebellieren). Sie können aber auch uralte, evolutionäre Überlebensreaktionen des

Stammhirns sein: Angriff, Flucht und Erstarrung. Auf die Frage, was passiert, wenn der Druck noch weiterwächst, erklärt Hüther: „Dann geht es unter Umständen ganz in den Keller: Bei immensen Stress springen diese archaischen Notfallprogramme an, die wir mit allen Säugetieren und Reptilien gemeinsam haben.“

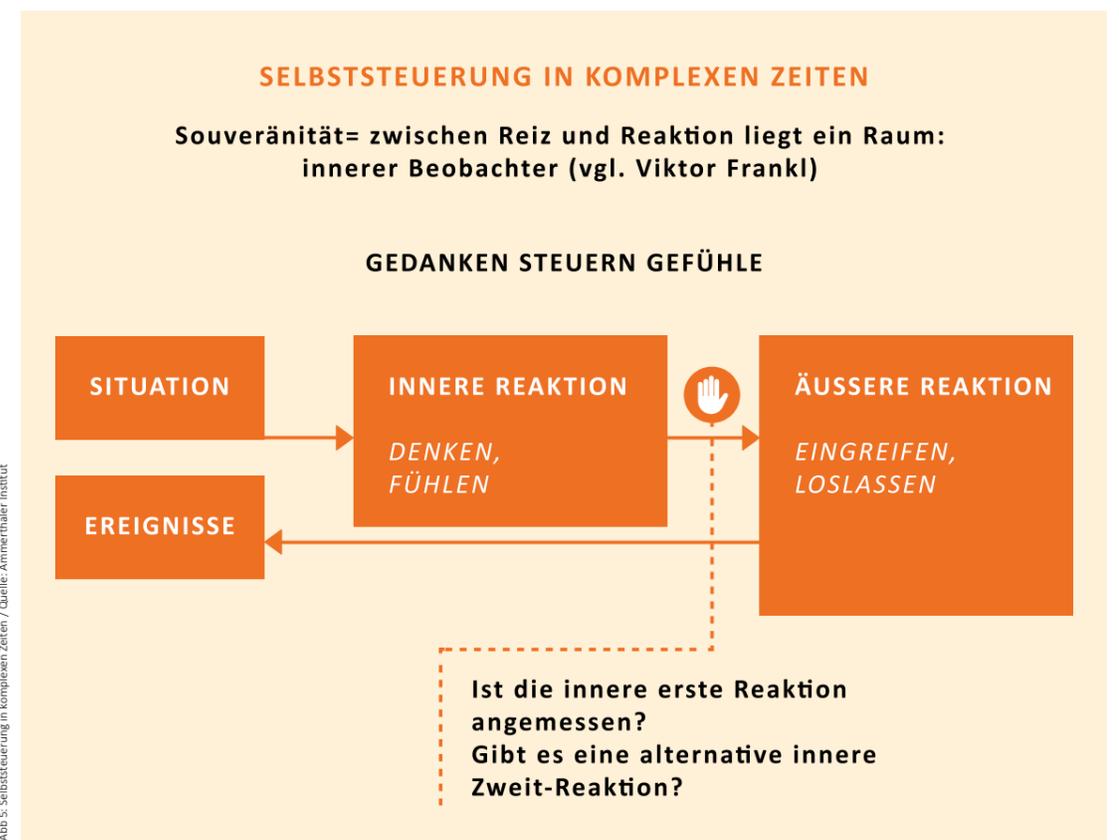
Unter schwierigen Bedingungen fahren wir also „mit dem Aufzug“ hinunter in unser Gefühlshirn. Das kann sich in verschiedenen Arten und Weisen äußern, wir bekommen etwa einen Kloß im Hals, unsere Stimme wird unwillkürlich lauter oder wir verstummen. Wenn wir noch weiter in die Tiefe unseres Gehirns fahren, in das Stammhirn, kommt es zu Totalausfällen, Blackouts oder Ausrastern: Das Denken wird mühsam oder völlig ausgehebelt. Oft werden dann Verhaltensmuster aktiviert, die wir früher gelernt haben. Die Situation erinnert uns (unbewusst) an frühere Stresssituationen, in denen wir uns überfordert,

ausgeliefert und gleichzeitig sehr abhängig von unserer Umwelt gefühlt haben. Das Wissen darüber, was in unserem Gehirn in Stresssituationen passiert, ist schon der erste Schritt zur Bewältigung. Denn der Schlüssel

lautet: Achtsamkeit. Wenn wir unser eigenes Verhalten – beziehungsweise die Aufzugfahrten in unserem Gehirn – bewusst wahrnehmen, entsteht eine Chance: Wir können unser automatisiertes Verhalten unterbrechen.

„ Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.“

Peter F. Drucker



**Praxisbeispiel:**

Sie haben gerade eine neue Idee im Kreis Ihrer Kolleg\*innen vorgestellt, von der Sie vollkommen überzeugt sind. Doch die Reaktionen fallen anders aus als erwartet: Ein Kollege runzelt die Stirn, niemand geht richtig auf Ihre Idee ein. Sie merken, wie Sie angespannt werden und sich unwohl fühlen. Der Kopf wird leer und Sie werden unsicher oder ärgerlich. „Vielleicht ist die Idee doch nicht so gut“, denken Sie – oder auch: „Das habe ich mir doch gleich gedacht, dass der Meier mich wieder boykottiert.“ Und schon springt der Autopilot an: Entweder Sie machen sich selbst Vorwürfe, mit welcher unausgereiften Idee Sie da an die Öffentlichkeit gegangen sind, oder Sie gehen

auf den Kollegen los, machen im Gegenzug seine Vorschläge madig oder starten einen verbalen Gegenangriff.

Genau hier setzt Achtsamkeit an: Wenn Sie gelernt haben, den inneren Beobachter zu aktivieren, können Sie Distanz zu Ihren unwillkürlichen Reaktionen bekommen, zum Beispiel durch folgenden inneren Blitz-Dialog: „Ich merke gerade, dass mich die Reaktionen der Kolleg\*innen verunsichern. Ich hatte mir eine positive Resonanz erwartet und bin jetzt sauer. Am liebsten würde ich jetzt lospoltern“. In diesem Moment ermöglicht Achtsamkeit eine Wahlfreiheit: Sie können lospoltern – oder auch nicht.

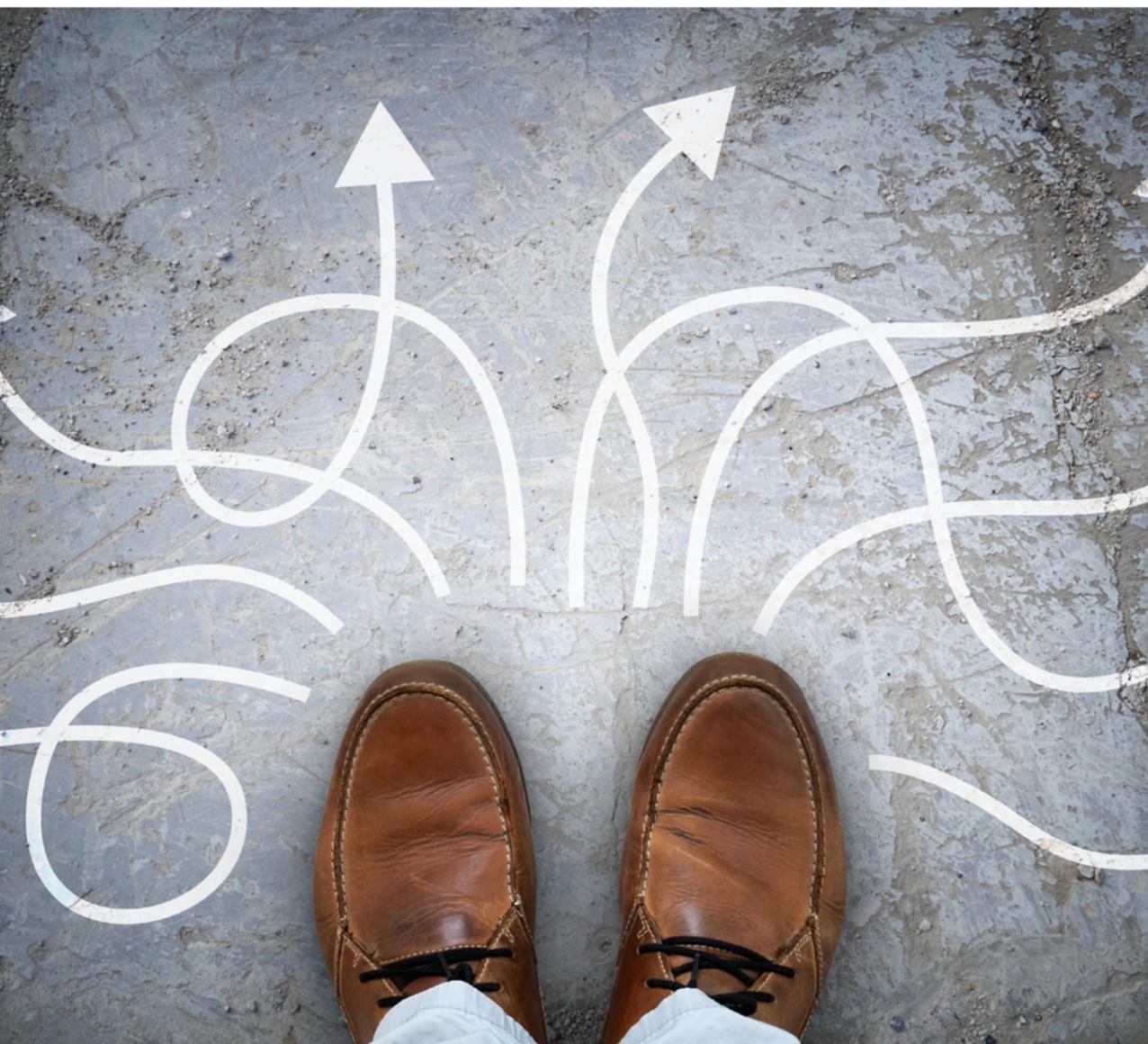


Foto: AdobeStock

## Wie das Großhirn online bleibt

Um in schwierigen Situationen eben nicht zu explodieren oder aufzugeben, sondern gelassen zu bleiben und weiterhin zielorientiert handeln zu können, ist es wichtig, unsere Denk- und Verhaltensweisen zu überprüfen. Was sind unsere wunden Punkte, die uns auf 180 bringen?

Entscheidend ist, dass wir uns bewusst machen, was in uns vorgeht. Damit schaffen wir einen „Raum zwischen Reiz und Reaktion“ (Viktor Frankl), denn alles, was wir reflektieren, kann uns nicht mehr so leicht aus der Hand gleiten. Durch die Distanzierung, den inneren Beobachter, haben wir nun eine Wahlmöglichkeit: Wir können in Panik verfallen – oder auch ruhig bleiben.

Der erste Schritt für die Aktivierung des Inneren Beobachters – und damit des rationalen Frontalhirns – ist ein tiefer Atemzug, der uns mit dem Aufzug zurück nach oben fährt. Eine Möglichkeit ist es, sich für diese Situationen erst einmal einen „Unterbrecher-Satz“ zu zurechtzulegen, beispielsweise: „Bleib erst mal ruhig!“ oder uns bildlich ein Stoppschild vorzustellen. Dadurch bleibt unser Großhirn mit größerer Wahrscheinlichkeit „online“.

Dann richten wir unsere Aufmerksamkeit nach innen und fragen uns wertfrei: Was passiert gerade in mir? Was geht hier in mir vor? Wie rede ich innerlich mit mir und wie verhalte ich mich? Wie wirkt dieses Verhalten nach außen? Wie ist meine Körperhaltung? Dabei ist wichtig, dass wir uns nicht sofort kritisieren, sondern einfach beobachten.

Anders als beim sogenannten „positiven Denken“ geht es hier nicht darum, sich gute Gefühle

inzureden, sondern alle Gefühle – positive wie negative – wahrzunehmen und auch ernst zu nehmen. Zudem sollten wir neben den Denk- und Verhaltensweisen auch unsere Körperhaltung bewusst erfassen – sie spiegelt die unwillkürliche Reaktion in unserem Inneren. Möglicherweise stellen wir dabei fest: „Ich atme flach und spanne mich in den Schultern an, ziehe den Kopf leicht ein.“

In diesem wertfreien Raum können wir unsere Reaktion erst einmal so annehmen, wie sie ist: „Ah, das hat mich getroffen“. So können wir uns sortieren und dann im nächsten Schritt in Ruhe entscheiden, wie wir reagieren möchten. Oder wie Dr. Gunther Schmidt, Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg, in seinen Seminaren sagt: „Betrachten Sie die Verhaltensweisen anderer Menschen als Einladungen. Ich muss nicht jede Einladung annehmen.“

Wir können durch Achtsamkeit unsere mentale Stärke trainieren, um die folgenden „Einladungen“ öfter auszuschlagen:

- sich aufzuregen, sich ärgern zu lassen,
- sich klein zu fühlen,
- sich ausgehebelt vorzukommen,
- ein Blackout zu haben.

**Übung**

Eine sehr hilfreiche Übung, die die eben erläuterten Schritte gut zusammenfasst, ist die STOPP-Übung (Goldstein/Stahl 2016).  
Erinnern Sie sich an die ersten Fahrstunden, an die Anweisungen, die Sie beim Überqueren einer Kreuzung mit Stoppschild bekommen haben? Innehalten, 21, 22, 23 zählen – dann weiterfahren. Im Grunde geht es auf den Kreuzungen des Alltags genau um die gleiche Kompetenz: Innehalten, bewusst wahrnehmen, dann erst weitermachen.

**Schritt 1:** Stellen Sie sich ein Stoppschild bildlich vor und halten Sie einen Moment inne.

**Schritt 2:** Nehmen Sie einen bewussten Atemzug.

**Schritt 3:** Gehen Sie in die Beobachter-Position und fragen Sie sich: was passiert gerade in mir?

**Schritt 4:** Entscheiden Sie mit mehr Präsenz, was der nächste Schritt sein kann.

## Über Training und Ehrenrunden

Die Kompetenz des Frontalhirns ist es, erst einmal wertfrei einen Überblick zu schaffen und dadurch im zweiten Schritt das Denken und Verhalten bewusster zu steuern. Achtsamkeit trainiert und festigt diese Kompetenz. Wenn wir beginnen, den inneren Beobachter zu aktivieren, müssen wir anfangs noch genau überlegen: Was geht gerade in mir vor? Was würde ich jetzt automatisch tun? Was wäre stattdessen konstruktiver? Doch mit zunehmender Übung wird dieser Prozess des Innehaltens immer leichter und mit der Zeit ganz selbstverständlich und blitzschnell ablaufen.

Wenn das gerade schwer zu glauben ist, erinnern wir uns doch an unsere ersten Versuche, Fahrrad zu fahren. Damals erschien es uns vielleicht auch völlig unmöglich, auf zwei schmalen Rädern das Gleichgewicht zu halten, zu treten und gleichzeitig noch auf den Straßenverkehr zu achten. Mit Zeit und Übung haben wir das alles aber völlig verinnerlicht. Der Weg dorthin dauert vielleicht etwas länger, als Fahrradfahren zu lernen. Vielleicht ist es eher wie im Fitnessstudio: Regelmäßiges Training ist die Voraussetzung dafür, die Wahlfreiheit auch in Stress-Situationen anwenden zu können. Eine Form des Trainings ist etwa, sich eine bestimmte kritische Situation vorher bildlich vorzustellen und das eigene Verhalten immer wieder durchzugehen: Welche Körperhaltung will ich einnehmen, was will ich sagen, wie will ich atmen?

Wichtig ist dabei, das bisherige Muster nicht einfach als „falsch“ abzutun. Wertfrei akzeptieren bedeutet zu erkennen: Irgendwann hatte das alte Muster mal einen Sinn – wahrscheinlich fungierte es früher als eine Art Schutzschild (zum Beispiel den Kopf einstecken), vielleicht haben wir es aber auch von einem Vorbild (unbewusst) übernommen (zum Beispiel schnell laut werden) und wird ab und zu wieder auftauchen – erst noch häufig, später dann immer seltener. Sich zu ärgern, wenn man in alte Muster verfällt, die man doch eigentlich schon abgelegt hat, ist nachvollziehbar, aber es kostet unnötige Energie.

Was in solchen Situationen hilft, ist: tief durchatmen und – wie Dr. Gunther Schmidt in seinen Seminaren sagt – die „Ehrenrunde“ im alten Verhaltensmuster akzeptieren. Dann können wir unsere Aufmerksamkeit wieder auf unser Ziel lenken: Wo möchten wir hin, was könnte uns dabei unterstützen?

Wir können uns selbst sagen: „Das habe ich bisher in bestimmten Situationen so gemacht und es war früher mal sinnvoll. Aber ich kann mich ändern und lernen, auch unter Stress souveräner zu bleiben.“ Das Paradox des Wandels heißt also: Das alte (automatisierte) Verhalten würdigen, um das Neue zu erreichen. Dieses Würdigen ermöglicht es uns, eine Brücke zwischen dem alten Autopilot-Modus und dem neuen Bewusstsein zu schlagen.

### DEN AUTOPILOTEN STOPPEN...WIE?



HALTE EINEN MOMENT INNE –  
„STOP FOR A MOMENT“



NIMM EINEN BEWUSSTEN ATEMZUG –  
„TAKE A BREATH“



BEOBACHTE WAS IN DEINEM KÖRPER UND DEINEM GEIST PASSIERT –  
„OBSERVE WHAT IS HAPPENING IN YOUR BODY AND MIND“



MACH MIT MEHR PRÄSENZ WEITER –  
„PROCEED ON WITH MORE PRESENCE“

Abb. 6: Stoppschild / Quelle: Ammerthaler Institut

## Gleichzeitig den Wald und die Bäume betrachten: Souverän bleiben bei Konflikten und Entscheidungen

Resilienz und mentale Stärke sind vor allem dann besonders wichtig, wenn wir in Konfliktsituationen geraten. Ob innere Themen (Wo kann ich meine Kräfte im Nachhaltigkeitsengagement mit Blick auf meine Kinder und Enkel sinnvoll einsetzen, ohne meine gesundheitlichen Grenzen aus dem Blick zu verlieren?), im Beruf (Wie gehe ich mit der erbosten Mail einer Kollegin um, die meine letzte Klimainitiative ganz öffentlich scharf angegriffen und lächerlich gemacht hat?) oder im zivilgesellschaftlichen Engagement (Wie reagiere ich auf „Killerphrasen“ und Stammtischparolen?)

Unser Leben kann nicht konfliktfrei sein – unser Verstand weiß das, aber Gefühls- und Stammhirn empfinden Konflikte als Stress, dem wir meist lieber aus dem Weg gehen würden. „Bleiben wir doch sachlich“, hört man dann oft – wenn das nur so einfach wäre...

Denn: Die Ursachen liegen in der Regel nicht in objektiven Tatbeständen – sondern in den Einstellungen, Werthaltungen und Wahrnehmungen der beteiligten Personen. Nachhaltigkeitsakteur\*innen sind stark mit ihren Aufgaben identifiziert, sie engagieren sich aus Überzeugung und sind sich bewusst, wie wichtig es ist, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Wenn wir mit „Herzblut“ unterwegs sind, nehmen wir uns Gegenwind oder Gleichgültigkeit auch „zu Herzen“. Dann kostet es oft viel Mut und Kraft, sich den unausweichlichen Konflikten zu stellen.

Die gute Nachricht ist: Wir können lernen, Konflikte souverän zu bewältigen. Mit bestimmten Methoden und Werkzeugen wird es möglich, dass wir gelassener durch zwischenmenschliche Herausforderungen navigieren und dadurch auch in schwierigen Momenten handlungsfähig bleiben.

Der Weg zu souveräner Konfliktbewältigung hat mehrere Etappen. Ein guter Anfang ist, zu verstehen, wie sich Konflikte identifizieren lassen –

denn das ist oft weniger offensichtlich als erwartet. Ein nächster Schritt ist, zu verstehen, welche Konfliktarten es gibt, und welche Konfliktstile. Danach lohnt sich ein Blick in den Werkzeugkoffer, mit dem wir Konflikte bewältigen können.

### Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?

Uns allen sind Konflikte nicht fremd. Dennoch lohnt sich ein genauerer Blick an dieser Stelle. Die Definition im Duden für Konflikt lautet:

1. *Zusammenstoß, zusammenschlagen*
2. *durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.ä. entstandene schwierige Situationen, die zum Zerwürfnis führen können.*

Ein Konflikt ist also eine Situation, in der zunächst einander ausschließende Sichtweisen oder Motive aufeinandertreffen. Werden Konflikte nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet, tendieren sie dazu, zu eskalieren – manchmal so sehr, dass die Situation völlig verfahren scheint. Nun müssen aber unterschiedliche Auffassungen nicht zwangsläufig zu einem Streit führen. Wann also ist ein Konflikt überhaupt ein Konflikt? Bei einem Konflikt mischt sich der Inhalts- mit dem Beziehungsaspekt: Die Verflechtung dieser beiden kommunikativen Ebenen ist das Kriterium für einen „echten“ Konflikt in einem Kommunikationsprozess. Ein bekanntes Modell ist das sogenannte „Eisbergmodell“: Es zeigt anschaulich auf, dass Kommunikation meist nicht auf der Sachebene schiefläuft, sondern unterhalb der (Wasser-)Oberfläche, in den Gefühlen, Bedürfnissen, Werten der Beteiligten. Wir erinnern uns an die Titanic – ihr Leck entstand nicht durch die sichtbare Eisbergspitze, sondern durch die große, unsichtbare Fläche des Eisbergs unter Wasser. Formulierungen, in denen sich Sach- und Bezie-

hungsebene vermischen, klingen typischerweise etwa so:

- Jetzt passen Sie mal auf, was ich gleich sagen möchte.
- Ich habe Ihnen doch schon mehrmals erläutert, dass...
- Sie haben mich doch völlig falsch verstanden.
- Ich sage es gerne nochmals speziell für Sie...

Die Spannung ist spürbar, hörbar: Es geht nicht mehr wirklich um Fakten oder inhaltliche Meinungsverschiedenheiten. Stattdessen findet der Konflikt auf einer persönlichen Beziehungsebene statt – es kommen Emotionen ins Spiel.

### Es liegt was in der Luft – Konflikte frühzeitig erkennen

Wie merken wir möglichst frühzeitig, dass Konflikte „in der Luft“ liegen und möglicherweise kurz vor dem Ausbruch stehen oder auch unterschwellig brodeln? Grundsätzlich ist es immer ratsam, Konflikte anzusprechen und offen zu bearbeiten statt – wie es sehr viele Menschen gelernt haben – vor Konflikten zurückzusehen und sie zu vermeiden. Das erfordert Mut, ohne Frage. Die erste Überwindung ist, sich einzugestehen, dass es einen Konflikt gibt, das eigene Bauchgefühl ernst zu nehmen und zu hinterfragen. Die folgenden Anzeichen helfen, Konflikte als solche frühzeitig wahr- und ernst zu nehmen:

- Ablehnung, Widerstand: Informationen werden nicht weitergegeben, Aufgaben werden nachlässig und unvollständig ausgeführt, usw.
- Rückzug, Desinteresse: Schwelende Konflikte führen oft dazu, dass Beteiligte sich abkapseln, nicht mehr mit anderen sprechen.

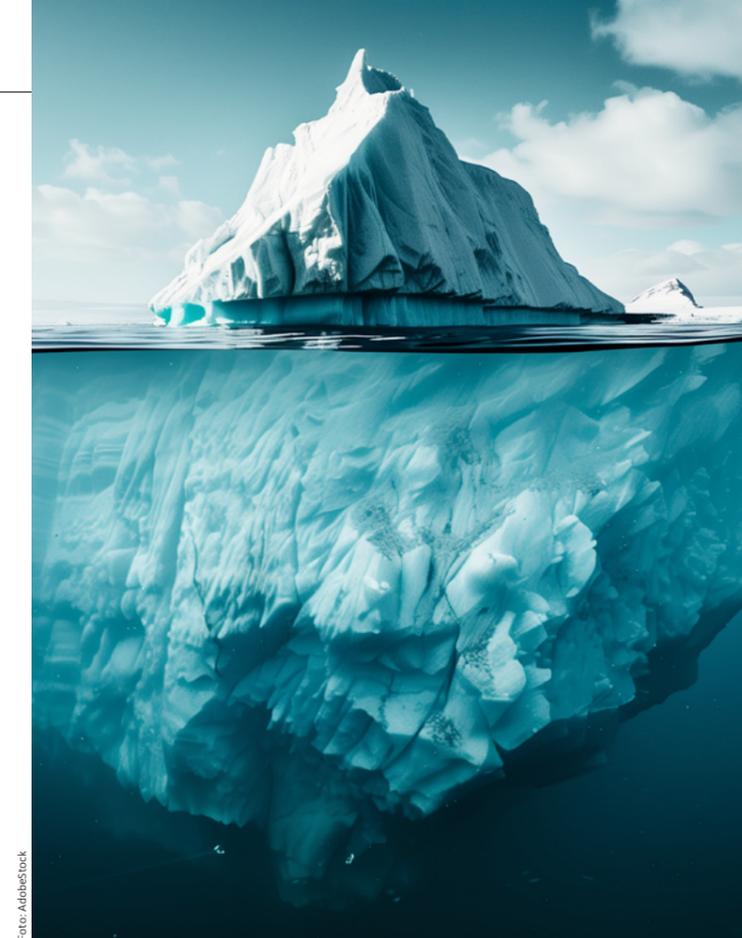


Foto: AdobeStock

- Gereiztheit, Aggressivität: Ärger wird anfangs noch „hinuntergeschluckt“, tritt aber irgendwann (auch bei scheinbar unpassender Gelegenheit) wieder hervor. Auch versteckte oder direkte Aggressionen wie spitze Bemerkungen oder verbale Angriffe sind ein klares Indiz.
- Koalition mit Dritten: A spricht nicht mit B, über den er/sie sich ärgert, sondern mit C über B – eine Koalition mit Dritten wird hergestellt.
- Delegation an Dritte: Der Konflikt wird an Dritte „weitergereicht“ (z.B. an den Vorstand).
- Suche nach Sündenböcken: Bei vielen Alltagskonflikten suchen die Beteiligten reflexartig nach Schuldigen und nicht nach Lösungen.

## Der Sache auf den Grund gehen

Nachdem wir einen Konflikt identifiziert haben, geht es im nächsten Schritt darum, ihn genauer unter die Lupe zu nehmen: Was ist eigentlich die Ursache? Die folgende Übersicht zeigt verschiedene Kategorien von Konflikten auf.



Abb. 7: Konfliktkategorien / Quelle: Ammerthaler Institut

Welche Aktion sollen wir machen? Wer bekommt welche Fördermittel? Ist es okay, sich auf die Straße zu kleben? Was genau ist Aufgabe des Vorstandes? Was nicht?

Konflikte sind Stresssituationen für uns. Das heißt: Limbisches System und Stammhirn mischen wieder einmal kräftig mit und machen es uns schwer, rational und sachlich zu bleiben.

Um konstruktiv streiten zu können ist es deshalb hilfreich, die eigenen Konflikt-Autopiloten kennenzulernen. Ein Beispiel dafür in der folgenden Übung:

### Übung

*Denken Sie an vergangene Konfliktsituationen und erinnern Sie sich an Ihr Verhalten.*

*Beantworten Sie für sich:*

- Wann ergreife ich die Flucht (Fluchtreflex - Karpfen)?
- Wann beginne ich zu kämpfen (Kampfreflex - Hai)?
- Wie sind die Reaktionen meines Gegenübers? Wie kann ich damit umgehen?

## Was wir von Delfinen lernen können

Karpfen? Hai? Delfine? Was haben sie mit Konflikten zu tun? An sich natürlich nichts. Doch das limbische System steuert – wie bereits erklärt – unser Verhalten in schwierigen Situationen, und es ist am besten mit Bildern erreichbar. Wenn wir also Strategien für souveränes Konfliktverhalten mit gut greifbaren Bildern verknüpfen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass wir sie im entscheidenden Moment auch abrufen zu können.

Auch die Trainer und Autoren Dudley Lynch und Paul Kordis haben sich Metaphern aus dem Tierreich zu Nutze gemacht und die sogenannte Delfinstrategie entwickelt. Sie beschreiben, dass Delfine ihre Verhaltensweise schnell und präzise ändern, wenn sie nicht erreichen, was sie anstreben. Im Gegensatz dazu nutzen sie das Symbolbild von Haien für aggressives Verhalten (Stammhirn: Kampf) und das Bild des Karpfens für Konfliktvermeidung (Stammhirn: Flucht).

Dabei gelten folgende Prinzipien, wobei die Formulierungen eher als Methodenbeschreibung und emotionalisierend zu verstehen sind. Ob sie dem tatsächlichen Verhalten von Delfinen entsprechen, sei dahingestellt – die Analogien können hilfreich sein und prägen sich gut ein.

1. **Flexibilität:** Wenn Delfine nicht bekommen, was sie wollen, verändern sie sehr schnell ihre Vorgehensweise. Für uns bedeutet das: Wenn wir feststecken, können wir nach neuen Lösungsansätzen suchen. Dabei hilft es, unsere bisherigen Dogmen in Frage zu stellen, uns von ihnen zu lösen. Helfen kann es auch, eine Metaposition einzunehmen und „von außen“ auf das Problem zu blicken.
2. **Zähigkeit:** Delfine geben nicht leicht auf. Es sei denn, sie erkennen einen Nutzen darin. Für uns bedeutet das: Manchmal brauchen wir einen langen Atem. Gleichzeitig ist es gut, zu erkennen, wann es sich nicht mehr lohnt, ein Ziel weiterzuverfolgen.



Foto: umplash

3. **Gewinnen:** Delfine haben Freude daran, zu gewinnen. Was wir aber von ihnen lernen können: Wir können uns über einen „Sieg“, ein erreichtes Ziel freuen, ohne dass ein\*e andere\*r verloren hat (Win-Win).
4. **Kooperation:** Delfine arbeiten gut mit anderen zusammen, aber handeln auch allein auf kompetente Weise.
5. **Vision:** Delfine haben einen klaren Plan, wohin sie möchten.
6. **Eleganz:** Delfine lieben präzise und vor allem einfache, elegante Lösungen. Diese Eleganz erreichen wir Menschen durch das Trainieren des Inneren Beobachters, durch Achtsamkeit und das Stopp-Schild.

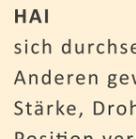
Insgesamt ist wichtig: Es geht nicht darum, Hai- oder Karpfen- Reaktionen immer zu vermeiden, das ist unrealistisch. Wichtig ist, zu bemerken, wann wir in Aggression oder Fluchtverhalten verfallen, um das gezielt nutzen – denn manchmal kann Flucht oder das Ziehen einer klaren Grenze auch angemessen sein – oder auch unterbrechen zu können. >

**STAMMHIRN: FLUCHT ODER ANGRIF, KARPFFEN ODER HAI  
PRÄFRONTALER KORTEX: DELFIN**



**KARPFFEN**

vermeiden, ignorieren, verdrängen unter den Teppich kehren, auf die lange Bank schieben nachgeben, vernachlässigen eigener Ziele, Konfliktdelegation an Führungskräfte, neutrale (?) Dritte



**HAI**

sich durchsetzen, um jeden Preis, auch auf Kosten der Anderen gewinnen wollen, Macht jeder Art, verbale Stärke, Drohungen, Tricks und Taktiken, die die eigene Position verbessern



**PRÄFRONTALER KORTEX/ DELFIN WIN-WIN**

gemeinsames Problemlösen; kreative Zusammenarbeit; trotz Widerständen und Rückschlägen eine beiderseits optimale Lösung anstreben, auf der Basis von Interessen nach Lösungen suchen, nicht auf der Basis von Positionen/Standpunkten. Interessen und Motive beiderseits offen legen, verschiedene „Landkarten“ akzeptieren mehrere interessengerechte Lösungen entwickeln und gemeinsam die interessenverträglichste Lösung auswählen und vereinbaren

Abb. 8: Delfin, Karpfen und Hai / Quelle: Ammerthaler Institut

## Strategien für konstruktives Streiten

Wenn wir unsere Verhaltensmuster in Konfliktsituationen einmal bewusst vor Augen haben, fällt es uns viel leichter zu erkennen, wann wir in den Autopiloten umschalten. Die folgenden Tipps helfen, kompetenter in Streitsituationen zu agieren.

- Machen Sie sich bewusst: Wo sind meine wunden Punkte?
- Äußern Sie Ihre Betroffenheit gegenüber dem/der Gesprächspartner\*in: „Das hat mich getroffen/irritiert/geärgert...“
- Stellen Sie sich bildlich einen innerlichen Schutzschild vor.
- Verbalisieren Sie die Gefühle des/der Konfliktpartner\*in: „Sie wirken auf mich verärgert/unzufrieden...“

Ein bekannter und bewährter Klassiker für einen kompetenten Umgang mit entgegengesetzten Interessen ist das "Harvard-Konzept". Es wurde von zwei Professoren der gleichnamigen Universität entwickelt, William Ury und Roger Fisher. Sie etablieren die folgenden Prinzipien:

- Gehen Sie die **Sache**, das Konfliktthema an, nicht die **Person**.
- Konzentrieren Sie sich auf **Interessen**, nicht auf Positionen.
- Entwickeln Sie **Entscheidungsoptionen im Sinne aller Beteiligten**.
- Bestehen Sie auf **objektiven Fakten**, zum Beispiel gesetzliche Rahmenbedingungen, wissenschaftliche Gutachten oder messbare Auswirkungen.

Zentral für die konstruktive Konfliktlösung ist auch, einen klaren roten Faden im Kopf zu haben. Die nachfolgende Struktur für den Ablauf eines Konfliktgesprächs – so selbstverständlich und einfach sie scheint – hilft, auch bei eventuellen „Aufzugfahrten“ (vgl. S. 22) in das Gefühls- oder Stammhirn auf Kurs zu bleiben und das Großhirn, also Überblick, Gelassenheit und die Sachargumente, „online“ zu behalten.

1. Vorbereitung: Was genau ist meine Erwartung/mein Bedürfnis/mein Interesse/meine Zielsetzung?
2. Gesprächsanlass und Ziel gleich zu Beginn nennen

3. Zuhören, nachfragen, spiegeln: „Habe ich dich richtig verstanden?“, „Meinst du, dass..?“ und gegebenenfalls Missverständnisse klären
4. Win-Win Lösungen suchen
5. Lösungsschritte festhalten

Hilfreich kann auch die Erkenntnis sein, dass es für manche Konflikte keine Lösung gibt und diese damit zwangsläufig hingenommen werden müssen. Dann heißt es: „We agree to disagree“ – wir einigen uns darauf, dass wir uns uneinig sind. Auch das kann ein Weg sein, unterschiedliche Standpunkte zu respektieren.

## Der soziokratische Konsent – souverän zu Entscheidungen finden

Wenn Entscheidungen von Gruppen getroffen werden müssen, sind Konflikte vorprogrammiert: Verschiedene Gruppenmitglieder haben verschiedene Vorstellungen, Ziele oder Erwartungen, die im Entscheidungsprozess aufeinanderprallen. Die folgende Methode kann verhindern, dass die Beziehungsebene zur Streitbasis wird und tatsächlich ein Konflikt entsteht – indem konkrete Abläufe auf Basis des soziokratischen Konsents eingehalten werden. Der soziokratische Konsent ist eine Methode, die auf dem Grundsatz basiert, dass keine der beteiligten Personen einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat und dass eine Entscheidung gut genug ist, um sie in die Tat umzusetzen, sich auf ein Vorgehen zu einigen und es auszuprobieren. Für die Entscheidungsfindung ist dabei ein konkreter Ablauf vorgesehen:

1. **Vorschlag präsentieren:** Der/die Vorschlagende präsentiert der Gruppe einen Vorschlag zur Lösung eines Problems.
2. **Verständnisfragen stellen:** Anschließend können die Teilnehmer\*innen aus der Runde Verständnisfragen stellen, um den Vorschlag auch wirklich zu verstehen.

3. **Reaktionen einholen:** Im nächsten Schritt gibt jede\*r Teilnehmer\*in der Reihe nach eine persönliche Reaktion auf den Vorschlag ab.
4. **Vorschlag nachbessern:** Basierend auf den Rückmeldungen aus der Runde hat der/die Vorschlagende nun die Gelegenheit, den Vorschlag klarzustellen oder gegebenenfalls nachzubessern.
5. **Einwände vorbringen:** Nun werden alle Teilnehmer\*innen der Reihe nach befragt, ob sie einen tragfähigen und nachvollziehbaren Einwand haben, der gegen die Umsetzung des Vorschlags spricht. Kommen keine Einwände, gilt der Vorschlag als angenommen und der Prozess ist beendet. Kommen Einwände, folgt der nächste Schritt.
6. **Einwände integrieren:** In offener Diskussion wird nun Einwand für Einwand besprochen und erörtert, wie der Vorschlag verbessert werden muss, um den Einwand aus der Welt zu schaffen, zumindest fürs Erste. Mit dem verbesserten Vorschlag geht es nochmals zurück zu Schritt 5). Wenn keine Einwände mehr kommen, ist der Vorschlag angenommen („safe enough to try“).

## Bilder sagen mehr als Worte – limbisch kommunizieren

Die Erkenntnisse von Hirnforschung und Psychologie können für Nachhaltigkeitsakteur\*innen einen großen Mehrwert bieten, beispielsweise im Selbstmanagement und in Konfliktsituationen.

Im nächsten Schritt wollten wir aufzeigen, wie dieses Wissen auch in der Arbeit für Nachhaltigkeitsziele direkt eingesetzt werden kann. Dafür lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, was es für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen bedeutet, wenn das limbische System, also das Gefühlshirn, die Regie im Gehirn übernimmt.

Das limbische System wird von emotionalen Vorerfahrungen, von den gewachsenen Werten geprägt, von Gefühlen gesteuert und – ganz wichtig – spricht weniger in Worten, sondern in Bildern und Metaphern. Dabei rücken unter der Regie des limbischen Systems drei Kernpräferenzen oder auch Grundbedürfnisse an erste Stelle:

**Balance** – das Streben nach Sicherheit,  
**Dominanz** – das Streben nach Macht und  
**Stimulanz**, und das Streben nach Abwechslung.

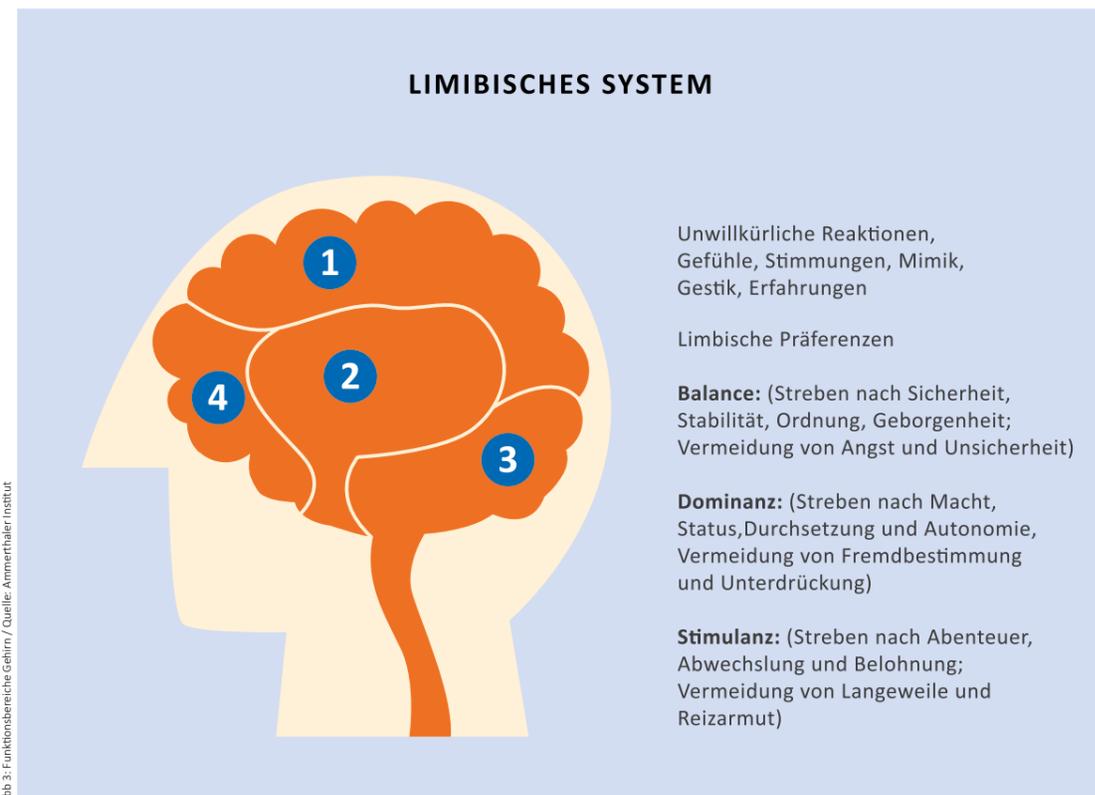
Reines Faktenwissen zur Klimakrise ruft meist keine grundlegenden Veränderungen hervor. Limbische Kommunikation ist die Chance, die Menschen dort zu erreichen, wo ihr Verhalten letztlich gesteuert wird: im Gefühlshirn.

Eine Schatzkiste für limbische Kommunikation findet sich im Handbuch für Klimakommunikation, wo beispielsweise der Mythos des „Wissens-Defizit-Modells“ entlarvt und erklärt wird, wie wir Klimakommunikation zielgenau auf unser Gegenüber angepasst aufbauen können.

[Klimafakten Download Handbuch](#)



Bitte scannen



Ein schönes Beispiel für die Kraft von Erfahrungen und Bildern, also für das Ansprechen des limbischen Systems als zentrale Entscheidungs-Instanz in uns Menschen, hat Magdalena Schlenk für die Energieagentur Mannheim im Rahmen dieses Moduls vorgestellt.

## Die Musterwohnung als interaktiver Bildungsort in Mannheim

### Praxisbeispiel: Die Musterwohnung als interaktiver Bildungsort in Mannheim

Die Musterwohnung ist eine interaktive Ausstellung, die auf anschauliche Art zeigt, wie Nachhaltigkeit in den Alltag integriert und in den eigenen vier Wänden gelebt werden kann. Ob beim Kochen, Arbeiten im Homeoffice oder Duschen – Besucher\*innen erhalten praktische Tipps zu Strom- und Heizkosteneinsparungen, dem richtigen Umgang mit Lebensmitteln, Abfalltrennung und kreativen Ansätzen zur Plastikvermeidung und Begrünung. Auch Hinweise zum nachhaltigen Konsum und umweltbewussten Mobilitätsverhalten sind Teil der Ausstellung. Die Idee einer Ausstellung in Form einer Musterwohnung wurde dabei von der Klimaschutzagentur Mannheim entwickelt, auf die sowohl Konzeption als auch die thematischen Inhalte zurückgehen. Die Möglichkeit zur Umsetzung bot sich durch die Kooperation mit dem Nationaltheater Mannheim, bei deren Sommerfestival 2022 die Musterwohnung das erste Mal ausgestellt wurde. Seit November 2024 hat die Musterwohnung ihren festen Standort im selben Gebäude wie die Büroräumlichkeiten der Klimaschutzagentur. Die Musterwohnung ist wie ein typischer Haushalt ausgestattet und verfügt über eine vollständige Küche, ein Badezimmer, ein Wohnzimmer sowie ein Schlafzimmer. Stecker, Lampen, Heizungen und Wasserhähne gehören mit zur Einrichtung. Die Ausstellung ist interaktiv gestaltet und lädt die Besucher\*innen zum Entdecken ein: Die Waschmaschine möchte geöffnet und die Kochtöpfe angehoben werden.

Am Mobilitäts-Infopoint ziehen Besucher\*innen Symbole für Fahrrad, Bahn und Auto und erfahren mithilfe eines Maßbands, wie viel CO<sub>2</sub> pro Personenkilometer bei den verschiedenen Verkehrsmitteln ausgestoßen wird. Der Wasserverbrauch eines normalen Duschkopfs im Vergleich zu einem Sparduschkopf wird durch unterschiedlich gefüllte Wassereimer veranschaulicht. Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verschiedener Fleischsorten lässt sich anhand des Gewichts speziell gestalteter Verpackungen nachvollziehen. Und an der Strommessstation können Besucher\*innen den Stromverbrauch von Glühlampe, Energiesparlampe und LED-Lampe messen und mithilfe von Rechenbeispielen die Auswirkungen auf die Stromkosten im Jahresverlauf erkennen. Auf diese Weise wird die Ausstellung „Die nachhaltige Musterwohnung“ zu einem Erlebnis- und Lernort, der das Thema „nachhaltig leben im Alltag“ emotional und sinnlich zu vermitteln. Anhand interaktiver Elemente werden Besucher\*innen aktiv in den Entdeckungsprozess eingebunden. Haptische und visuelle Reize sprechen das limbische System an, das für emotionale Reaktionen verantwortlich ist und schaffen so ein Gefühl von Neugierde und Entdeckerfreude. Durch diese spielerische Annäherung an alltägliche Handlungen werden nachhaltige Gewohnheiten nicht nur rational, sondern auch emotional verankert, was eine stärkere und nachhaltigere Verhaltensänderung begünstigt.



## Wer fragt, führt: Fragen statt Sagen

Wenn es darum geht, Menschen für unsere Anliegen zu gewinnen, gibt es einen weiteren, oft viel zu wenig genutzten Weg das eigene Gesprächsverhalten zu hinterfragen.

Nachhaltigkeitsakteur\*innen sind von ihren Inhalten, Argumenten und Einstellungen überzeugt und möchten die Dringlichkeit den Menschen um sie herum deutlich machen. Wie schon beschrieben sind Bilder, Metaphern und Beispiele oft wirkungsvoller als Zahlen, Daten und Fakten allein. Nur: manchmal neigen wir dazu, „missionarisch“ unterwegs zu sein – die schönsten Beispiele, Bilder und Metaphern prallen ab, wenn wir immer nur „auf Sendung“ sind. Dann kann es hilfreich sein, in die Empfänger-Rolle zu wechseln: Wenn wir hinhören, was unser Gegenüber bewegt, können wir ein Gespür dafür entwickeln, wo wir die Person erreichen könnten und welche Ansichten, Werte oder Ängste ihn/sie umtreiben.

Doch wie können wir in den Zuhör-Modus schalten, ohne dass uns das Gespräch entgleitet? **Es** gibt es einen Weg, um unser Gegenüber abzuholen und gleichzeitig das Gespräch zu lenken: Gute Fragen stellen. Das klingt vielleicht banal, ist aber sehr wirksam. Die strategische Anwendung von bewussten Fragetechniken ist eine zentrale Kompetenz, um die eigenen Ziele wirksam im bewussten Dialog mit anderen im Blick zu behalten. Hier ein paar Beispiele: Wir fragen Gesprächspartner\*innen idealerweise nach:

- **Beweggründen**  
„Welche Notwendigkeit steckt für Sie hinter Ihren Äußerungen?“
- **Auswirkungen/ Konsequenzen**  
„Was wären die Folgen, wenn ...?“
- **Kriterien**  
„Auf welcher Basis/ Grundlage/aufgrund welcher Kriterien/Faktoren ... ist Ihnen das wichtig?“
- **Kritik**  
„Was genau stört Sie denn an meinen Vorschlägen?“
- **Rat**  
„Was würden Sie mir konkret raten/empfehlen?“
- **Perspektivenwechsel anbieten**  
„Wenn Sie sich vielleicht in meine Lage versetzen würden, was würden Sie sich vielleicht wünschen?“

Wichtig sind beim Fragen **drei Dinge:**

Wir sollten **erstens** immer nur eine Frage stellen, um zu verhindern, dass eine Frage untergeht oder wir unsere\*n Gesprächspartner\*in überfordern. Wichtig ist **zweitens**, stets die Antwort des Gegenübers abzuwarten. Und **drittens** ist entscheidend, dass wir uns nicht dazu verleiten lassen, unsere eigene Meinung in eine Frage zu kleiden. „Finden Sie nicht auch, dass...“-Formulierungen sind also tabu.

## „Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße“ (Martin Walser) - Das Innere Team und die Kollegiale Beratung

Im fünften Online-Treffen ging es um die zentralen Themen Selbststeuerung und darum, sich Unterstützung zu holen. Als konkretes Handwerkszeug, das uns helfen kann, uns selbst besser zu verstehen und regulieren zu können, wurde das Modell des „Inneren Teams“ vorgestellt. Ausprobiert wurde zudem die Methode der kollegialen Fallberatung als Struktur für Austausch und lösungsorientierte Herangehensweise an schwierige Situationen.

### Das Innere Team

Wir stecken voller innerer Ambivalenzen, wir sind vielseitig und fühlen uns häufig auch widersprüchlich. Beispielsweise wenn unser Pflichtgefühl oder unsere Freude an Aktivität in krassem Widerspruch zu dem steht, was unser innerer Gesundheitsexperte für wichtig hält. Friedemann Schulz von Thun hat mit der Metapher vom Inneren Team ein anschauliches Modell bekannt gemacht, das in gut greifbaren Bildern aufzeigt, wie komplex unser Innenleben ist.

Nicht nur bei wichtigen Entscheidungen, sondern auch im ganz normalen Alltag meldet sich häufig ein ganzer Chor aus unterschiedlichen inneren Anteilen. Manche benennen wir nicht so schmeichelhaft – wir bezeichnen sie beispielsweise als Angsthasen, inneren Schweinehund, Cholikerin, Drückeberger oder Sensibelchen. Unsere gewohnte Reaktion auf diese inneren Anteile ist oft: „Weg damit“.

Das funktioniert allerdings in der Regel nicht – diese Stimmen sind Emotionen und Bedürfnisse, die sich vom evolutionsgeschichtlich jungen Großhirn nicht einfach kontrollieren lassen, sie führen ein Eigenleben. Sich darüber zu ärgern führt nur zu Stress und damit zu weiteren Blockaden. Welche Strategien gibt es nun, um konstruktiv mit diesen inneren Anteilen umzugehen?

Auch hier geht es wieder um den Inneren Beobachter, um die „Kultivierung unseres Bewusstseins“ (siehe auch Kapitel „Resilienz 2.0“ Seite 10). Wir können uns – mit Hilfe der Achtsamkeit – unserer inneren Anteile bewusstwerden und wertschätzend mit ihnen umgehen, statt sie zu unterdrücken. Wie ein\*e gute\*r Dirigent\*in können wir trainieren, unser inneres Orchester möglichst harmonisch zu dirigieren.

Am wirksamsten ist es auch hier, mit Bildern zu arbeiten und sich diese inneren Anteile als „eigene Persönlichkeiten“ vorzustellen. Nicht zufällig haben manche dieser urmenschlichen Eigenschaften Namen aus der Tierwelt – etwa der Alligator in uns, der innere Schweinehund oder der Angsthasen. Sie sind im limbischen System verankert, das wir mit den Säugetieren gemeinsam haben.

Neben diesen „universellen“ inneren Anteilen gibt es noch eine andere, kultur- und erziehungsbedingte Kategorie von automatisierten Verhaltensmustern und inneren Seiten, die wir alle kennen: unsere Antreiber und inneren Kritiker. Die Transaktionsanalyse hat nachgewiesen, dass Menschen bis zum sechsten oder siebten Lebensjahr die Gebote, Prinzipien und Regeln im Umfeld noch nicht bewusst bewerten können, das Denk- und Erkenntnisvermögen ist noch nicht stark genug entwickelt. Dieser Zeit prägt unsere Lebensgeschichte: Wofür haben wir zum Beispiel als Kind Anerkennung bekommen? Haben wir gelernt, „Was uns nicht umbringt, macht uns härter“, „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ oder auch „Brave Mädchen (Jungs) tun das nicht“? Vielleicht haben wir auch Wünsche und Träume der Eltern übernommen – nach dem Motto: „Werde du, was ich nicht konnte“.

Aus diesen Erfahrungen haben sich im limbischen System (unbewusste) Glaubenssätze ausgeformt, wie „Sei perfekt!“, „Mache keine Fehler, sonst bist du nicht akzeptabel!“, „Sei stark!“, „Mach’s allen recht!“ oder: „Beeil dich!“ Unbewusst und bewusst beeinflussen uns diese Botschaften von Bezugspersonen bis heute, oft sind sie hilfreich und unterstützend, bei „zu viel des Guten“ setzen sie uns aber auch unter Druck und blockieren uns. Auch wenn wir uns im bewussten Denken und Handeln weiterentwickelt haben, unsere Werte, Denk- und Handlungsmuster ausgeformt haben – unter Stress fallen wir, wie im Kapitel „Aufzugmodell“ beschrieben (Seite 18) – manchmal in die alten Muster zurück.

Das Modell der inneren fünf Antreiber geht auf die Transaktionsanalyse zurück. Eine gute Beschreibung und auch ein kleiner Selbsttest dazu finden sich beispielsweise im Buch „Sich und andere führen“ von Karl Kälin und Peter Müri. Wichtig ist, sich bewusst zu machen: Die Antreiber sind wichtig und wertvoll – einengend werden sie, wenn wir keine Wahlfreiheit mehr haben und immer perfekt sein wollen oder eher das Es-anderen-Recht-machen im Blick haben als unsere eigenen Bedürfnisse. Wer zum Beispiel

stets den Anspruch an sich hat, perfekt sein zu müssen, empfindet Fehler als etwas Schreckliches und steckt viel Energie in unnötige Rechtfertigungen und Vermeidungen. Sich keine Blöße geben, Haltung bewahren, sich keine Hilfe holen und schlechte Nachrichten verbergen, bis es zu spät ist, sind typische Verhaltensweisen, die auf diesen inneren Antreiber zurückzuführen sind. Deshalb ist es für ein gutes Selbstmanagement wichtig, dass wir uns nicht von unseren Antreibern bestimmen lassen. Damit das gelingt, müssen wir unsere persönlichen inneren Antreiber zuerst einmal identifizieren. So können wir lernen, sie dort zu nutzen, wo sie sinnvoll sind – und dort, wo nicht, sie auch mal in eine Auszeit zu schicken.

Dazu können wir den Antreibern sogenannte „Erlauber“ entgegensetzen. Erlauber-Sätze wie „Ich darf auch mal Fünfe gerade sein lassen“ ermöglichen eine Wahlfreiheit: Wenn ich eine wichtige Präsentation für Fördermittel erstelle, darf mein Antreiber seinen Anspruch hochschrauben, abends bei der Einladung guter Freund\*innen darf er sich zurücklehnen.

## Innere Konflikte lösen

Was tun wir nun aber, wenn unser inneres Team streitet und unsere inneren Anteile im Konflikt miteinander stehen? Genau das, was wir auch als Chefin oder Familienmitglied tun würden, wenn sich ein Team uneinig ist:

Wir berufen eine (innere!) Teamkonferenz ein.

### Übung

#### Teamkonferenz

*Lassen Sie sich auf eine Fantasiereise in Ihr inneres Heimkino ein: Stellen Sie sich einen schönen Besprechungsraum vor, mit viel Licht und einem runden Besprechungstisch. Nun laden Sie alle ihre inneren Teamanteile zu dieser Konferenz ein und entwickeln Dialoge mit Ihrem inneren Team. Ihr Innerer Beobachter unterstützt Sie bei der Moderation. Sie geben das Thema und Ziel vor und hören jeden Beitrag Ihrer unterschiedlichen Teamanteile an und entscheiden dann.*

## Übung

### Teamkonferenz in einem Raum

Anstelle der Fantasiereise aus der vorherigen Übung können Sie die Teamkonferenz auch ganz praktisch in einem Raum durchführen. Gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

- 1. Die Kontrahenten identifizieren:** Welche Stimmen, innere Anteile sind am Konflikt beteiligt (zum Beispiel Erfolgsmensch, Familienmensch ...)? Schreiben Sie die Anteile auf Kärtchen/Post It's, legen Sie sie im Raum aus und schreiben Sie eine Karte für den Inneren Beobachter, der das Ganze von außen betrachtet und darauf achtet, dass alle Beteiligten zu Wort kommen.
- 2. Die einzelnen inneren Anteile zu Wort kommen lassen:** Was haben sie zu sagen, wofür stehen sie (zum Beispiel beruflicher Erfolg, Sicherheit, Anerkennung versus Bindungen, Freundschaft,

Privatleben)? Stellen Sie sich auf die Kärtchen und lassen Sie die jeweiligen Anteile sprechen.

- 3. Miteinander reden lassen:** Die inneren Anteile setzen sich miteinander auseinander und vertreten ihre Positionen. Der Mind-Manager sorgt dafür, dass alle Argumente gehört und gewürdigt werden, zum Beispiel: „So ein Angebot kriege ich nie mehr“, „Was hilft dir der berufliche Aufstieg, wenn du dann keine Freunde mehr hast?“
- 4. Alle beteiligte Anteile würdigen:** Wozu ist es gut, dass die jeweiligen Teile da sind? Was brauchen die einzelnen Anteile, um zufrieden zu sein?
- 5. Konkrete Entscheidung:** Wer soll in der konkreten Situation Vorrang haben? Welche Zusage bekommen dafür die anderen Teile?

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Wir haben in uns ein ganzes Orchester verschiedener innerer Anteile. Der Anspruch, immer eindeutig und klar zu sein, wird unserer inneren Vielschichtigkeit nicht gerecht. Es geht vielmehr darum, unser „Inneres Team“ zu kennen und bewusst steuern zu können.

## Kollegiale Fallbesprechung

Unser Anspruch als Begleiter\*innen in den Nachhaltigkeitswerkstätten war, möglichst differenziert und individuell auf die Anliegen der Teilnehmenden einzugehen. Wir wollten vermitteln: Es ist angesichts der Komplexität der Klimathematik eher die Regel als die Ausnahme, alleine nicht mehr weiter zu wissen. Die kollegiale Fallberatung ist eine Methode, die es ermöglicht, sich Unterstützung zu holen, ohne das Thema aus der Hand zu geben. Wie bereits beschrieben (Umgang mit Klimagefühlen, siehe Seite...) ist ein wertfreier Ort für Austausch und sich-Hilfe holen ein zentraler Aspekt um auf Dauer gesund und engagiert bleiben zu können.

Eine sehr effektive und strukturierte Methode, die wir vorgestellt und mehrfach durchgeführt haben, war die Kollegiale Beratung. Diese klare Abfolge und Zeitstruktur für die Besprechung konkreter Anliegen und Themen verhindert es, in Problemen stecken zu bleiben und ermöglicht eine lösungsorientierte und gleichzeitig nicht wertende Unterstützung, bei der es nicht um Ratschläge oder „kluge Tipps“ von außen geht. Vielmehr ermöglicht es ein umfassendes Verständnis der gesamten Situation und das Sammeln von Wahlmöglichkeiten im Umgang mit dieser Situation.

Viele Teilnehmende haben rückgemeldet, dass die Methode der kollegialen Fallberatung einen hilfreichen Impuls nicht nur für ihre berufliche oder aktivistische, sondern auch private Problemlösung geliefert hat, hier die Struktur:

### Ablauf Kollegiale Fallberatung:

1. Darstellung der Situation durch Fallgeber\*in und Verständnisfragen (10 Min.)
2. Anliegen präzisieren durch Fallgeber\*in: Was genau ist die Fragestellung? (3 Min.)
3. Hypothesen bilden über mögliche Ursachen, Hintergründe, Emotionen (Teilnehmende ohne Fallgeber\*in) – wichtig: Brainstorming (8 Min. Resonanz)
4. Resonanz durch Fallgeber\*in: Was fand ich interessant und weitere Nachfragen der Teilnehmenden (5 Min.)
5. Lösungsmöglichkeiten sammeln, wichtig: Brainstorming (10 Min.)
6. Fazit durch Fallgeber\*in (2 Min.)

Neben der Struktur – die Reihenfolge und die Zeitvorgaben sollten sehr klar eingehalten werden – ist es vor allem wichtig, für eine nicht-bewertende Atmosphäre zu sorgen. Sowohl die Vermutungen zu den Hintergründen und Ursachen als auch die Lösungsvorschläge haben Brainstorming-Charakter, werden nicht nach falsch/richtig diskutiert, sondern unkommentiert gesammelt. Die einzige Person, die bewerten darf, ist der/die Fallgeber\*in. Im Fazit am Ende sucht er/sie sich die nützlichsten Vorschläge heraus – am besten, ohne die gerade nicht gewählten Vorschläge zu kommentieren.



## “Auf Kurs bleiben”: ein Praxisbeispiel

### „Deine Zukunft 2030“ – Der Amberg-Sulzbacher Weg zur nachhaltigen Netzwerklandschaft

Bei dem Abschlusstreffen in Präsenz wollten wir als Begleiterinnen den Teilnehmer\*innen neben der Reflektion der Nachhaltigkeitswerkstatt insgesamt und verschiedenen Kollegialen Beratungen noch einen besonderen Impuls mit auf den Weg geben – ein Erfolgsmodell aus der Praxis. Wir hatten einen Gast eingeladen, dem es gelungen ist, als Leiter einer Volkshochschule den Bildungsauftrag zu nutzen, um Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu vernetzen. Im nachfolgenden Artikel wird dieser Weg aufgezeigt.

*Von Manfred Lehner, ehem. Leiter der Volkshochschule des Landkreises Amberg-Sulzbach*

“Die komplexen globalen und europäischen Herausforderungen der heutigen Zeit verlangen Antworten, die in unserem kollektiven Verständnis von Menschlichkeit verwurzelt sind“ – so formuliert es die UNESCO in ihrem Weltaktionsprogramm und ihrer „Agenda 2030“. Die Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ist in diesem „großen Transformationsprozess“, in dem wir uns befinden, der entscheidende Katalysator. Als VHS-Leiter war es mir wichtig, zu zeigen, dass die kommunale Weiterbildung diesen tiefgreifenden Wandel (mit-)gestalten kann. So werden Kommunen zu „lokalen Reallaboren“ des Wandels.

Als wir Mitte der neunziger Jahre im Landkreis Amberg-Sulzbach den Agenda-21-Prozess starteten, übernahm die Landkreis-Volkshochschule (auch weil niemand anderes sich anbot) gemeinsam mit der damals frisch gegründeten Umweltsation des Klosters Enseldorf die Aufgabe, den Prozess der Nachhaltigkeit zu moderieren. Als Schnittstelle zwischen Zivilgesellschaft, Verwaltung und Kommunalpolitik war sie offensichtlich der richtige Ort zur richtigen Zeit, um die ersten Schritte der „großen Transformation“ anzugehen. So entstanden, war sie immer legitimiert durch entsprechende Kreistagsbeschlüsse, und bekam im Laufe der Jahre ein Landkreis-Leitbild als

Handlungsgrundlage, ein Zentrum für erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung (ZEN) und ein Klimaschutzkonzept.

Nachdem weitere Akteur\*innen und Konzepte in den vergangenen Jahren hinzukamen – vom seniorenpolitischen Konzept über das Förderprogramm „Bildung integriert“ bis zur Ökomodellregion – war die Zeit reif für eine Aktualisierung des Landkreis-Leitbilds auf der Grundlage des UNESCO-Weltaktionsprogramms und der Agenda 2030. Im Mai 2016 starteten wir mit einer öffentlichen Auftaktveranstaltung unter dem Motto: „Vom Aktionsmosaik zur nachhaltigen Netzwerklandschaft“.

Wichtig dabei war einerseits die Einbindung bereits bestehender strategischer Entwicklungskonzepte vor Ort und gleichzeitig die Ausrichtung an den 17 Zielen der Agenda 2030. In fünf Arbeitskreisen wurden Leitziele, Projektideen und Maßnahmenvorschläge in enger Abstimmung mit den Kreistagsfraktionen erarbeitet.

#### Fünf Strategische Tipps:

- „Seil und Schlange“ - mit Bildern arbeiten und achtsam auch mit Gegnern / Bremsern umgehen
- „Kompetenzvermutung“ - Allianzen schmieden
- „Tunnel-Metapher“ - Ungewissheit akzeptieren
- Die Kunst des „Durchwurschtelns“ schätzen und Problemlöser\*in statt Problematisierer\*in sein
- „Kann denn Fliegen Sünde sein?“ - Verzicht auf moralische Zeigefinger

Nach gut zwei Jahren intensiver Arbeit hat der Kreistag im Juli 2018 das neue Landkreis-Leitbild einstimmig verabschiedet. Ein Nachhaltigkeitsrat

begleitet seither den Transformationsprozess zur postfossilen Gesellschaft und fördert den Dialog zur nachhaltigen Entwicklung. Bildungsmanagement und Regionalmanagement des Landkreises übernahmen die Koordination und sind Anlaufstelle für alle inhaltlichen, strukturellen und partizipativen Fragestellungen. Inzwischen hat die Phase der Umsetzung der im Leitbild erarbeiteten Ziele und Schwerpunkte begonnen: Es gelingt, die Agenda 2030 in den Gemeinden zu „ver-ORT-en“. Ein behutsames Vorgehen (wir unterscheiden zwischen „Experten-, „Könnern-“ und „Kennerkommen“) erleichtert es, Bürgermeister\*innen und kommunale Parlamente ins Boot zu nehmen; denn so gibt es – zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung – keine Verlierer\*innen und Gewinner\*innen.

Bei einer Nachhaltigkeitskonferenz konnten im November 2018 in einem interaktiven Format mit Talkrunden und einem Wandelplenum Bürger\*innen, Gemeinden, Vereine und Verbände das fertiggestellte Leitbild kennenlernen und gemeinsam überlegen, wie der Nachhaltigkeitsprozess im Landkreis konkret aussehen kann. Dazu gehörte auch die Vorstellung eines vom Kreistag finanzierten Förderprogramms, das möglichst viele Akteur\*innen vor Ort motivieren soll, eigene Projekte, die den Leitbildzielen ent-

sprechen, einzureichen. Der Nachhaltigkeitsrat bezieht im Übrigen gezielt junge Akteur\*innen aus Zivilgesellschaft und Verwaltung mit ein, um das Leitbild „auf die Straße und in die sozialen Medien“ zu bringen. Die Inhalte des Nachhaltigkeitsprozesses sind so formuliert, dass sie (mit Hilfe der sogenannten SMART-Methode<sup>1</sup>) stets überprüfbar sind – und es gibt eine Leitbildversion in einfacher Sprache.

Für seinen ganzheitlichen und alle Akteur\*innen von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung gleichermaßen einbeziehenden „Amberg-Sulzbacher Weg vom Aktionsmosaik zur nachhaltigen Netzwerklandschaft“ erhielt der Landkreis Amberg-Sulzbach als einer von fünf bayerischen Projektträger\*innen den Preis „Projekt Nachhaltigkeit 2018“ von RENN.süd in Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung.

Weiterführende Infos bieten die Webseite: [Deine Zukunft 2030 Amberg-Sulzbach](#)

#### Deine Zukunft 2030 Amberg-Sulzbach



Bitte scannen

## Ausblick

Mit dieser Veröffentlichung möchten wir ermutigen, sich bewusst zu machen, wie unerlässlich es für Zukunftsgestalter\*innen ist, der eigenen Resilienz und mentalen Stärke ausreichend Bedeutung beizumessen und die eigenen Energiequellen gut im Blick zu behalten. Denn es wird irgendwann sehr schwer, sie aufzufüllen, wenn sie durch einen dauerhaften Krisenmodus leergelaufen sind. Es wird dann immer herausfordernder, neben konkretem Fachwissen auch

mit Zuversicht und Mut Kooperationspartner\*innen und Kolleg\*innen zu gewinnen. Mit einem offenen und zwischendurch die Adlerperspektive einnehmenden Blick fällt die Erkundung der Räume zwischen den lang etablierten Verfahren und Methoden leichter, um dort Neues entstehen zu lassen. Dies erscheint angesichts der Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, zentral. Daran werden wir weiterdenken und mit Gleichgesinnten diese Überlegungen weiterverbreiten.



## Anhang: Literatur und weiterführende Informationen

### LITERATUR

Dudenredaktion: Konflikt. Duden online. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt> (o. J.). Zugegriffen: 05.11.2024.

Fisher, R., Ury, W. und Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 25. Auflage (2015). (Die amerikanische Ausgabe »Getting to Yes« erschien zuerst 1981 im Verlag Houghton Mifflin & Co., Boston, Massachusetts)

Geddes, K.O., Czapor, S.R. und Labahn, G.: Algorithms for Computer Algebra. Kluwer, Boston (1992).

Goldstein B. und Stahl, E.: MBSR für jeden Tag. Arbor-Verlag Freiburg (2016).

Kälin, K. und Müri P.: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte. Ott Verlag Thun (2000).

Lehner, C. Weihe, S.: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus: Souverän reagieren in herausfordernden Situationen. Springer Verlag (2019).

Lüddecke, D.: Konsens. Staatslexikon online. <https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Konsens> (08.06.2022). Zugegriffen: 30.10.2024.

Lynch, D., Kordes, P.: Delfin-Strategien: Management Strategien in chaotischen Systemen. PAIDA Verlag, 2. Auflage (1992).

Palm, A.: So meistert diese Psychologin die Angst vor der Klimakrise (Interview mit Renée Lertzmann). Perspective Daily. <https://perspective-daily.de/article/2223-so-meistert-diese-psychologin-die-angst-vor-der-klimakrise/pdhQhDs3> (10.08.2023). Zugegriffen: 15.10.2024.

Rampe, M.: Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke. BoD - Books on Demand (2010).

Schrader, C.: Über Klima sprechen - Das Handbuch. Oekom Verlag (2022).

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation: [Kommunikation, Person, Situation]. Rowohlt-Taschenbuch-Verlag (1998).

Walter, A.: Unter Druck stürzt das Denken in den Keller (Interview mit Gerald Hüther), STERN. <https://www.stern.de/panorama/wissen/mensch/stress-unter-druck-stuerzt-das-denken-in-den-keller-3330526.html> (27.12.2006). Zugegriffen: 30.09.2024.

Walser, M.: Jenseits der Liebe, suhrkamp Taschenbuch (1979)

### WEITERE INFORMATIONEN

<https://www.psy4f.org/> - Psychologists for Future

Güthler, A.: Einfach komplex – systemisch denken lernen für eine nachhaltige Welt, ökotopia (2021)  
Stiegler, R.: Warum uns der Klimawandel an innere Grenzen bringt .... und wir daran wachsen können. Arbor Verlag GmbH, Freiburg (2021)

Geiger, A., Giebeler, K.: Meine Kommune weiter.Denken - Ein Praxisleitfaden für Entscheidungsträger\*innen aus Kommunen. RENN.süd / Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg und Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern e.V. Nürnberg / Karlsruhe (2021)

Giebeler, K.: Trainerhandbuch – Menschen stärken, Beziehungen klären, Organisationen gestalten. Leipziger Institut für angewandte Weiterbildungsforschung e.V. (LIWF). Ulm (2018)

Lehner, C., Weihe, S.: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus - Souverän agieren in herausfordernden Situationen. Springer. Berlin (2019)

Rosenberg, M.B.: Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens. Jungfermann Verlag. Paderborn (2016)

Klappenbach, D.: Mediative Kommunikation – Mit Rogers, Rosenberg & Co. Konfliktfähig für den Alltag werden. Jungfermann Verlag. Paderborn (2011)

## DIE AUTORINNEN UND GASTAUTOR\*INNEN

**Manfred Lehner** studierte Diplom-Pädagogik und Politikwissenschaften an der Universität Regensburg. Von 1994 bis zu seinem Ruhestand Ende 2018 leitete er die Volkshochschule des Landkreises Amberg-Weizsach und moderierte in dieser Funktion ab 1998 im Auftrag der Landkreis-Verwaltung und des Kreistags den Agenda-21-Prozess bzw. ab 2015 die Umsetzung der Agenda 2030 im Landkreis mit seinen 27 Gemeinden.

**Louise Lauppe** hat den Text als Referentin für Nachhaltigkeit in Klimaschutzagentur Mannheim gGmbH verfasst. Zum vierten Online-Treffen hat den Impuls Magdalena Schlenk eingebracht.

**Christine Lehner** ist langjährig tätig als Psychotherapeutin in eigener Praxis sowie im Bereich Coaching und Organisationsentwicklung für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Sie ist Buchautorin („Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus – Souverän agieren in herausfordernden Situationen“). Ihre Schwerpunkte sind die Begleitung von Veränderungsprozessen, Selbstmanagement, Resilienz/Mentale Stärke und Führungskräfteentwicklung.

**Silke Timm** bringt vielfältige Erfahrungen aus der Arbeit mit Zivilgesellschaft und Kommunen mit durch ihre Mitarbeit bei RENN.süd (Regionale Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien), im Süden unter dem Dach des Landesnetzwerk Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern e.V. (LBE) angesiedelt, wie auch aus der Arbeit als langjährige Geschäftsführerin des Lokale Agenda 21 für Dresden e.V.

## INNER DEVELOPMENT GOALS – IDG´S

2019 formierte sich in Stockholm eine Non-Profit-Organisation, die sich darüber austauscht, dass es mit der Agenda 2030 eine Vorstellung davon gibt, was passieren muss, um eine nachhaltige Welt bis 2030 zu realisieren, aber der Fortschritt bei der Umsetzung dieses Plans war bisher enttäuschend. Es fehlen die inneren Fähigkeiten, um mit der immer komplexer werdenden Umgebung und den Herausforderungen umzugehen. Es wurden innerhalb von fünf Dimensionen insgesamt 23 Fähigkeiten benannt, die entwickelt werden müssen:

**SEIN** – Beziehung zu sich selbst: Innerer Kompass, Integrität & Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbst-Bewusstsein, Präsenz & Gegenwärtigkeit

**DENKEN** – Kognitive Fähigkeiten: Kritisches Denken, Bewusstsein für Komplexität, Perspektivische Fähigkeiten, Sinnstiftung, Langfristige Orientierung und Visionen

**BEZIEHUNG** – Fürsorge für andere: Wertschätzung, Verbundenheit, Demut, Empathie und Mitgefühl

**ZUSAMMENARBEIT** – Soziale Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeiten, Ko-Kreation, Inklusiv Denkweise und interkulturelle Kompetenz, Vertrauen, Inspiration & Motivation

**HANDELN** – Wandel vorantreiben: Mut, Kreativität, Optimismus, Ausdauer.

