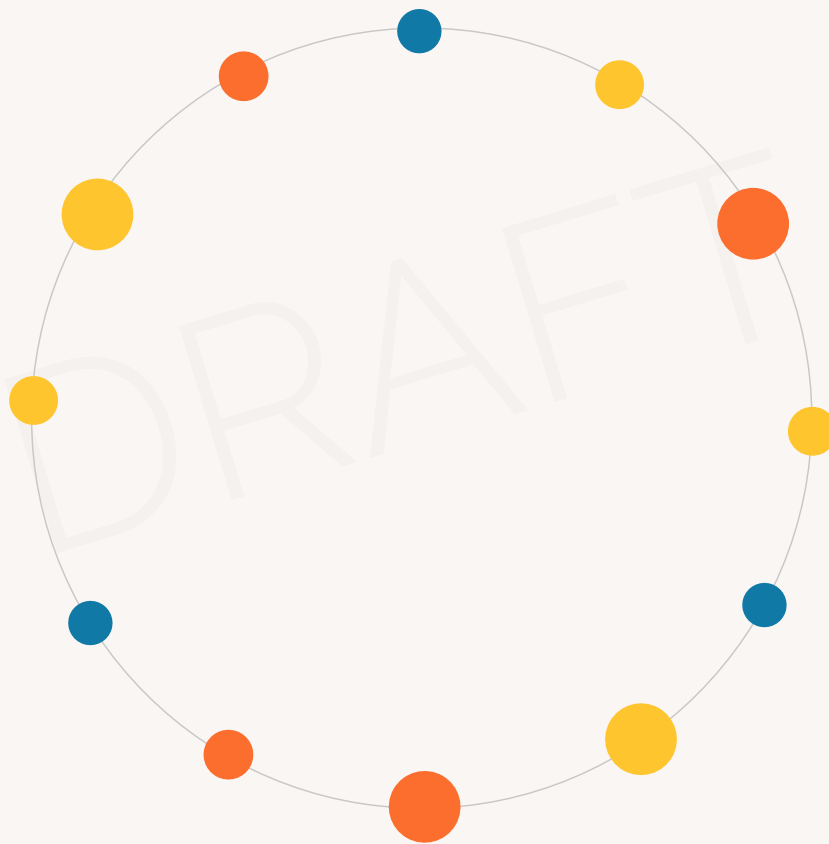


cadra

# IDG Phase 2 Forschungsbericht und Toolkit

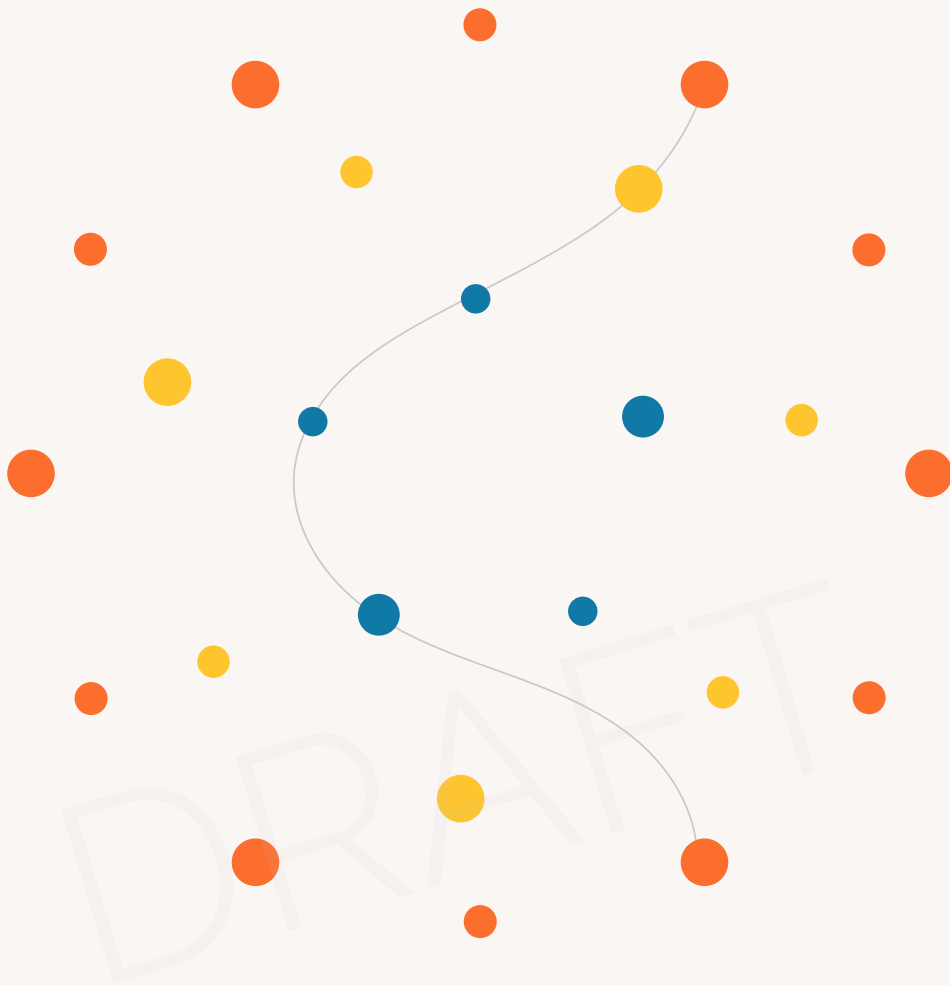
Kristian Stålne Stefanie Greca



## ENTWURF DER VERÖFFENTLICHUNG

mit Überlegungen der Autoren und den weiteren Gesprächen rund um die Studie  
Eine Veröffentlichung, die durch das CADRA-Projekt ermöglicht wurde: Cognitive  
Adult Development - from Research to Application mit Unterstützung der  
Europäischen Union durch ihr Erasmus+ Programm





### **Was ist CADRA?**

Das CADRA-Projekt ist eine dreijährige, von Erasmus+ kofinanzierte Initiative, die von Dezember 2020 bis August 2023 andauerte. Es erforscht den Bedarf in Hinblick auf Führung und Führungskräfteentwicklung und konzentriert sich auf die Bereitstellung von Arbeitsinstrumenten und und Methoden, um Führungskräfte bei der Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit zu unterstützen.

### **Dokument verfasst von**

Stefanie Greca, Co-Leiterin der Forschung, das CADRA-Projekt.  
Kristian Stålne, leitender Forscher, Inner Development Goals Initiative, Ekskäret Foundation.



## Einleitung der Herausgeber

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um die erweiterte und reflektierte Fassung der Studie über die Praxis der Inneren Entwicklung von Führungskräften in ihrer Arbeit für Nachhaltigkeit, die wir im Rahmen des CADRA-Projekts durchgeführt haben: Kognitive

Erwachsenenentwicklung - von der Forschung zur Anwendung, unterstützt durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union.

Der federführende Partner in diesem Projekt war die Stiftung Ekskäret mit ihrer Initiative Inner Development Goals. Sie hat einen kürzeren Bericht über diese Studie veröffentlicht, der für ein breiteres globales Publikum bestimmt ist. Wir haben hier einen früheren Entwurf für Praktizierende und andere interessierte Leser aufbewahrt, da wir fanden, dass die hier zum Ausdruck gebrachten Überlegungen und die Gespräche während des CADRA-Projekts gut widerspiegeln.

Wir danken den Autoren für ihr Einverständnis, diesen Entwurf als eigenständiges Dokument zu veröffentlichen, und wünschen Ihnen bei der Lektüre und der Arbeit mit diesem Dokument Inspiration und Denkanstöße.

Der Inhalt dieses Dokuments gibt die Meinung der Autoren wieder. Die CADRA-Partner oder die Europäische Kommission können nicht für die Verwendung der hierin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

### **Für das CADRA-Projekt:**

Rainer von Leoprechting und Kaa Faensen

## Vorwort

*"Wenn Sie wissen wollen, wer hier spricht, welches Ich, so ist es das meine und auch wieder nicht, aus wem spräche immer nur das eigene Ich."*

*Marie Luise Kaschnitz*

Bevor wir uns mit dieser Publikation befassen, erlauben Sie uns bitte ein paar persönliche Bemerkungen.

Diese Publikation ist aus der Zusammenarbeit der IDG-Initiative und des CADRA-Projekts hervorgegangen, die sich - jeweils mit ihrem eigenen Ansatz - mit den Themen Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit im weiteren Sinne befassen. Mehr Informationen zu beiden Projekten finden Sie in diesem Bericht.

Die Hauptautoren dieser Veröffentlichung sind Kristian Stålne und Stefanie Greca. Kristian Stålne ist Senior Dozent mit Forschungsinteressen, die von der Strukturmechanik bis zur Entwicklungspsychologie von Erwachsenen reichen und die innere und äußere Entwicklung miteinander verbinden. Stefanie Greca ist Wirtschaftswissenschaftlerin, die in sehr unterschiedlichen Bereichen (z. B. Politik, Sozial- und Kultursektor) und in vielen verschiedenen Rollen und Funktionen (z. B. Ghostwriterin, Strategische Beraterin, Kuratorin) gearbeitet hat. Ihr Interesse gilt vor allem der Erforschung der Möglichkeitsbedingungen für das Auftreten bestimmter Phänomene und der Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten daraus.

Bei der Erstellung dieser Publikation wurden wir von einer Vielzahl von Personen unterstützt. Unser Dank geht an jeden Einzelnen von ihnen. Ohne ihre Beiträge wäre dieses Dokument nicht das, was es ist. Wir haben daher die Beiträge aller Mitarbeiter<sup>1</sup> als solche gekennzeichnet. Dies gilt auch für die Namen derjenigen, die uns mit ihren Fragen und Kommentaren inspiriert haben, auch wenn sie selbst keinen schriftlichen Beitrag zu dieser Veröffentlichung geleistet haben.

Es war uns wichtig, hier die Perspektiven möglichst vieler Menschen und Interessengruppen einzubeziehen, um unseren Projektauftrag zu erfüllen und gleichzeitig unsere eigene Stimme zu erheben. Diese Balance zu halten, war nicht immer einfach. Zumal wir uns auch das Ziel gesetzt hatten, eine gut lesbare und im besten Fall sogar anregende Publikation herauszubringen.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Unser Ansatz, auch der eigenen Stimme Gehör zu verschaffen, mag für manche ungewöhnlich erscheinen. Da wir diese Publikation aber nicht in erster Linie als wissenschaftlichen Bericht verstehen (obwohl solche Elemente enthalten sind), sondern als Einladung, über Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit jeweils als eigenständige Themen, vor allem aber in ihrem Zusammenspiel nachzudenken - genauer gesagt: uns gemeinsam auf diese Themen einzulassen -, erschien uns der gewählte Ansatz zwingend: Wie sonst könnte man die Entscheidung treffen, sich mit solch existenziellen Themen intensiver und gemeinsam zu beschäftigen, ohne zumindest eine Vorstellung davon zu haben, was das jeweilige Gegenüber eigentlich antreibt und welche Ziele es mit seinem Handeln verfolgt?

Dies ist das erste Mal, dass wir, Kristian und Stefanie, zusammenarbeiten. Wir kannten uns vor diesem Projekt noch nicht. Verschiedene Leute hatten uns gebeten, gemeinsam daran zu arbeiten. In Kristians Fall war es Jan Artem Henriksson, der Geschäftsführer der IDG-Initiative, und in Stefanies Fall war es Rainer von Leoprechting, der Hauptverantwortliche für das CADRA-Projekt, das von der EU über das Erasmus+-Programm finanziert wird (Wie bereits geschrieben: Sie können auf den folgenden Seiten mehr über beide Projekte lesen).

Anhand der wenigen Eckdaten, die Sie über unseren beruflichen Hintergrund wissen, können Sie vermutlich schon erahnen: Die unterschiedlichen Perspektiven und Wissenshintergründe, mit denen wir beide an die uns gestellte Aufgabe herangegangen sind, waren nicht immer leicht unter einen Hut zu bringen. Ganz zu schweigen von der Komplexität der Aufgabe als solcher, den spezifischen Interessen unserer jeweiligen Auftraggeber und der Vielzahl anderer Perspektiven, deren jeweilige Vertreter ein ebenso berechtigtes Interesse daran haben, dass ihr Beitrag und der damit verbundene mögliche Erkenntnisgewinn im Rahmen dieser Publikation dargestellt wird.

Wie das Sprichwort sagt, liegt jedem Anfang ein Zauber inne. Manchmal lässt die Frustration jedoch nicht lange auf sich warten. Nicht selten wird dieser Moment von der Erkenntnis begleitet: Wir können es nicht allen recht machen. Auch wenn wir es gerne würden. Und so wagen wir, wie alle anderen auch, diese Publikation mit einem Handicap: Denn wir, das sind nur wir beide, unsere Projektaufträge, die den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen vorgeben, und alle, mit denen wir in der Zeit dazwischen an dieser Publikation gearbeitet haben. Das war's. Und was sich dieses "Wir" ausgedacht hat, was es hier niederschreiben konnte, das können Sie im Folgenden lesen. Nicht mehr und nicht weniger.

Von den ersten Skizzen des Projekts und der Herangehensweise über die Vorbereitung und Auswertung der Studie, auf der diese Publikation basiert, bis hin zur Realisierung der Publikation selbst, dauerte es etwas

mehr als ein Jahr. Selbst wenn uns zehnmal so viel Zeit zur Verfügung gestanden hätte, wäre es nicht möglich gewesen, die angesprochenen Themen vollständig zu behandeln. Betrachten Sie daher bitte alles, was Sie im Folgenden lesen, als Entwurf oder als Einstieg in die Auseinandersetzung mit den Themen Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit - auch in ihrem Zusammenspiel.

Wir können nur zwei Dinge mit Gewissheit sagen: Wir haben im Rahmen unserer Möglichkeiten das Beste aus dieser Publikation gemacht. Und wir sind dankbar, dass wir im Rückblick auf dieses Jahr sagen können: Die Mühe hat sich für uns beide gelohnt. Wir sind an der Aufgabe gewachsen, haben Neues gelernt und konnten Hürden überwinden, die uns anfangs im Weg standen, manchmal allein, manchmal gemeinsam. Kurzum: Wir haben uns dabei weiterentwickelt und sind uns dadurch neuer Grenzen bewusst geworden, die wir - mit etwas Abstand - mit neuer Neugierde angehen werden.

Wir hoffen, dass Sie beim Lesen der folgenden Seiten eine ähnliche Erfahrung machen werden. Möge der Zauber des Anfangs so lange wie möglich bei Ihnen bleiben. Und wenn Sie auf der einen oder anderen Seite auf eine Aussage stoßen, die bei Ihnen Widerstand hervorruft, dann tun Sie uns einen Gefallen, wenn Sie sich einen Moment des Innehaltens gönnen, vielleicht sogar einen Moment der Frustration, um sich dann - wieder mit Freude - der Frage zuzuwenden, wie diese Beobachtung Ihren persönlichen Erkenntnis- und Handlungsraum erweitern könnte: Denn genau hier beginnt nach unserer Erfahrung die innere Entwicklung.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre dieser Publikation und freuen uns über das Unbekannte.

**Kristian Ståle**

**Stefanie Greca**

## Worum es in dieser Publikation geht

Mit dieser Veröffentlichung beleuchten wir das Thema der inneren Entwicklung. Wenn wir den Begriff innere Entwicklung verwenden, meinen wir die Erweiterung der individuellen und kollektiven Fähigkeit, auf wahrgenommene Herausforderungen zu reagieren, die sich aus unzureichend regenerativen Praktiken ergeben oder ergeben könnten. Insbesondere interessieren wir uns für die Lösungsmöglichkeiten, die innere Entwicklung im Hinblick auf die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) und andere Nachhaltigkeitskonzepte eröffnen kann.

Ziel dieser Publikation ist es, einen Überblick über jene Methoden zu geben, die nach dem Wissen aller an dieser Publikation Beteiligten am besten dazu beitragen, die Fähigkeiten und Qualitäten zu entwickeln, die uns helfen, ein zielgerichtetes, nachhaltiges und produktives Leben zu führen. In dieser Publikation werden wir auch die Beziehung zwischen Nachhaltigkeit und innerer Entwicklung betrachten und aufzeigen, wie diese beiden Themen isoliert und in Wechselwirkung zueinander untersucht werden können.

Diese Veröffentlichung basiert in erster Linie auf einer Umfrage, die wir im vergangenen Jahr vorbereitet haben und an der sich bis heute über 3000 Personen beteiligt haben. Darüber hinaus haben wir die Ergebnisse der Umfrage anschließend mehrere Monate lang mit Forschern auf der ganzen Welt diskutiert, bevor wir die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen und Diskussionen hier zusammengefasst haben.

## Wie diese Publikation zu lesen ist

Wir verstehen diese Publikation weniger als wissenschaftlichen Bericht (auch wenn Elemente davon hier enthalten sind), sondern als Aufforderung, sich mit Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, einerseits als eigenständige Themen, aber vor allem in ihrer Wechselwirkung.

Deshalb haben wir uns entschlossen, diese Publikation inhaltlich und strukturell freier zu gestalten, als es eine streng wissenschaftliche Publikation erfordern würde. So arbeiten wir beispielsweise nur in bestimmten Abschnitten mit Referenzen. Wir haben auch bewusst keine klassische Zusammenfassung erstellt. Stattdessen möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick über die in den einzelnen Kapiteln behandelten Themen geben, damit Sie sich je nach Ihren individuellen Leseinteressen schneller in der Publikation zurechtfinden können.

## **Leseinteresse: Innere Entwicklung, Nachhaltigkeit und ihr Zusammenspiel**

Im Abschnitt: "Innere Entwicklung und die Sustainable Development Goals - Einige Beobachtungen, Annahmen und daraus abgeleitete Überlegungen" behandeln wir das Zusammenspiel von Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit anhand eines konkreten Beispiels. Dieses Beispiel dient zum einen dazu, verschiedene, aus unserer Sicht relevante Motive in die Diskussion einzubringen, zum anderen wollen wir ein Gefühl für den "Korridor" vermitteln, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen, um das Zusammenspiel von Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit besser zu erfassen und damit besser umgehen zu können. Wie breit, man könnte auch sagen komplex, und wie tief, man könnte auch sagen verwoben oder kompliziert, ist der Raum, der durch diesen Korridor definiert wird? Wir können an dieser Stelle vorwegnehmen: Ohne ein klares Bekenntnis dazu, eine gemeinsame Definition dessen, was wir mit "mehr Nachhaltigkeit" im jeweiligen Kontext eigentlich erreichen wollen, lassen sich Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit in ihrem wechselseitigen Verhältnis nicht beobachten - schon gar nicht auf kollektiver Ebene - und damit auch nicht bestimmen. Wir gehen auch davon aus, dass Fortschritte bei der Umsetzung der SDGs wahrscheinlich erreicht werden können, wenn wir die innere Entwicklung in Bezug auf einzelne Ziele der SDGs betrachten, dass aber der aus unserer Sicht gerade jetzt notwendige systemische Wandel nur erreicht werden kann, wenn die SDGs in ihrem Kontext, also ganzheitlich, angegangen werden.

In diesem Abschnitt erfahren Sie auch - obwohl die IDG-Initiative bewusst keiner bestimmten akademischen Schule zuzuordnen ist - welche grundlegenden Elemente der Theorie des Wandels dieser Arbeit zugrunde liegen. Denn ohne diese Annahmen wäre die Erstellung dieser Publikation - im wahrsten Sinne des Wortes - sinnlos gewesen. Darüber hinaus haben wir in diesem Abschnitt einzelne Aspekte behandelt, die wir gerne in diese Publikation aufgenommen hätten, weil wir sie im Kontext von Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit für elementar halten, dies aber aus verschiedenen Gründen nicht tun konnten, weil es den Rahmen des hier und im Moment Möglichen weit gesprengt hätte.

## **Leseinteresse: Die IDG Initiative**

Im Abschnitt "Die IDG-Initiative" finden Sie weitere Informationen über die Entstehung und den (bisher) geplanten Verlauf des IDG-Projekts.

## **Leseinteresse: Das IDG Rahmenwerk**

Im Abschnitt "Das IDG-Rahmenwerk" stellen wir die 23 Fähigkeiten und fünf Kategorien vor, aus denen das Rahmenwerk besteht. Wenn Sie mit dem Rahmenwerk noch nicht vertraut sind, empfehlen wir Ihnen, diesen Abschnitt zu lesen, bevor Sie zu seiner Anwendung übergehen, die im



Kapitel "Das Field-Kit" behandelt wird. Der Abschnitt wird durch eine kleine Selbstreflexion abgerundet. Sie soll Ihnen helfen, einen möglichen Ansatzpunkt für die konkrete Arbeit mit dem Field-Kit für Sie persönlich zu identifizieren.

### **Leseinteresse: Beitragende und die Erhebung und Verarbeitung von Daten**

Der Abschnitt "Datenerhebung und Entwicklung des Field-Kits" ist besonders interessant für Forscher und für alle, die genau wissen wollen, was passiert: Hier erfahren Sie nicht nur mehr darüber, wie wir bei der Datenerhebung und -verarbeitung vorgegangen sind und wie wir zu der Auswahl der Methoden gekommen sind, die wir im Abschnitt "Das Field-Kit" näher vorstellen. Sie können auch die Namen derjenigen lesen, mit denen wir bei der Erstellung dieser Publikation zusammengearbeitet haben.

### **Leseinteresse: Anwendung - Die Methoden und wie man mit dem IDG-Framework arbeitet**

Im Abschnitt "Das Field-Kit" stellen wir insgesamt xy Methoden vor, die sich unserer Meinung nach gut für das Erlernen oder die Vertiefung der 23 Fähigkeiten eignen, die derzeit den IDG-Rahmen bilden. Für jede Methode haben wir einen kurzen Überblick, eine detailliertere Beschreibung und Verweise bereitgestellt, um Ihnen zu helfen, mehr zu erfahren oder mit Personen und Organisationen in Kontakt zu treten, die die Methode anwenden.

### **Leseinteresse: Grenzen und Perspektiven**

Der Abschnitt "Diskussion" befasst sich mit den Grenzen und blinden Flecken des hier vorgestellten Inhalts und Ansatzes. Dieser Abschnitt war für uns wichtig, um deutlich zu machen: Wir können in diesem Rahmen nicht mehr als eine Einführung in die Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit bieten. Dessen sollte man sich immer bewusst sein. Der Abschnitt befasst sich auch mit der Frage, wo künftige Arbeiten erforderlich sind, um weitere Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie IDGs und SDGs miteinander verflochten sind oder sein könnten.

## **Für wen diese Publikation geschrieben ist**

Diese Publikation richtet sich insbesondere an Change Agents. Unter Change Agents verstehen wir Menschen, die an innerer Entwicklung und/oder Nachhaltigkeit interessiert sind und sich dafür einsetzen, das Potenzial dieser Themen für sich und andere nutzbar zu machen. Das können also Trainer sein, Menschen, die im Bereich Human Resources, Nachhaltigkeit, Führungskräfteentwicklung, Politikgestaltung oder andere Vertreter jeglicher Organisationsform arbeiten. Wir wollen auch

Einzelpersonen ansprechen, die an innerer Entwicklung interessiert sind. Unser Hauptaugenmerk liegt jedoch auf der Arbeit mit Organisationen. Dabei kann es sich um politische, private oder gemeinnützige Organisationen handeln, um nur einige zu nennen, sowie um deren Stakeholder (im Rahmen dieser Publikation verwenden wir in diesem Zusammenhang den Begriff Ökosystem). Unserer Ansicht nach ist die Arbeit mit Organisationen ein sehr effizienter Weg, um viele Menschen zu erreichen und einen systemischen Wandel herbeizuführen.

## Wer diese Veröffentlichung initiiert hat

Die Veröffentlichung ist Teil der Inner Development Goals (IDG)-Initiative, die im Jahr 2020 von der Ekskaret Foundation, der 29k Foundation und The New Division ins Leben gerufen wurde. Mehr als 50 akademische Einrichtungen, Organisationen und (bisher) eine Regierung (von Costa Rica) haben sich offiziell an der gemeinsamen Erarbeitung und Integration des IDG-Rahmens beteiligt. The Inner Development Goals (IDGs) ist eine gemeinnützige Open-Source-Organisation, die sich dafür einsetzt, die Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) durch die Kraft der inneren Entwicklung zu beschleunigen. Die IDG-Initiative erforscht, sammelt und kommuniziert evidenzbasierte persönliche Fähigkeiten und Qualitäten, die zu einem zielgerichteten, nachhaltigen und produktiven Leben beitragen. Das Ziel der IDGs ist es, die Kraft der inneren Entwicklung auf alle globalen Herausforderungen der Menschheit anzuwenden. Weitere Informationen über die Initiative finden Sie hier: <https://www.innerdevelopmentgoals.org>

Dieser Bericht wurde in Zusammenarbeit zwischen der IDG-Initiative und CADRA (CADRA = Cognitive Adult Development from Research to Application) erstellt. CADRA ist ein Projekt, das durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union finanziert wird. An dem Projekt sind sechs Organisationen beteiligt, die über einen Zeitraum von drei Jahren zusammenarbeiten, um die Erwachsenenbildung einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Alle Partnerorganisationen, die im Rahmen von CADRA zusammenarbeiten, werden die hier vorgestellten Erkenntnisse und Inhalte nutzen, um innovative Lernmethoden zu entwickeln und Online-Ressourcen zur Förderung der kognitiven Entwicklung zu erstellen - denn das ist der besondere Schwerpunkt von CADRA. Weitere Informationen über CADRA finden Sie hier: <https://cadra.li>

Sowohl der IDG-Initiative als auch CADRA ist es wichtig, dass die generierten Inhalte und Daten öffentlich zugänglich sind. Die Umfrage selbst sowie alle bisher generierten Daten (die selbstverständlich vollständig anonymisiert sind) können daher auf der Website der IDG-Initiative eingesehen und für eigene Forschungszwecke genutzt werden.

# Inhalt

<b>1 Innere Entwicklung und die Ziele für nachhaltige Entwicklung - einige Beobachtungen, Annahmen und daraus abgeleitete Überlegungen</b>	<b>1</b>
1.1 Auf die Lücke achten - von den SDGs zu den IDGs	1
1.2 Exkursion: Liegt den IDGs eine Theorie der Veränderung zugrunde?	10
1.3 Darstellung der Vielfalt von Entwicklungsrichtungen und Methoden	11
1.4 Die bewusste Gestaltung der Dinge oder eine klare Intention haben	12
1.5 Beachtung von Kontext und Gemeinschaften	17
1.6 Experimentieren und Spielen mit einem offenen Ergebnis	17
1.7 Die Reaktion oder die Fähigkeit, auf Herausforderungen und Unerwartetes zu reagieren	18
1.8 Wir sind das (Öko)System	19
1.9 Exkursion: Individuelle Fähigkeiten, kollektive Kapazitäten und mögliche Grenzen im Hinblick auf das IDG-Rahmenwerk	20
1.10 Exkursion: Die Verborgenen, die Verwundeten und die psychische Gesundheit	21
<b>2 Die IDG Initiative</b>	<b>23</b>
2.1 Phase 1 – Das IDG Rahmenwerk	23
2.2 Phase 2 – Das Field-Kit	24
2.3 Phase 3 – Verbreitung und Integration	24
<b>3 Das IDG Rahmenwerk</b>	<b>26</b>
3.1 Aktueller Stand des IDG Rahmenwerks	26
3.2 Ein Instrument zur Selbstreflexion	29
<b>4 Datenerhebung und Entwicklung des Field-Kits</b>	<b>35</b>
4.1 Die Umfrage	35
4.2 Ansichten zu Nachhaltigkeit	37
4.3 Die individuelle Perspektive	38

4.4 Umfrageergebnisse in Kürze - die organisatorische Perspektive	41
4.5 Umfrageergebnisse in Kürze - die Trainerperspektive	42
4.6 Wissenschaftlicher Beirat	46
4.7 Auswahl der Methoden für das Field-Kit	47
<b>5 Das Field-Kit</b>	<b>51</b>
5.1 Wie man mit dem Field-Kit arbeitet	53
5.2 Sein	55
5.3 Denken	60
5.4 In Beziehung setzend	65
5.5 Zusammenarbeiten	74
5.6 Acting	84
5.7 Anwendung des IDG-Rahmenwerks in Führung und Bildung	91
<b>6 Diskussion</b>	<b>99</b>
<b>7 Anhang</b>	<b>102</b>
7.1 Liste der Partnerorganisationen der IDG-Initiative	102
7.2 Der wissenschaftliche Beirat und andere Mitwirkende	102
7.3 Die IDG-Initiative arbeitet mit dem CADRA-Projekt zusammen	104

# 1 Innere Entwicklung und die Ziele für nachhaltige Entwicklung - einige Beobachtungen, Annahmen und daraus abgeleitete Überlegungen

## 1.1 Auf die Lücke achten - von den SDGs zu den IDGs

Im September 2015 einigten sich die Vereinten Nationen (UN) auf die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Die Hälfte der Zeit bis zur gesetzten Frist für die Verwirklichung der SDGs ist in diesem Jahr (2022) vergangen. Die Umsetzung der Ziele kommt jedoch zu langsam voran. Laut dem jüngsten Bericht über nachhaltige Entwicklung (ehemals SDG Index & Dashboards), der jährlich von mehreren Wissenschaftlern unter der Leitung von Prof. Jeffrey Sachs veröffentlicht wird, stagniert die Umsetzung der 17 von 193 Nationen vereinbarten Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) mit ihren 169 Zielvorgaben in den letzten zwei Jahren sogar.

Die SDGs verbinden die soziale, ökologische und ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit. Sie dienen dem Zweck, einen entscheidenden Beitrag dazu zu leisten, den Kampf gegen Armut, Hunger oder Ungleichheit mit dem Schutz unserer Umwelt und ihrer natürlichen Ressourcen in Einklang zu bringen. Das übergeordnete Ziel der UNO ist es, den Weg für eine friedlichere Welt zu ebnen, in der künftige Generationen ihren Bedürfnissen entsprechend leben können.

Immer mehr Menschen erleben bereits, wie wichtig die Umsetzung der SDGs und ein deutlich regenerativerer Lebensstil für ihren Alltag wären: Inflation, Nahrungsmittelknappheit und Lieferkettenengpässe sind nur einige Beispiele, die hier genannt werden können. Das vom Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung veröffentlichte globale politische Konfliktpanorama für das Jahr 2021 zeichnete sich zudem durch eine anhaltend hohe Zahl an hochgewaltsamen Konflikten aus. Und seit 2022 ist der Krieg auch in Europa wieder da.

Um das übergreifende Ziel einer friedlicheren Welt zu erreichen, ist es wichtig, die 17 SDGs in ihrem Kontext zu betrachten. Denn die drei Dimensionen der SDGs - die soziale, die ökologische und die ökonomische - sind miteinander verwoben und voneinander abhängig. Insbesondere und in besonderer Weise durch den Einfluss der sogenannten Industrienationen. Diesen Aspekt möchten wir an einem Beispiel näher beleuchten: Die biologische Vielfalt. Warum ist die Erhaltung der biologischen Vielfalt für uns Menschen so wichtig?

Pflanzen wandeln die Energie der Sonne um und machen sie für andere Lebensformen nutzbar. Organisches Material wird von Bakterien und anderen lebenden Organismen in Nährstoffe zerlegt. Sie versorgen die Pflanzen mit gesundem Boden. Bestäuber wiederum sind für unsere Nahrungsmittelproduktion unerlässlich. Denn Bestäuber ermöglichen es den Pflanzen, sich zu vermehren. Auch der Wasserkreislauf hängt von lebenden Organismen ab, und Wälder und Ozeane verringern die Kohlenstoffemissionen, indem sie Kohlenstoff speichern. Je gesünder sie sind, desto mehr erfüllen sie diese Aufgabe. Intakte Ökosysteme erbringen lebenswichtige Leistungen, die wir - noch - zu oft als selbstverständlich ansehen.

Dinge, die für uns so wichtig sind wie sauberes Wasser, gute Luft und nährstoffreiche Böden, hängen von der Artenvielfalt auf unserem Planeten ab. Die biologische Vielfalt trägt auch zur Bekämpfung des Klimawandels bei und mildert die Auswirkungen von Naturgefahren. Der größte Teil der biologischen Vielfalt auf unserem Planeten wird von indigenen Völkern geschützt.

Da die Verflechtungen der Lebewesen in den sich ständig verändernden Ökosystemen so vielfältig sind, können wir die Folgen des Aussterbens einzelner Arten - seien es Tiere, Pflanzen, genetische Merkmale innerhalb einer Art oder verschiedene Lebensräume - oft nicht genau vorhersagen.

Wir wissen jedoch, dass die biologische Vielfalt für unser Überleben unerlässlich ist. Diversität ist das Gegenteil von Monotonie. Wir können Vielfalt vielleicht am besten mit Abwechslung übersetzen. Vielfalt schafft mehr Möglichkeiten, Verbindungen herzustellen, so dass es - je nach den Umständen - möglich wird, angemessenere Antworten zu finden, d. h. solche, die neues Leben hervorbringen und somit nachhaltiger sind.

Doch die Vielfalt unserer Ökosysteme steht auf dem Spiel und ihre Verwalter sind gefährdet. Immer mehr Wissenschaftler sind davon überzeugt, dass wir uns an der Schwelle zum sechsten Massenaussterben befinden. Denn die Rate des Artensterbens ist derzeit bereits hundertmal höher als die durchschnittliche Rate der letzten zehn Millionen Jahre. Diese Feststellung wurde von IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services), dem so genannten Weltrat für biologische Vielfalt, einer UN-Organisation mit 136 Mitgliedsstaaten, veröffentlicht. Im Auftrag des IPBES hatten 150 Wissenschaftler mit Unterstützung von mehr als 300 weiteren Experten über einen Zeitraum von drei Jahren fast 15.000 Studien und Berichte ausgewertet, um zu diesem Ergebnis zu kommen.

Das fünfte Massenaussterben fand übrigens vor etwa 66 Millionen Jahren statt, als ein kilometergroßes Asteroid auf der Erde einschlug. Die Hauptursachen für den Verlust der biologischen Vielfalt beim

wahrscheinlich sechsten Massenaussterben sind: Landumwandlung - z. B. durch Verstädterung oder intensive Monokulturen -, Ressourcenausbeutung, z. B. durch Überfischung oder Jagd, Klimawandel und Umweltverschmutzung. Und auch Pandemien wie Corona stehen höchstwahrscheinlich im Zusammenhang mit dem vom Menschen verursachten Verlust der biologischen Vielfalt, vermutet IPBES weiter.

Das Coronavirus (SARS-CoV-2) gilt als Zoonose, d. h. als eine Infektionskrankheit, die zwischen Tieren und Menschen übertragen werden kann. Das Verbraucherverhalten sowie Veränderungen in der Landnutzung und der daraus resultierende Verlust gesunder Ökosysteme können zu einer zunehmenden Übertragung von Krankheitserregern von Tieren auf Menschen führen. Einmal mit einem geeigneten Wirt in Kontakt gekommen, können sich die Erreger dann extrem schnell ausbreiten - wie im Fall von Corona. Auch der massive Einsatz von Antibiotika in der Tierhaltung fördert die Verbreitung multiresistenter Keime.

Die Coronavirus-Krankheit 2019 (COVID-19), die durch das Coronavirus verursacht wird, ist bei weitem nicht die einzige Zoonose, die wir kennen: Malaria, HIV, SARS, Schweinegrippe, Hanta, Vogelgrippe, Ebola und MERS - um nur einige zu nennen - gehören ebenfalls dazu. Der IPBES argumentiert, dass die Eingriffe des Menschen in die Natur das Auftreten von Zoonosekrankheiten verstärken könnten.

Wenn Sie dies lesen, seien Sie sich dessen bewusst: Die Reichweite von Tieren und Pflanzen ist begrenzt, je nach Art oft nur wenige Meter, bei Vögeln, Insekten oder Pollen können es mehrere tausend Kilometer sein. Doch "...wer trägt eigentlich in einer Hochrisikogesellschaft die Verantwortung für die Fernwirkungen des erfinderischen homo faber?", fragt die Künstlerin Brigitte Burgmer in einem Text, der auf der Website des Münchner Instituts für unabhängige Folgenabschätzung in der Biotechnologie veröffentlicht wurde.

Spätestens COVID-19 hat uns herausgefordert, die Frage von Burgmer genauer zu betrachten.

Wird uns der erfinderische Homo faber retten? Also der Typus Mensch mit seiner Fähigkeit, Werkzeuge und technische Hilfsmittel herzustellen, um die Natur zu beherrschen? Oder müssen wir uns zunächst auf unsere innere Entwicklung konzentrieren, um wieder mehr in Einklang mit der Natur zu kommen und nachhaltigere Lösungen zu finden? Similibus similia curantur oder contraria contrariis curentur? Ähnliches mit Ähnlichem heilen oder Gegensätzliches zur Heilung nutzen? Woran glauben Sie?

Von der Inflation über die Nahrungsmittelknappheit bis hin zu COVID-19: Nach allem, was wir heute wissen, sind dies alles Folgen von



Entscheidungen, die wir als Menschen - insbesondere im Westen - in der Vergangenheit und in der Gegenwart getroffen haben. Sie sind Folgen einer globalen Verflechtung, die spätestens seit der Industrialisierung von einem Streben nach Effektivität und Effizienz geprägt ist. In einer solchen Welt lassen sich Ökologie, Ökonomie und soziale Belange nicht mehr in linearen Zusammenhängen erfassen (wenn sie es denn je waren), weshalb eine solche Welt auch nicht mit Instrumenten und Methoden nachhaltiger gestaltet werden kann, deren Codierung einer linearen Logik folgt.

Vielmehr müssen wir lernen, durch Beziehung und Bezogenheit Wechselwirkungen auszulösen, die ihrerseits Prozesse aufrechterhalten oder in Gang setzen, deren Ergebnisse auf der Ebene der Phänomene beobachtet und damit verändert werden können. Genau dazu haben uns die Ereignisse der jüngsten Vergangenheit herausgefordert. Mit den SDGs, die von 193 Staaten unterzeichnet wurden, leistet die UNO ihren Beitrag. Verantwortung und Risikobereitschaft müssen in diesem Zusammenhang neu verhandelt werden. Vor allem aber muss dies gemeinsam geschehen. Sonst kann es nicht funktionieren. Das ist keine Behauptung, sondern eine Aussage, deren Gültigkeit sich aus genau der Fähigkeit ergibt, die wir lernen müssen.

In den rund 200 Jahren der Industrialisierung haben die Bemühungen um Effektivität und Effizienz die Lebensbedingungen vieler Menschen durch das erzielte Wachstum verbessert. Andere aber haben immer darunter gelitten. Und es wird immer deutlicher, dass wir mit den Wechselwirkungen einer stark vernetzten Welt nicht - oder noch nicht - nachhaltig umgehen können. Oder wollen wir das nicht? In Asien, Amerika, Australien, Europa und Ozeanien liegt die durchschnittliche Lebenserwartung derzeit bei weit über 70 Jahren. In Afrika gibt es Regionen, in denen die Lebenserwartung deutlich unter 60 Jahren liegt. Was sagt Ihnen das?

Eines können wir schon jetzt mit Sicherheit sagen: Das Streben nach immer mehr Effektivität und Effizienz geht Hand in Hand mit dem Phänomen, dass es immer weniger Raum für Interaktion gibt. Oder anders ausgedrückt: Wir berauben uns der Möglichkeit, uns gegenseitig über die Auswirkungen getroffener Entscheidungen zu informieren und gemeinsam alternative Lösungen zu finden, wenn sie notwendig erscheinen. Die Räume, die wir dafür bräuchten, nennen wir im Kontext dieser Publikation: Pufferzonen.

Mit dem Begriff Pufferzone meinen wir den Raum, der entsteht, wenn wir unsere Routinen, unsere tägliche Praxis, die automatisiert ist, unterbrechen, um ein Gespür für sie zu entwickeln und uns auch bewusst der Frage zuzuwenden: Wollen wir wirklich weiter und auf diese Weise zu dem beitragen, wozu unsere Praxis - allein und im Miteinander - führt?



Pufferzonen sind für uns also ein Ausdruck für Impulsunterbrechung. Innerhalb von Pufferzonen können wir uns bewusst werden, ob wir uns mit dem, was geschieht und zu welchen Phänomenen es führt, verbinden wollen oder nicht. Und wenn wir uns für Letzteres entscheiden, dann können wir innerhalb von Pufferzonen üben, welche Impulse und welches Zusammenspiel hilfreicher wären, um zu wünschenswerteren Phänomenen oder Ergebnissen zu kommen.

Die SDGs können auch als Einrichtung solcher Pufferzonen - vermittelt durch die 17 Ziele und 169 Vorgaben - interpretiert werden, um resilientere Netzwerke und Systeme auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene (wieder) zu etablieren. Und in diesem Sinne wollen die IDGs auch einen Beitrag zur Umsetzung der SDGs leisten. Und wir sind nicht die einzigen, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen (vgl. <https://sdgintegration.undp.org>).

Durch die Entwicklung der im IDG-Rahmenwerk beschriebenen Fähigkeiten und Kapazitäten kann die Fähigkeit von Einzelpersonen, aber auch von kollektiven Einheiten wie Organisationen oder Kulturen verbessert werden, auf Krisen zu reagieren oder, noch besser, sie vorherzusehen und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um sie von vornherein zu vermeiden. Potenziale, die den Weg zu mehr Nachhaltigkeit weisen, können leichter erkannt und umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang setzt die Entwicklung der in den IDGs beschriebenen Fähigkeiten und Kapazitäten selbst voraus, dass Pufferzonen geschaffen werden. Pufferzonen, in denen wir uns selbst und in Verbindung mit anderen gemeinsam den Raum geben, uns dem Unbekannten zu nähern, also dem, was wir noch nicht wissen, was helfen könnte, eingeschlagene Wege zu verlassen, um gemeinsam zu nachhaltigeren Lösungen zu kommen.

Lassen Sie uns auch dies gemeinsam etwas näher betrachten.

Diese Publikation befasst sich mit dem Thema der Inneren Entwicklung und ihren noch weitgehend ungenutzten Potenzialen. Wenn wir den Begriff Innere Entwicklung verwenden, meinen wir die Erweiterung der individuellen und kollektiven Fähigkeit, auf wahrgenommene Herausforderungen zu reagieren, die sich aus unzureichend regenerativen Praktiken ergeben oder ergeben könnten. In diesem Zusammenhang könnte es hilfreich sein, das Narrativ der Knappheit, das vor allem den Westen antreibt, abzulegen und durch ein Narrativ der größtmöglichen Fülle innerhalb gegebener Grenzen zu ersetzen. Aber das wird hier nur am Rande erwähnt.

Wichtiger ist uns im Moment, etwas anderes zu betonen: Die Verantwortung, sich mit der Frage der Inneren Entwicklung und der Nutzung des Potenzials, das sich daraus ergibt, dass es nicht gleichmäßig

verteilt ist, auseinanderzusetzen. Einige von uns haben mehr Ressourcen zur Verfügung, andere deutlich weniger. Außerdem haben einige von uns mehr zu den aktuellen Entwicklungen beigetragen, andere weniger.

Doch egal, wie wir es drehen und wenden und wer sich hier angesprochen fühlt oder nicht, Innere Entwicklung setzt immer eine Pufferzone voraus, in der das Neue, das Unbekannte, das Transformierende gewagt werden kann. Eine Pufferzone, deren Grenzen durch Vertrauen und Nicht-Vertrauen markiert sind. Diese Pufferzonen sind per Definition verletzlich. Schließlich kann das Vertrauen nicht einfach wiederhergestellt werden, wenn es missbraucht oder enttäuscht wurde. Das gilt selbst für die Widerstandsfähigsten unter uns. Wer nicht nur sich selbst, sondern auch andere führen will, sollte sich dies stets vor Augen halten.

Und noch einen Hinweis möchten wir Ihnen mit auf den Weg geben, wenn Sie diese Publikation lesen: In der Zeit, in der Sie diese Publikation lesen, könnten Sie auch etwas anderes tun. Worauf wir hier hinauswollen: Achten Sie darauf, wie Sie Ihre Energie einsetzen. Das gilt natürlich nicht nur für diese Publikation, sondern auch für alles andere im Leben. Mit der Energie, die Sie investieren, tragen Sie dazu bei, Dinge sichtbar zu machen. Ohne Energie kann sich nichts entwickeln, d.h. sich in irgendeiner Form als Phänomen manifestieren.

Es spielt keine Rolle, ob Sie Ihre Energie in die Beantwortung der Frage investieren, ob Sie eine Investition für das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, tätigen wollen. Oder ob Sie helfen, eine Teamsitzung vorzubereiten. Auch wenn Sie an einer Diskussion teilnehmen: Ständig zu widersprechen, hält die Diskussion lebendig. Das kann vor dem Hintergrund Ihrer individuellen Voraussetzungen oder Werte sinnvoll sein. Aber es muss nicht sein. Das gilt einmal mehr, wenn wir Nachhaltigkeit an die Spitze der Liste setzen, wie wir unsere Energie am besten investieren.

Gleichzeitig ist das Thema Innere Entwicklung viel zu komplex, als dass wir auch nur versuchen könnten, Ihnen die eine richtige Richtung zu weisen - abgesehen davon natürlich, dass das, was Sie im Zusammenhang mit Innerer Entwicklung tun, immer daraufhin überprüft werden sollte, ob es zu mehr Nachhaltigkeit für alle Beteiligten in ihren jeweiligen Kontexten beiträgt. Das kann auch der hier vorgestellte IDG-Feldbaukasten nicht leisten. Es ist nicht mehr und nicht weniger als ein Angebot, sich mit dem Thema Innere Entwicklung zu beschäftigen und erste Ideen zu liefern, wie man sein Potenzial für mehr Nachhaltigkeit ausschöpfen kann. Wir haben dieses Angebot so achtsam und bewusst vorbereitet, wie es uns möglich war.

Wir sind uns zum Beispiel bewusst, dass wir in unserem Denken und Handeln in der westlichen Kultur verwurzelt sind. Bei der Erstellung dieser Publikation haben wir uns deshalb besonders bemüht, andere Sichtweisen kennenzulernen und hier sichtbar zu machen. Der wissenschaftliche Beirat der IDGs, der sich aus Forschern ganz unterschiedlicher Nationen zusammensetzt - eine Liste der Mitglieder finden Sie im Abschnitt "Datenerhebung und Entwicklung des Field-Kits" - sowie eine Vielzahl weiterer Mitarbeiter haben uns dabei sehr geholfen. Unser Dank gilt jedem einzelnen von ihnen. Beiträge von Dritten haben wir in dieser Publikation als solche gekennzeichnet.

Die IDG-Initiative wurde jedoch in Schweden gegründet, und der erste Autor dieses Berichts stammt ebenfalls von dort. Der zweite Autor wurde in Deutschland sozialisiert. Von dieser Prägung können und wollen wir nicht völlig abstrahieren, denn unsere Prägung und Sozialisation hat auch Wissen geschaffen, das uns helfen kann, die Herausforderungen zu lösen, vor denen wir stehen. Zugleich sind wir überzeugt, dass dies auch für alle anderen Kulturen gilt. Und nicht nur das. Jeder Mensch trägt nicht nur allgemeines, sondern auch spezifisches Wissen in sich. Deshalb üben wir uns jeden Tag darin, offen zu bleiben für das Andere, für das, was uns noch unbekannt ist, um so auch dazu beizutragen, dass mehr Nachhaltigkeit möglich wird. Kurzum, wir sind neugierig auf das Lernen selbst.

Diese Haltung setzt voraus, dass wir nicht sofort in die Richtig-oder-Falsch-Falle tappen. Und natürlich scheitern wir auch bei diesem Versuch regelmäßig. Tatsächlich können wir mehr als ein abendfüllendes Lied davon singen: Während der erste Autor dieser Studie als Naturwissenschaftler die möglichst präzise Beschreibung beliebig komplexer Inhalte liebt, hat der zweite Autor, eigentlich Wirtschaftswissenschaftler, einen viel ausgeprägteren Hang zur liebevoll eingefangenen und ebenso dargestellten Unschärfe, wie sie in der Kultur- und Literaturszene üblich ist. Es gibt unterschiedliche Arten, die Welt zu erkunden.

Die Sichtweise des anderen nicht sofort zu verstehen, ist das wahrscheinlichste (Zwischen-)Ergebnis. Und dann hilft nur noch, es erneut zu versuchen.

Das wollen wir hier nicht unerwähnt lassen: Auch hier gibt es Grenzen. Manchmal muss man sich von Ideen, von Kontexten und damit möglicherweise auch von anderen Menschen distanzieren. Und sei es nur für einen Moment, um einen neuen Ansatzpunkt für ein mögliches Miteinander zu finden.

Die Entfernung schafft auch eine Pufferzone. Und auch sie hat ihre Berechtigung. Gleichzeitig hat sie eine andere Qualität als Pufferzonen, die man bewusst gemeinsam betritt, um sich darin zu entwickeln. Denn

Distanz ist immer mit Trennung verbunden. Das kann von allen Beteiligten als Erleichterung empfunden werden. Oft fühlt sich aber auch mindestens eine Seite dadurch verletzt. Je nach Tiefe der empfundenen Verletzung kann es einige Zeit dauern, bis diese Verletzung heilt und eine Annäherung zwischen den Parteien wieder möglich wird. Wenn sich verschiedene Parteien sehr tief verletzt haben, zum Beispiel weil sie Gegner in einem Krieg waren, kann der Heilungsprozess mehrere Generationen dauern. Trennungen sind also eine viel heiklere Angelegenheit als die Begegnung im - gegenseitigen! - Vertrauen.

Dabei ist es nicht immer einfach, die Frage zu beantworten, in welcher Situation man sich gerade befindet. Lohnt es sich, die Spannungen auszuhalten, um Prozesse der inneren Entwicklung anzustoßen? Oder ist es heilsamer und damit nachhaltiger, einen bestimmten Kontext - auch vorübergehend - zu verlassen? Wenn Sie sich - bewusst oder unbewusst - mit dem Thema der inneren Entwicklung beschäftigen, sind Sie wahrscheinlich schon einmal auf diese oder ähnliche Fragen gestoßen.

Die Arbeit mit dem hier vorgestellten Field-Kit kann Ihnen helfen, solche Situationen besser unterscheiden zu lernen und Ihr eigenes Verhalten entsprechend anzupassen. Vor allem aber dienen das Field-Kit und die darin vorgestellten Methoden dazu, zusätzliche Handlungsräume und Handlungsoptionen wahrzunehmen und - im besten Fall - in ihrer Unterschiedlichkeit erfahrbar zu machen. Manchmal können wir dann an fast verloren geglaubtes Wissen anknüpfen, manchmal eröffnen sich uns aber auch ganz neue Möglichkeiten.

All dies kann nicht ohne Anstrengung erreicht werden. Wer also einen Leitfaden zur inneren Entwicklung erwartet, den man einfach nur umsetzen muss und, voilà, das war's, Frieden, Freude und Glück, der wird sich auf den folgenden Seiten schnell verloren fühlen. Denn aus einer Position heraus, in der man sich permanent als Konsument sieht, kommt man im Rahmen der inneren Entwicklung nicht wirklich weit. Wer sich bewusst entwickeln will, ist immer gefordert, sich gleichzeitig als Konsument und Produzent von Umständen zu erkennen.

Bevor Sie die Flügel hängen lassen, weil Sie sich im Leben nicht mehr anstrengen wollen: Auch im Zusammenhang mit der inneren Entwicklung gilt, was Kinder intuitiv und ohne Vermittlung wissen: Entwicklung gelingt am besten, wenn wir Spaß an ihr haben und spielerisch sind. Die Hirnforschung bestätigt dies. Und wie wir seit der Entdeckung der Neuroplastizität wissen: Wir können lernen und uns entwickeln bis zu dem Moment, an dem wir alle abtreten müssen.

Hier ein kleiner Denkanstoß für unsere Leser. Bitte fragen Sie sich selbst: Wie können Sie in den Kontexten, in denen Sie arbeiten, dazu beitragen, die Freude am Zusammensein zu erhalten und gleichzeitig unbequeme Themen anzusprechen?

Die Antwort können wir Ihnen hier leider nicht geben. Denn die Antwort wird höchstwahrscheinlich von den jeweiligen Umständen abhängen und daher unterschiedlich ausfallen.

Wir laden Sie daher ein, unsere kleinen Denkanstöße von nun an mit in Ihren Alltag zu nehmen. Damit Sie den Spaß an der Sache nicht verlieren, bleiben Sie bitte spielerisch.

Übrigens ist "spielen" ein sehr interessanter Begriff. Er umfasst alles von "Verstecken" über "Axis & Allies" bis hin zu "Monopoly". Dennoch ist es bisher niemandem gelungen, eine klare Definition des Begriffs zu liefern. Manche behaupten sogar, dass der Begriff selbst sich einer Definition entzieht. Klar ist jedoch, dass sich das "Spiel" dadurch auszeichnet, dass es immer und immer wieder wiederholt werden kann. Das Spiel kennt kein Ende. Und was könnte nachhaltiger und damit einer inneren Entwicklung, die mehr Nachhaltigkeit ermöglichen will, förderlicher sein, als eine Haltung des Spiels in diesem Sinne einzunehmen?

Lassen Sie uns am Ende dieses Kapitels noch einmal die wichtigsten Gedanken zusammenfassen, die wir Ihnen hier nahelegen möchten:

Es gibt genau einen Hebel, mit dem wir etwas verändern können, um mehr Nachhaltigkeit zu ermöglichen: Wie wir unsere Energie nutzen und lenken. Gehen Sie deshalb achtsam mit Ihrer Energie um und schaffen Sie sich Pufferzonen, in denen Sie sich darüber bewusst werden können - am besten gemeinsam mit anderen:

In welchem Kontext befinden wir uns gerade? In welchem Verhältnis stehen wir zu uns selbst, zueinander und zur natürlichen Welt? Welche Kräfte und Dynamiken wirken auf uns ein? Wie könnten wir uns anders zueinander und zur natürlichen Welt verhalten? Welche noch ungenutzten Handlungsmöglichkeiten haben wir - gemeinsam und individuell? Und wo liegen die derzeitigen Grenzen? Wer hat Einfluss auf die von uns wahrgenommenen Grenzen und sollte deshalb darüber informiert werden, um seinerseits an den Grenzen arbeiten zu können?

Viel mehr gibt es aus unserer Sicht über Innere Entwicklung als Ausgangspunkt nicht zu wissen. Wir hoffen, dass wir Ihnen ein wenig davon vermitteln konnten, was wir meinen, wenn wir von Innerer Entwicklung sprechen, wie man im Alltag damit arbeiten kann - auch ohne Hilfe von außen - und vor allem, wie die SDGs und IDGs zusammenhängen könnten. Unsere Antwort auf Letzteres: mind the gap! Oder, um es mit unseren Worten zu sagen: Setze deine Energie weise ein und schaffe dir dafür Pufferzonen.

Das Gute daran ist, dass wir alle diesen einen Hebel in der Hand haben: wie wir unsere Energie investieren. Jeder und jede von uns. Und es ist nur dieser eine Hebel, mit dem wir mehr oder weniger Nachhaltigkeit möglich machen können. Das gilt sowohl für Menschen, die im Namen

von Organisationen oder Regierungen handeln, als auch für Einzelpersonen, die Teil von eher informellen Netzwerken sind.

## 1.2 Exkursion: Liegt den IDGs eine Theorie der Veränderung zugrunde?

An dieser Stelle möchten wir auf eine Frage eingehen, die uns immer wieder gestellt wird. Und das zu Recht, denn sie liegt nahe.

### Gibt es eine Theorie der Veränderung, die den IDGs zugrunde liegt?

Wir möchten diese Frage wie folgt beantworten:

Obwohl Nachhaltigkeit oft aus vielen verschiedenen Perspektiven betrachtet wird, ist die innere Dimension, wie wir sie in diesem Text beschrieben haben, meist unterrepräsentiert. Sich dieser Dimension bewusst zu werden, sie anzuerkennen, ist daher die erste Annahme, die *conditio sine qua non* - die wesentliche Voraussetzung -, von der wir ausgehen.

Die zweite Annahme ist, dass unsere innere Welt nicht statisch ist. Wir haben uns entwickelt, um hierher zu gelangen, und wir können uns (weiter) entwickeln, um anders mit unserer Umwelt umzugehen. Dabei können wir mit dem Ziel, mehr Nachhaltigkeit zu ermöglichen, bewusst eine Entwicklung in diese Richtung herbeiführen.

Das heißt nicht, so unsere dritte Annahme, dass wir alle Zusammenhänge zwischen Innerer Entwicklung und Ermöglichung von mehr Nachhaltigkeit sofort und für jeden Kontext adäquat herstellen können.

Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit sind zwei große Diskurse, die wir im Zusammenhang sehen wollen: Denn im Rahmen der Grundzüge unserer Theorie des Wandels, so unsere vierte Annahme, müssen diese beiden Diskurse zusammengeführt werden, da die Diskurse nur in ihrem gegenseitigen Bezug auf eine Antwort hoffen können. Die Initiierung des Dialogs zwischen den Vertretern der verschiedenen Entwicklungsrichtungen, den wir hier im Field-Kit-Teil vorstellen, ist daher unseres Erachtens ein guter Anfang. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch individuelle Vorstellungen von Nachhaltigkeit angesprochen werden.

Die fünfte Annahme unserer Theorie des Wandels ist, dass der Fokus auf die Einheit von Ökosystemen uns besonders geeignet erscheint, mehr Nachhaltigkeit zu erreichen und damit auch einen Beitrag zur Umsetzung der SDGs zu leisten. Unter Ökosystemen im Kontext der Inneren Entwicklung verstehen wir den Zusammenschluss verschiedener Akteure, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher Perspektiven in regelmäßigem Austausch über die konkreten und möglichen Auswirkungen ihrer zu treffenden oder bereits getroffenen Entscheidungen stehen oder stehen.



All dies kann aber nur dann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, das möchten wir hier noch einmal betonen, wenn der Austausch unter der übergreifenden Leitlinie der Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit stattfindet. Das setzt vor allem voraus, dass innerhalb des Ökosystems klar ist, was mit dem Begriff Nachhaltigkeit eigentlich gemeint ist - was genau wollen wir durch Innere Entwicklung erreichen? Indigene Völker haben hier eine ebenso einfache wie klare Antwort: Wir sind als Menschen hier auf der Erde, um diesen einen Planeten, auf dem wir alle leben, als unsere Heimat und auch die Heimat anderer Wesen zu erhalten, wobei sich die Verantwortung jedes Einzelnen auf seinen eigenen Lebensraum beschränkt (was nicht ausschließt, sich darüber hinaus zu engagieren).

Wie definieren Sie den Begriff Nachhaltigkeit in dem Kontext, der Kultur und den Ökosystemen, an denen Sie beteiligt sind?

Aus diesen aus unserer Sicht zentralen Annahmen ergeben sich Implikationen für das Thema Innere Entwicklung und das hier vorgestellte Field-Kit, weshalb wir sie im folgenden Abschnitt auch in Einzelfällen etwas ausführlicher zusammenfassen und erläutern wollen.

### **1.3 Darstellung der Vielfalt von Entwicklungsrichtungen und Methoden**

Vielfalt ist in vielerlei Hinsicht sowohl ein Schlüssel zur nachhaltigen Entwicklung als auch ein Zeichen für funktionierende Ökosysteme. Letztere zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie eine relative Stabilität bei gleichzeitiger Abhängigkeit von Faktoren anstreben, die dem Ökosystem von außen zugeführt werden (wie im Fall von biologischen Ökosystemen das Licht der Sonne). In der Biologie wird der Endpunkt dieser Entwicklung als Klimastadium bezeichnet, die Phasen davor als Sukzession (von lat. successio).

Vielfalt kann daher für bestimmte Zwecke der Uniformität und Rationalisierung entgegengesetzt werden - insbesondere im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, die verbessert werden muss. In der Arbeit rund um die innere Entwicklung und das Field-Kit sehen wir Vielfalt sowohl in der Anzahl der verschiedenen Entwicklungsrichtungen, die unterschiedliche Auffassungen davon widerspiegeln, was es bedeutet, sich zu entwickeln, als auch in der Kultivierung unseres inneren Lebens in verschiedenen Richtungen. Da wir - wie mehrfach betont - die Wechselwirkungen von "Sein" und "In-Beziehung-Sein" (noch) nicht kennen, haben wir uns bemüht, die unterschiedlichen Auffassungen von Entwicklung und die vor diesem Hintergrund bereits entwickelten Methoden im Rahmen des Field-kit abzubilden (nach bestimmten Kriterien, die im Field-Kit-Teil dieser Publikation erläutert werden). Vielleicht sind wir an dieser Stelle ein wenig leichtsinnig: Denn wer weiß, wozu das gut sein kann.

Wir möchten an dieser Stelle noch eine Anmerkung machen: Haben Sie schon einmal über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Begriffen "Nachhaltigkeit" und "Regeneration" nachgedacht?

Unsere Antwort für Sie lautet: Wenn wir die Begriffe Klimastadium und Nachfolge, die wir soeben eingeführt haben, als Analogie nehmen, könnte der Zusammenhang folgendermaßen aussehen: Regeneration bezieht sich auf die Fähigkeit eines Ökosystems, den Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit aufrechtzuerhalten. Nachhaltigkeit selbst wäre dann eine Übersetzung für den Begriff Klimastadium. Was halten Sie davon?

#### **1.4 Die bewusste Gestaltung der Dinge oder eine klare Intention haben**

Ein zentrales Anliegen unserer Umfrage war es, herauszufinden, was die Menschen tun, um sich bewusst, d. h. mit einer klaren Absicht zu entwickeln. Wenn Sie an der Umfrage teilgenommen haben, erinnern Sie sich vielleicht an die Frage:

*"Was tun Sie, um sich absichtlich zu entwickeln?"*

Auch wenn wir uns dessen nicht bewusst sind, entwickeln wir uns ständig weiter. Wir können uns nicht nicht weiterentwickeln. Denn Leben bedeutet alles andere als Starrheit. In unserem Kontext hier geht es darum, mehr Nachhaltigkeit zu erreichen. Es geht also darum, was wir bewusst tun, um ein Ziel zu erreichen - unsere Absicht, also unsere Vorstellung davon, was Nachhaltigkeit eigentlich bedeutet. Dieser Unterschied zwischen dem, was wir bewusst tun, und dem, was wir nicht bewusst tun, ist für uns wichtig, denn nur auf der Basis dessen, was wir bewusst tun, können wir Prozesse der inneren Entwicklung kennenlernen und für uns und andere nutzbar machen. Auf diese Weise können wir uns selbst helfen, uns auf Praktiken der Entwicklung einzulassen und Pufferzonen dafür zu schaffen: weil wir an die Wirksamkeit dessen, was wir tun, glauben oder darauf hoffen.

Vielleicht ist dies auch ein weiterer Unterschied, zumindest in den westlichen Gesellschaften, der uns von biologischen Ökosystemen unterscheidet. Wir sind durch unsere Sozialisation nicht (mehr) intuitiv darauf konditioniert, Regeneration und Nachhaltigkeit als Zentrum unseres Lebens zu verstehen.

Gleichzeitig bedeutet innere Entwicklung für jeden Menschen etwas anderes, insbesondere wenn es um Nachhaltigkeit geht. Die Kogi zum Beispiel, ein in Kolumbien beheimateter Indianerstamm, Nachfahren der Taormina, einer alten südamerikanischen Kultur, haben es sich zur Aufgabe gemacht, ihren "kleinen Brüdern", wie wir, die wir in der westlichen Kultur beheimatet sind, zu zeigen, wie wir die Erde behandeln sollten. Um ihre Botschaft greifbar zu machen, haben sie das Projekt



"Café Kogi" ins Leben gerufen. Am Beispiel des Kaffeeanbaus wollen sie zeigen, wie nachhaltige Landwirtschaft bei ihnen funktioniert. Die Kogi sehen sich seit jeher als die Hüter der Erde. In Ritualen und Gebeten haben sie für ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen gesorgt. Für sie, die Kogi, gibt es keine Nachhaltigkeit ohne eine spirituelle Ebene. Ein zentrales Element für die Kogi ist daher die Pflege von Orten, die ihnen heilig sind, wie Flussquellen, Bergseen oder Flussmündungen. Die Ankunft von Kolumbus in Kolumbien zwang den Stamm der Kogi, sich in die Berge zu flüchten. Viele heilige Orte waren für die Kogi von diesem Zeitpunkt an nicht mehr zugänglich. Sie konnten sie nicht mehr durch ihre Rituale und spirituellen Praktiken schützen. Krankheiten setzten ein, das Durchschnittsalter sank, so berichten die Kogi heute. Mit ihrem Projekt "Café Kogi" wollen sie ihr Wissen an ihre kleinen Brüder weitergeben, die erst noch - oder wieder - lernen müssen, das Gleichgewicht von Geben und Nehmen zu erhalten.

Die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts von Geben und Nehmen:  
Könnte es das sein, worum es bei der inneren Entwicklung geht?

Aber das ist nur unsere (d.h. Kristians und Stefanies) Idee und unser vorläufiges Verständnis, das Sie als Leser nicht teilen müssen. Wir wären aber neugierig, wenn andere hier mehr oder anderes zu diesem Thema beizutragen haben. Wir wären dankbar, von Ihnen zu lernen, denn dann könnten wir in einen Dialog treten und so eine Verbindung herstellen: eine Pufferzone in gegenseitigem Vertrauen zu schaffen, die hoffentlich nicht allzu lange auf sich warten lässt.

Eine weitere Bemerkung noch in diesem Zusammenhang: Indigene Völker organisieren sich in der Regel durch informelle Systeme und nicht durch Systeme, mit denen wir, die wir in Industrienationen sozialisiert wurden, vertrauter sind: Organisationen.

Wissen Sie, was Organisationen auszeichnet?

Ronald Coase hat darüber nachgedacht und wurde dafür mit dem Nobelpreis ausgezeichnet. Als Wirtschaftswissenschaftler konzentrierte er sich vor allem auf eine Form der Organisation: Unternehmen. Vor allem zwei Aufsätze sind heute mit seinem Namen verbunden. Der erste heißt "The Nature of the Firm", der zweite "The Problem of Social Cost".

Im ersten Aufsatz beschreibt Coase, dass Unternehmen in der Lage sind, innerhalb ihrer Grenzen zu niedrigeren Kosten zu handeln als über Märkte. Nach Coase trifft dies insbesondere auf wiederkehrende Transaktionen zu. Der Aufsatz wurde erstmals 1937 in der Zeitschrift *Economica* veröffentlicht. Der zweite Aufsatz folgte im Jahr 1960. Darin befasst sich Coase mit der Frage, welche Schwierigkeiten durch die externen Effekte wirtschaftlicher Tätigkeit ausgelöst werden, wenn die Eigentumsrechte nicht klar definiert sind. Externe Effekte sind die

Auswirkungen einer wirtschaftlichen Entscheidung, die nicht dem Entscheidungsträger zugerechnet werden können, weil zwischen dem Entscheidungsträger und den von der Entscheidung Betroffenen keine Beziehung besteht, die durch einen Preis- oder Marktmechanismus vermittelt wird. Damit sind wir beim Thema Verantwortung oder - wie Juristen es wohl eher ausdrücken würden - bei der Haftung. Denn Haftung bedeutet nichts anderes, als die Verantwortung für den Schaden zu übernehmen, den das eigene Handeln bei einem Dritten verursacht hat. Und in dieser Hinsicht gilt für die meisten Unternehmen heute Folgendes: Ihre Haftung ist begrenzt.

Das Recht der Gesellschaften, für die in ihrem Namen getroffenen Entscheidungen beschränkt zu haften, wurde erstmals 1600 in England per königlichem Erlass den Aktionären der Britischen Ostindien-Kompanie gewährt, und 1602 in den Niederlanden, wo die Niederländische Ostindien-Kompanie davon profitierte. Im Jahr 1855 führte Großbritannien schließlich die allgemein zugängliche Gesellschaftsform der Limited (Ltd.) per Gesetz ein. Deutschland folgte dem Beispiel des Inselstaates und ermöglichte 1892 erstmals Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Österreich (1906), Portugal (1907), Brasilien (1919), die Slowakei (1920), Chile (1923), Frankreich (1925), Belgien (1935) und andere Länder zogen nach und schufen vergleichbare Rechtsformen. Die Idee der Gesellschaft mit beschränkter Haftung war und ist ein triumphaler Erfolg, wenn man ihre weltweite Verbreitung betrachtet. Yuval Noah Harari, der Autor von Bestsellern wie "Eine kurze Geschichte der Menschheit" und "Homo Deus - Eine Geschichte von Morgen", weist in seinem erstgenannten Buch auf das rasante Wachstum des Unternehmertums hin, das mit der Erfindung dieser Rechtsform einherging.

Max Frisch veröffentlichte seinen Roman "Homo Faber" im Jahr 1957. Der Protagonist des Romans, Walter Faber, ist ein Ingenieur mit einem streng rationalen, technisch orientierten Weltbild, in dessen geordnetes Leben im Laufe des Romans der Zufall und die verdrängte Vergangenheit einbrechen. Der Begriff "homo faber" wird heute prototypisch für Menschen verwendet, deren Bestreben es ist, die Natur zu kultivieren. Wir hatten den Begriff hier bereits verwendet.

In Anlehnung an Immanuel Kant fragen wir uns: Hätte Frisch einen Roman wie Homo Faber schreiben können, ohne dass zuvor die Rechtsform der Aktiengesellschaft erfunden worden wäre? Oder anders formuliert: Hätte Max Frisch Phänomene wie die seines heute als prototypisch geltenden Homo Faber beobachten können (und ihn dann aufgrund seiner Beobachtungen zum Protagonisten seines Romans machen können), wenn er in einer Gesellschaft gelebt hätte, in der die

Menschen für ihre Entscheidungen voll verantwortlich gemacht wurden, auch wenn sie im Auftrag von Unternehmen handelten?

Ist es überhaupt möglich, im Rahmen von so konstituierten Organisationen ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen herzustellen oder zu erhalten? Oder sind derart konstituierte Organisationen per se so weit von jeder Form des Geistigen entkoppelt, dass die Bedingung für die Herstellung oder Aufrechterhaltung dieses Gleichgewichts von vornherein ausgeschlossen ist?

Sie könnten nun fragen: Warum beziehen wir uns bei dieser Überlegung ausgerechnet auf Kant? Ganz einfach: Weil Kant den Ausdruck - vielleicht sollte man besser sagen die Denkfigur - der "Bedingungen der Möglichkeit" geprägt hat. Und diese Denkfigur liegt der soeben gestellten Frage zugrunde. Und es gibt noch einen Grund, warum wir uns auf Kant beziehen: weil er als einer der Ideengeber für die Gründung der Vereinten Nationen gilt. Er war es, der den Aufsatz über den ewigen Frieden geschrieben hat. In diesem Aufsatz beschäftigte sich Kant mit der Frage, von welchen Bedingungen die Möglichkeit eines immerwährenden Friedens abhängt. Den Titel seines Buches scheint er nicht ohne Ironie gewählt zu haben. Denn "Zum ewigen Frieden", so erfährt der Leser des Buches gleich zu Beginn, ist der Name eines Gasthauses, das neben einem Friedhof liegt. Haben Sie eine Ahnung, warum er seinem Essay ausgerechnet diesen Titel gegeben hat?

Eine zentrale Aussage des Aufsatzes lautet - Kant wird es wieder sehr ernst gemeint haben: "Kein Friedensschluss soll gültig sein, der unter dem geheimen Vorbehalt des Stoffs für einen künftigen Krieg geschlossen worden ist." Andernfalls, so Kant, wäre der Frieden nur vorläufig, d.h. er widerspräche der Idee des ewigen Friedens. Mit anderen Worten: Wo die äußeren Effekte noch nicht ausgeglichen sind, kann man - um in Kants gewähltem Kontext zu bleiben - bestenfalls einen Waffenstillstand erwarten.

Elinor Ostrom, die erste Frau, die jemals den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt, was doppelt bemerkenswert ist, da sie Professorin für Politikwissenschaften war, beschäftigte sich ebenfalls mit externen Effekten (wie Coase): Sie untersuchte, wie Menschen in und mit Ökosystemen nachhaltig interagieren können. In ihrem 1990 erschienenen Buch "Governing the Commons" stellt sie fest, dass für eine angemessene und nachhaltige Bewirtschaftung lokaler Commons-Ressourcen (Commons sind eine Form von Gemeingütern wie Weideland oder Wald) in vielen Fällen eine institutionalisierte lokale Zusammenarbeit der Betroffenen sowohl staatlicher Kontrolle als auch Privatisierung überlegen ist. Ostrom hatte die gemeinschaftliche Landbewirtschaftung

von Schweizer Bergbauern und (anderen) indigenen Völkern viele Jahre lang beobachtet.

Nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), ebenfalls eine (Sonder-)Organisation der Vereinten Nationen, hat Covid-19 indigene Gemeinschaften unverhältnismäßig stark belastet und bestehende Probleme wie die Ernährungsunsicherheit verschärft. Die IAO und die Internationale Arbeitsgruppe für indigene Fragen (WGIA) bringen die zunehmende Belastung mit folgenden Problemen in Verbindung: Eingeschränkter Zugang zu natürlichen Ressourcen, Verlust der Lebensgrundlage und eingeschränkter Zugang zur Gesundheitsversorgung. Diese Bedingungen haben auch zu einer Verschärfung der politischen und wirtschaftlichen Spannungen in den geschützten Gebieten geführt.

Die UNO kommentiert auf ihrer Website:

"Unternehmen stehen vor der Herausforderung, profitable Aktivitäten mit erheblichen materiellen, sozialen oder kulturellen Auswirkungen durchzuführen, ohne die Rechte indigener Völker zu untergraben. Wenn Unternehmen in Ländern tätig sind, in denen der Rechtsschutz für indigene Völker unzureichend ist, kommt es häufig zu Konflikten über die Landrechte indigener Völker, was die Herausforderung für Unternehmen noch vergrößert. In solchen Fällen können Unternehmen mit Verstößen gegen die Rechte indigener Völker in Verbindung gebracht werden, weil sie beispielsweise nicht angemessen und im Voraus konsultiert wurden, wie es in den nationalen Gesetzen vorgesehen ist, oder weil sie in indigenen Gebieten tätig sind, die von den staatlichen oder lokalen Regierungen nicht anerkannt wurden."

Dieses Kapitel trägt den Titel "Die bewusste Gestaltung der Dinge oder eine klare Intention haben". Es scheint, dass dies nicht immer so einfach umzusetzen ist. Vor allem im Kontext von Gemeinschaften, die andere Absichten zu ihrer obersten Priorität gemacht haben.

Das Wort "Intention" ist übrigens eine Übersetzung verschiedener griechischer Wörter, die alle von "teinein" abgeleitet sind, was so viel wie "strecken" bedeutet. Im Zusammenhang mit dem Wort Intention ist das Ausstrecken im Sinne von auf ein bestimmtes Ziel, eine bestimmte Idee gerichtet sein gemeint. Heute assoziieren wir es eher mit Redewendungen wie etwas wollen. Im Mittelalter war das anders, da wurde das Wort Intention im Sinne von etwas verwirklichen, also im Sinne von Bewusstsein schaffen verwendet.

Die innere Entwicklung könnte auch zu diesem Zweck nützlich sein und somit dazu beitragen, nachhaltige Antworten auf Herausforderungen wie die oben von der UNO formulierten zu finden.

Im Gegensatz zu dem, was der Titel von Adam McKays neuem Film Don't look up suggeriert, laden wir Sie ein, genau das Gegenteil zu tun (für diejenigen unserer Leser, die den Film noch nicht gesehen haben, wird der Film vielleicht besser erklären, warum. Und obwohl wir nicht persönlich mit Adam McKay gesprochen haben, glauben wir fest daran, dass er dem zustimmen würde).

### **1.5 Beachtung von Kontext und Gemeinschaften**

Natürlich können Sie das IDG-Rahmenwerk und die Methoden, die wir im Field-Kit vorstellen, auch als Einzelperson nutzen. Aber wir beschäftigen uns hauptsächlich damit, wie Gruppen und Kollektive die Innere Entwicklung fördern können. Das liegt daran, dass wir insbesondere auch die Rolle betonen wollen, die Beziehungen und Gemeinschaften bei der Unterstützung oder Behinderung unserer Entwicklung spielen. Im Zusammenhang mit der Inneren Entwicklung sind wir immer gleichzeitig Konsumenten und Produzenten. Das gilt auch für diejenigen, die wir Ausbilder nennen, oder beispielsweise für die organisatorischen Kontexte und konkreten, lokalen Umgebungen, in denen wir uns befinden.

Erlauben wir uns in diesem Zusammenhang einen kurzen Ausflug in unsere Glaubenssysteme: Christen, Juden (mit Ausnahme der Chassidisten) und auch Muslime glauben an eine Erlösung nur im Jenseits. Mit dem Hinduismus und dem Buddhismus (was nicht heißt, dass wir nicht gerne mehr darüber wissen würden) und anderen Glaubenssystemen sind wir nicht ausreichend vertraut. Bedeutet das, dass die Heimat für Menschen, die beispielsweise dem Christentum anhängen, auch im Jenseits liegt? Und wenn ja, würde das einen Unterschied im Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen innerhalb dieser Gemeinschaften machen im Vergleich zu Gemeinschaften, die ihre Heimat auf unserem Planeten und damit im Diesseits verorten? Wäre dies vielleicht ein guter Ausgangspunkt, um über die Auswirkungen und die unterschiedlichen Ansätze zur Inneren Entwicklung zu diskutieren?

### **1.6 Experimentieren und Spielen mit einem offenen Ergebnis**

Wenn wir von Innerer Entwicklung sprechen, tun wir dies im Zusammenhang mit der Bewältigung der Herausforderungen der Nachhaltigkeit. Wir sind jedoch darauf bedacht, nicht zu sehr einzuschränken, wohin die Entwicklung führen soll. Was wir wissen, ist, dass die innere Entwicklung mit einer Haltung des offenen Experimentierens und Spielens angegangen werden sollte und sichere Räume für dieses Geschehen bieten muss. Wir können nicht in allen Fällen vorhersagen, was passieren wird, wenn wir uns auf eine Methode oder Praxis einlassen. Es kann zu größeren Effekten führen, als wir erwarten, oder zu gar keinem, vielleicht sogar zu Wirkungen in Richtungen, die wir

eigentlich vermeiden wollten. Letzteres erklärt auch, warum der Ansatz des Experimentierens und Spielens aus unserer Sicht so wichtig ist. Erinnern Sie sich an das Merkmal, das das Spiel auszeichnet? Es ist die Ergebnisoffenheit, die Variation und die Wiederholung. Und durch diese Wiederholungen können wir uns entwickeln.

### **1.7 Die Reaktion oder die Fähigkeit, auf Herausforderungen und Unerwartetes zu reagieren**

Wenn wir uns auf einen Entwicklungsprozess einlassen, der größere Auswirkungen hat, als wir erwarten, sowohl für unsere eigene Entwicklung als auch für die Unterstützung anderer, stellt sich die Frage, wie wir in jedem Fall mit dieser Situation umgehen. Schauen wir uns ein konkretes Beispiel an: Sie bieten eine Reise an mit der Absicht, die Verbindung zur Natur zu stärken. Die Reise löst jedoch bei einem Teilnehmer ein Trauma aus oder reaktiviert ein bereits erlebtes Trauma. Was tun Sie dann?

Der Aspekt, auf den wir hier aufmerksam machen wollen, ist, dass innere Entwicklung nie ohne Risiko, potentiellen Schmerz oder Härte ist und einen verantwortungsvollen Umgang erfordert. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die bewusst innere Entwicklung bei anderen initiieren, ermöglichen und unterstützen wollen - zum Beispiel, weil sie das Thema zu ihrem Beruf gemacht haben oder ihre Lebenserfahrung der Selbstverwirklichung und Einsicht nutzen, um andere auf ähnlichen Wegen zu begleiten. Der Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen erfordert Übung, ergo: Wiederholung. Und ein gutes Wissen darüber, wo die Grenzen der eigenen Fähigkeiten liegen und wann es besser ist, die Unterstützung Dritter in Anspruch zu nehmen.

Was bedeutet das für Ihr Verhalten als Reiseveranstalter, wenn Sie wissen, dass sich ein (re-)traumatisierter Kunde unter Ihrer Reisegruppe befindet?

Unsere Antwort mag überraschen: Vielleicht nicht so sehr, denn wer sollte erwarten, dass ein Ausflug in die Natur, den man selbst so belebend findet, bei einem anderen Menschen ein Trauma auslösen kann? Aber es sagt etwas aus: Wie wichtig es ist, auf die Grenzen des anderen zu achten. Und gleichzeitig, wie wertvoll es ist, die eigenen Grenzen zu kennen und Vorstellungen davon zu haben, wer jetzt hilfreich beitragen kann: Denn das entstandene Problem - in unserem Beispiel das Trauma - kann innerhalb der eigenen Grenzen zum Wohle des Mitglieds der Reisegruppe bearbeitet werden.

Sehen Sie die Verbindung zu den Ideen von Ökosystemen und Pufferzonen, die wir hier vorgestellt haben?



## 1.8 Wir sind das (Öko)System

Diese Publikation ist nicht dazu gedacht, dass Sie sich bequem in Ihrem Sessel zurücklehnen. Ist es das, was Sie gerade tun? Dann setzen Sie sich bitte aufrecht hin, denn wir möchten, dass Sie uns beim Lesen des nächsten Absatzes Ihre volle Aufmerksamkeit schenken.

Denn wir bitten Sie jetzt höflich um Folgendes: Falls Sie es noch nicht auf Ihrem Handy oder in Ihrem CD-Schrank haben: Bitte besorgen Sie sich das Album "21" von Adele. Sie kennen die Künstlerin nicht? Fragen Sie einfach Ihren Nachbarn, oder schauen Sie im Internet nach, wenn es Ihnen zugänglich ist. Wir sind uns sicher: Das Album und Sie werden auf die eine oder andere Weise zueinander finden, wenn Sie das wollen.

Sie haben das Album in Ihrer Nähe zum Abspielen bereit? Sehr gut. Dann setzen Sie sich jetzt bitte in einen Sessel - oder kehren Sie zu ihm zurück. Nehmen Sie eine bequeme Sitzhaltung ein und sorgen Sie dafür, dass Sie in der nächsten Viertelstunde möglichst nicht gestört werden.

Wenn Sie bereit sind, stellen Sie sich bitte unsere Erde, den blauen Planeten, so vor, wie Sie sie vom Weltraum aus sehen. Wenn Sie das Bild vor Ihrem inneren Auge klar wahrnehmen können, zoomen Sie näher an die Erde heran. Schließen Sie die Augen, wenn Sie möchten. Lassen Sie Bilder, Gefühle, Gerüche, Klänge oder was immer Ihnen sonst wichtig ist, in sich lebendig werden und versuchen Sie, den Herzschlag, den Puls der Erde zu spüren. Zoomen Sie zurück in den Raum und wiederholen Sie das Experiment ein paar Mal.

Sie können den Puls der Erde spüren? Das ist gut. Dann kommt jetzt das Album ins Spiel.

Behalten Sie die Fernbedienung, Ihr Handy oder was auch immer Sie zum Abspielen des Albums verwenden können, zur Hand. Kehren Sie zurück, um den Puls der Erde zu spüren. Sie haben ihn? Bleiben Sie dabei.

Hören wir uns gemeinsam den ersten Song des Albums an. Aber bevor wir beginnen: Stellen Sie sich vor, dass nicht Adele singt, sondern dass unsere Erde selbst ihre Stimme an Sie richtet. Nachdem Sie das Album gestartet haben - noch nicht -, lassen Sie wieder (oder weiter) Bilder vor Ihrem inneren Auge erscheinen. Nachdem Sie die Übung beendet haben, d.h. am Ende des ersten Titels, blättern Sie bitte auf die nächste Seite dieser Publikation. Alles klar? Alles klar.

Dann lehnen Sie sich in Ihrem Stuhl zurück, schließen die Augen und drücken die "Play"-Taste.

Was macht die Übung mit Ihnen? Welche Bilder sind entstanden? Wie haben Sie sich gefühlt?

Nehmen Sie ein Blatt Papier und schreiben Sie auf, was für Sie im Moment lebendig ist. Am besten wiederholen Sie diese Übung jeden Tag. Sie können diese Übung auch im Stehen und tanzend ausprobieren,

indem Sie die Erde durch Ihre Füße und den Raum um Sie herum spüren, der Sie durchdringt.

Wir haben die Publikation erstellt, um mit Ihnen in einen Dialog zu treten. Oder, wenn Sie das nicht mit uns tun wollen, um mit anderen in den Dialog über die Themen Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit zu treten. Wir wollen Sie nicht belehren, sondern einladen: Sich einzubringen und sich im besten Fall dafür einzusetzen, dass mehr Nachhaltigkeit durch innere Entwicklung geschieht. Es wäre in unser aller Interesse, unsere gemeinsame Heimat zu erhalten. In diesem Sinne würden wir uns freuen, wenn die folgenden Seiten für Sie zu einer anregenden und einladenden Lektüre werden.

### **1.9 Exkursion: Individuelle Fähigkeiten, kollektive Kapazitäten und mögliche Grenzen im Hinblick auf das IDG-Rahmenwerk**

Neben der Frage, ob der IDG-Rahmen tatsächlich auf einer konkreten Theorie des Wandels beruht, wird uns oft eine weitere Frage gestellt: Beabsichtigt das IDG-Rahmenwerk, individuelle oder kollektive Fähigkeiten zu entwickeln? Wir halten diese Frage für ebenso zentral, weshalb wir im Folgenden dazu Stellung nehmen möchten.

Thomas Jordan von der Universität Göteborg, Schweden, Verfasser des Phase-1-Berichts der IDG-Initiative, schreibt:

"Es ist auch erwähnenswert, dass sich die unten beschriebenen Fähigkeiten und Qualitäten zu einem großen Teil auf Einzelpersonen und nicht auf Kollektive beziehen. Wir glauben, dass der Rahmen auch für die Erforschung kollektiver Fähigkeiten und Qualitäten (und deren Förderung) von großer Bedeutung ist, aber wir waren in diesem Stadium der Initiative noch nicht in der Lage, dies ernsthaft zu tun."

Diese Aussage ist auch heute noch gültig. Die dritte Phase der IDG-Initiative wird sich unter anderem auf die Verbindung zwischen IDGs und SDGs konzentrieren und dann auch das Zusammenspiel zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiven Kapazitäten stärker in den Blick nehmen. Wir möchten aber schon jetzt auf einige Aspekte in diesem Zusammenhang hinweisen, weil wir sie für die Arbeit mit dem in dieser Publikation vorgestellten Field Kit für wichtig halten.

Vielleicht haben Sie es schon bemerkt oder werden es beim Lesen dieser Publikation bemerken: Wir behandeln das Thema der inneren Entwicklung im Rahmen dieser Publikation auf zwei Ebenen. Zum einen geht es um eine innere Entwicklung, die durch die Anwendung bestimmter Methoden oder einfach durch das Leben als solches stattfindet. Diese Form der inneren Entwicklung ist nicht



zweckgebunden, da sie nicht an das Erreichen eines bestimmten Ziels gebunden ist. Andererseits geht es in diesem Bericht um innere Entwicklung im Kontext der Umsetzung der SDGs und anderer Nachhaltigkeitskonzepte. Hier ist also die Kopplung der inneren Entwicklung an ein bestimmtes Ziel gegeben. Und immer dann, wenn innere Entwicklung mit Blick auf bestimmte Ziele betrieben wird, gewinnen der jeweilige Kontext und damit kollektive Fähigkeiten an Bedeutung. Letzteres ist bei der IDG-Initiative der Fall, da hier der Kontext der inneren Entwicklung im Hinblick auf die Umsetzung der SDGs im Vordergrund steht.

Wenn Sie als Organisation (die die Hauptzielgruppe der IDG-Initiative ist) beschließen, die Innere Entwicklung als Motor für die SDGs oder andere Nachhaltigkeitskonzepte zu nutzen, sollten Sie sich also über Folgendes im Klaren sein:

1. Situative Gegebenheiten (wie politische Rahmenbedingungen, Ihre Unternehmenskultur oder andere Marktmechanismen) und kollektive Kapazitäten gewinnen an Bedeutung.
2. Das Zusammenspiel der genannten Ebenen, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der SDGs, ist noch nicht ausreichend erforscht, um klare Wirkungsmechanismen zu identifizieren (wie geschrieben: dies ist eines der Ziele der dritten Phase der IDG-Initiative).

In diesem Sinne würden wir uns freuen, wenn die folgenden Seiten für Sie zu einer anregenden und einladenden Lektüre werden.

### **1.10 Exkursion: Die Verborgenen, die Verwundeten und die psychische Gesundheit**

Nicht selten können bestimmte Rahmenbedingungen, die den Projektfortschritt behindern, verborgen sein. In solchen Situationen können die gewünschten individuellen oder kollektiven Fähigkeiten nur dann erlernt und damit der gewünschte Projektfortschritt erreicht werden, wenn das verborgene Problem, d.h. der eigentliche Grund, der den Projektfortschritt behindert, behoben wurde. In diesem Zusammenhang hatten wir (Kristian und Stefanie) mehrere für uns sehr erhellende Gespräche mit Benjamin Casteillo, Gründer und Geschäftsführer von New World Together, und Rosa Strasser, Dozentin an der Bertha von Suttner Universität. Wir möchten Rosa Strasser in diesem Zusammenhang zitieren:

"Wann immer Projekte nicht so vorankommen, wie man es vielleicht erwartet, kann es hilfreich sein, daran zu denken, dass es irgendwo unverarbeiteten und ungeheilten Schmerz gibt, sei es in der persönlichen Biografie, in der Familie und ihrem Ahnenerbe oder in größeren Kollektiven. Dieser Schmerz ist oft durch mehrere Schutzschichten verdeckt und daher nicht leicht zugänglich. Auf

solche Phänomene aufmerksam zu sein und in der Lage zu sein, einen sicheren Rahmen zu bieten, der sensibel ist für das, was oft nicht direkt aufgedeckt werden kann, aber respektiert und mit Würde anerkannt werden kann, ist eine wichtige Kompetenz, die sich vor allem Führungskräfte aneignen müssen, um eine friedliche und nachhaltige Zukunft zu schaffen."

Bezugnehmend auf die Ausführungen von Rosa Strasser ist es uns wichtig, im Hinblick auf die IDG-Initiative zu ergänzen: Der Begriff der inneren Entwicklung wird meist im Zusammenhang mit Ideen der Positiven Psychologie verwendet. Der Begriff der Positiven Psychologie wurde erstmals 1954 von dem US-Psychologen Abraham Maslow verwendet und erlangte in den 1990er Jahren durch den US-Psychologen Martin Seligman große Aufmerksamkeit. Und manchmal wird "positiv" auch dem Bereich der Entwicklungspsychologie für Erwachsene hinzugefügt, eine Perspektive, die in dieser Arbeit vertreten ist. Davor beschäftigte sich die Psychologie hauptsächlich mit Defiziten. Die positive Psychologie hingegen konzentriert sich auf die Herausbildung von - meist - individuellen Stärken und die Erwachsenenentwicklung auf die Entwicklung und den Ausbau von Fähigkeiten und Sinnstiftung. Rosa Strassers Ausführungen lassen sich hingegen besser im Zusammenhang mit psychischer Gesundheit verstehen, einem Begriff, der viel weiter gefasst ist als Innere Entwicklung. Psychische Gesundheit bezeichnet heute nicht nur die Abwesenheit von psychischen Störungen und Beeinträchtigungen, sondern auch einen Zustand des angenehmen Wohlbefindens. Man könnte sagen: Psychische Gesundheit lädt dazu ein, auch die - auf den ersten Blick - weniger schönen Seiten unseres menschlichen Wesens zu berücksichtigen und mit Würde zu behandeln.

Im Rahmen dieser Veröffentlichung wäre eine angemessene Behandlung des Themas der psychischen Gesundheit wünschenswert. Wir sehen den Bereich der psychischen Gesundheit jedoch außerhalb des Rahmens dieser Initiative. Dennoch sind wir uns der Bedeutung psychischer Verletzungen bewusst, weshalb wir den Begriff der psychischen Gesundheit hier einführen möchten, um zumindest die Achtsamkeit in dieser Hinsicht zu fördern, insbesondere dann, wenn, wie Rosa Strasser anmerkt, trotz intensiver Bemühungen entsprechende Fortschritte im Rahmen individueller oder kollektiver, auf ein konkretes Ziel gerichteter Entwicklungsprojekte nicht "eintreten" wollen.

Gerade vor diesem Hintergrund empfehlen wir einen experimentellen bzw. spielerischen Ansatz bei der Arbeit mit dem Field-Kit - was wir unter spielerisch verstehen, wird im Kapitel "Die Lücke beachten - von den SDGs zu den IDGs" näher erläutert. Behalten Sie immer im Hinterkopf, ob die von Ihnen eingesetzten Methoden zum gemeinsam definierten Ziel beitragen. Das gemeinsam definierte Ziel sollte immer Ihr Leitfaden sein.

## 2 Die IDG Initiative

Die IDG-Initiative wurde vor zwei Jahren von der Ekskåret Foundation, der 29k Foundation und The New Division gegründet. Inzwischen wird die Initiative von Inner Development Goals, einer gemeinnützigen Organisation für Innere Entwicklung, unterstützt: Wir erforschen, sammeln und lehren wissenschaftsbasierte Fähigkeiten und Qualitäten, die uns helfen, ein zielgerichtetes, nachhaltiges und produktives Leben zu führen.

Die folgenden Zeilen sollen Ihnen einen kurzen Überblick über das geben, was wir in den letzten zwei Jahren getan und erreicht haben oder was uns in Zukunft weiter antreiben wird. Insbesondere bitten wir Sie, sich mit dem IDG-Rahmenwerk vertraut zu machen, falls Sie diesen noch nicht kennen. Denn er ist das zentrale Element, auf das sich alle weiteren Ausführungen in dieser Publikation beziehen. Weitere Informationen über die IDG-Initiative finden Sie auf unserer Website: <https://www.innerdevelopmentgoals.org>.

### 2.1 Phase 1 – Das IDG Rahmenwerk

In der ersten Phase, die von Herbst 2020 bis Spätsommer 2021 dauerte, wurde ermittelt, welche Fähigkeiten wir entwickeln müssen, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Durch zwei Umfragen, an denen über 1000 Menschen teilnahmen, wurden 23 Fähigkeiten ermittelt. Gemeinsame Interessen aller Teilnehmer waren und sind die Themen Nachhaltigkeit, Innere Entwicklung und Führung. Bei der Umfrage wurde bewusst darauf geachtet, dass die Befragten aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft kamen: Vertreter aus Politik, NGOs, Unternehmen, Wissenschaft, aber auch Einzelpersonen. Die 23 Fähigkeiten wurden dann in einem ko-kreativen Prozess unter der Leitung von Thomas Jordan von der Universität Göteborg, Schweden, in fünf Kategorien eingeteilt. Eine Vielzahl namhafter Institutionen, Organisationen und Einzelpersonen nahmen ebenfalls an diesem Prozess teil. Wenn Sie mehr über Phase 1 erfahren möchten, laden wir Sie erneut ein, einen Blick auf unsere Website zu werfen. Dort finden Sie den Bericht und weitere wertvolle Informationen.

Spätestens seit das Land Costa Rica im Dezember 2021 beschlossen hat, das IDG-Rahmenwerk in den gesamten öffentlichen Sektor zu integrieren, hat die IDG-Initiative weltweit große Aufmerksamkeit erregt. Derzeit finden an mindestens 40 verschiedenen Standorten weltweit, die wir intern als "Hubs" bezeichnen, Aktivitäten zur Nutzung des IDG-Rahmenwerks statt.

## 2.2 Phase 2 – Das Field-Kit

In dieser Veröffentlichung geht es um die Präsentation der Ergebnisse dieser zweiten Phase der IDG-Initiative. Nachdem wir uns in der ersten Phase mit dem "Was" beschäftigt haben, stellt sich nun die Frage nach dem "Wie". Wie können also die im IDG-Rahmenwerk vorgestellten Fähigkeiten erlernt werden? Alles, was Sie dazu wissen müssen, finden Sie in dieser Publikation. Im Vorfeld dieser Publikation haben wir bereits einen Forschungsbericht veröffentlicht, der sich weniger mit der Anwendung, sondern vor allem mit der Analyse der Daten beschäftigt, die wir durch die Umfrage erhalten haben. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, finden Sie diese Publikation hier (<https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources>). (<https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources-2>).

## 2.3 Phase 3 – Verbreitung und Integration

Die dritte Phase der Initiative zielt darauf ab, das IDG-Rahmenwerk und das Field-Kit weltweit zu erproben, zu ergänzen und anzupassen. Das IDG-Rahmenwerk und das Field-Kit werden online veröffentlicht, um sie leichter zugänglich zu machen. Beim Prototyping geht es um die Anwendung des IDG-Rahmenwerks und des Field-Kits in Programmen zur Inneren Entwicklung, die sich an Entscheidungsträger und Change Agents auf der ganzen Welt richten, die mit den SDGs arbeiten. Beim Input und der Anpassung des IDG-Rahmenwerks und des Field-Kits geht es darum, die verschiedenen Voreingenommenheiten der Initiative anzusprechen, z.B. dass sie auf einer westlichen Perspektive in Bezug auf die Umfrageteilnehmer und die Forschungsperspektive basiert. Die Ansichten darüber, welche Innere Entwicklung notwendig ist und wie sie unterstützt werden kann, variieren jedoch wahrscheinlich je nach kulturellem und regionalem Kontext. Daher ist es notwendig, in größerem Umfang unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, um das bestehende IDG-Rahmenwerk und das Field-Kit zu ergänzen.

In Phase drei wird IDG im ersten Jahr folgende Leistungen erbringen

- Ein Pilotprojekt des ersten globalen IDG-Kapazitätsentwicklungsprogramms in fünf Ländern mit einer Forschungsstudie, die zeigt, dass IDGs die Arbeit an den SDGs beschleunigen: <https://global-leadership-programme.confetti.events/>
- Ein Prototyp für eine globale Forschungsstudie, die eine zweite Iteration des IDG-Rahmenwerks und des Field-Kits einleiten wird. Ziel ist es, den Anwendungsbereich des IDG-Rahmenwerks zu erweitern und Perspektiven aus verschiedenen Teilen der Welt einzubeziehen.
- Es werden ein jährlicher IDG-Gipfel und acht IDG-Treffen veranstaltet.

Im zweiten Jahr wird die IDG-Initiative Folgendes leisten

- Eine ausgedehnte Forschungsstudie in mehr als 100 Ländern, die zu einem aktualisierten IDG-Rahmenwerk führt.
- Eine gemeinsam erstellte aktualisierte Version des IDG Field-Kits.
- Aufbau und Entwicklung von über 100 lokalen IDG-Hubs und fünf nationalen IDG-Knotenpunkten in fünf Ländern.

DRAFT

### 3 Das IDG Rahmenwerk

Im folgenden Kapitel werden wir das IDG-Rahmenwerk vorstellen. Wenn Sie damit noch nicht vertraut sind, empfehlen wir Ihnen, dieses Kapitel zu lesen, bevor Sie mit dem Abschnitt über das Field-Kit beginnen, da das Field-Kit auf dem IDG-Rahmenwerk basiert.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Kapitel ein Instrument zur Selbstreflexion, das Ihnen - sowohl aus der Perspektive einer Einzelperson als auch aus der Perspektive einer Organisation - den Einstieg in die Arbeit mit dem Field-Kit erleichtern wird.

#### 3.1 Aktueller Stand des IDG Rahmenwerks

Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung des IDG-Rahmenwerks. Sie ist der Kern der Arbeit, auf die wir uns im Folgenden beziehen. Nach der Übersicht finden Sie Beschreibungen, die die einzelnen Kategorien und Fähigkeiten beschreiben. Nehmen Sie sich also bitte einen Moment Zeit, um sich mit dem Rahmenwerk vertraut zu machen, falls Sie dies noch nicht getan haben. Bitte beachten Sie: Die IDGs und damit auch der Rahmen sind noch in Arbeit und können sich mit der Entwicklung des Projekts und dem Eintreffen neuer Informationen und Beiträge noch ändern.

Das aktuelle IDG-Rahmenwerk ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

<b>Being</b>	Inner compass / Integrity and Authenticity / Openness and Learning mindset / Self-awareness / Presence
<b>Thinking</b>	Critical thinking / Complexity awareness / Perspective skills / Sense-making / Long-term orientation and Visioning
<b>Relating</b>	Appreciation / Connectedness / Humility / Empathy and Compassion
<b>Collaborating</b>	Communication skills / Co-creation skills / Inclusive mindset and intercultural competence / Trust / Mobilization skills
<b>Acting</b>	Courage / Creativity / Optimism / Perseverance

#### Sein (Being)

##### Beziehung zum Selbst

Die Kultivierung unseres inneren Lebens und die Entwicklung und Vertiefung unserer Beziehung zu unseren Gedanken, Gefühlen und unserem Körper helfen uns, präsent, absichtsvoll und nicht-reaktiv zu sein, wenn wir mit Komplexität konfrontiert werden.

### **Innerer Kompass**

Ein tief empfundenes Verantwortungsgefühl und Engagement für Werte und Ziele, die dem Wohl des Ganzen dienen.

### **Integrität und Authentizität**

Engagement und die Fähigkeit, mit Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Integrität zu handeln.

### **Offenheit und Lernbereitschaft**

Eine Grundhaltung der Neugier und die Bereitschaft, verletzlich zu sein, sich auf Veränderungen einzulassen und zu wachsen.

### **Selbstwahrnehmung**

Fähigkeit, mit den eigenen Gedanken, Gefühlen und Wünschen in reflexiven Kontakt zu treten; realistisches Selbstbild und Fähigkeit zur Selbstregulierung.

### **Präsenz**

Die Fähigkeit, im Hier und Jetzt zu sein, ohne zu urteilen und in einem Zustand der offenen Präsenz.

### **Denken (Thinking)**

#### **Kognitive Fähigkeiten**

Die Entwicklung unserer kognitiven Fähigkeiten, indem wir verschiedene Perspektiven einnehmen, Informationen bewerten und die Welt als ein zusammenhängendes Ganzes begreifen, ist eine wesentliche Voraussetzung für kluge Entscheidungen.

#### **Kritisches Denken**

Fähigkeit, die Stichhaltigkeit von Ansichten, Beweisen und Plänen kritisch zu prüfen.

#### **Bewusstsein für Komplexität**

Verständnis für und Fähigkeiten im Umgang mit komplexen und systemischen Bedingungen und Kausalitäten.

#### **Perspektivische Fähigkeiten**

Fähigkeit, Erkenntnisse aus unterschiedlichen Perspektiven zu suchen, zu verstehen und aktiv zu nutzen.

#### **Sinngebung**

Die Fähigkeit, Muster zu erkennen, das Unbekannte zu strukturieren und bewusst Geschichten zu erfinden.

#### **Langfristige Orientierung und Visionsarbeit**

Langfristige Orientierung und die Fähigkeit, Visionen in Bezug auf den größeren Kontext zu formulieren und aufrechtzuerhalten.

#### **In Beziehung setzend (Relating) – Sich um andere und die Welt kümmern**

Wertschätzung, Fürsorge und das Gefühl der Verbundenheit mit anderen,



z.B. mit Nachbarn, künftigen Generationen oder der Biosphäre, helfen uns, gerechtere und nachhaltigere Systeme und Gesellschaften für alle zu schaffen.

### **Wertschätzung**

Anderen und der Welt mit einem Grundgefühl von Wertschätzung, Dankbarkeit und Freude zu begegnen.

### **Verbundenheit**

Ein ausgeprägtes Gefühl der Verbundenheit mit einem größeren Ganzen, z.B. einer Gemeinschaft, der Menschheit oder einem globalen Ökosystem, und/oder der Zugehörigkeit zu einem solchen.

### **Demut**

In der Lage sein, entsprechend den Erfordernissen der Situation zu handeln, ohne sich um die eigene Bedeutung zu kümmern.

### **Einfühlungsvermögen und Mitgefühl**

Die Fähigkeit, anderen, sich selbst und der Natur mit Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl zu begegnen und das damit verbundene Leiden zu bewältigen.

### **Zusammenarbeiten (Collaborating)**

#### **Soziale Kompetenzen**

Um bei gemeinsamen Anliegen voranzukommen, müssen wir unsere Fähigkeit entwickeln, Akteure mit unterschiedlichen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen einzubeziehen, ihnen Raum zu geben und mit ihnen zu kommunizieren.

#### **Kommunikationsfähigkeit**

Fähigkeit, anderen wirklich zuzuhören, einen echten Dialog zu führen, die eigene Meinung geschickt zu vertreten, Konflikte konstruktiv zu lösen und die Kommunikation an unterschiedliche Gruppen anzupassen.

#### **Fähigkeiten zur Mitgestaltung**

Fähigkeiten und Motivation zum Aufbau, zur Entwicklung und zur Erleichterung von Kooperationsbeziehungen mit verschiedenen Interessengruppen, die durch psychologische Sicherheit und echte Mitgestaltung gekennzeichnet sind.

#### **Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz**

Bereitschaft und Kompetenz, sich für Vielfalt einzusetzen und Menschen und Gruppen mit unterschiedlichen Ansichten und Hintergründen einzubeziehen.

#### **Vertrauen**

Fähigkeit, Vertrauen zu zeigen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.



### Mobilisierungskompetenz

Die Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu mobilisieren, sich für gemeinsame Ziele einzusetzen.

### Handeln (Acting)

#### Den Wandel vorantreiben

Eigenschaften wie Mut und Optimismus helfen uns, echte Handlungsfähigkeit zu erlangen, alte Muster zu durchbrechen, originelle Ideen zu entwickeln und in unsicheren Zeiten mit Ausdauer zu handeln.

#### Mut

Die Fähigkeit, für Werte einzutreten, Entscheidungen zu treffen, entschlossen zu handeln und, wenn nötig, bestehende Strukturen und Ansichten in Frage zu stellen und aufzubrechen.

#### Kreativität

Die Fähigkeit, originelle Ideen zu entwickeln, innovativ zu sein und konventionelle Muster zu durchbrechen.

#### Optimismus

Die Fähigkeit, ein Gefühl der Hoffnung, eine positive Einstellung und das Vertrauen in die Möglichkeit eines sinnvollen Wandels aufrechtzuerhalten und zu vermitteln.

#### Durchhaltevermögen

Die Fähigkeit, das Engagement aufrechtzuerhalten und entschlossen und geduldig zu bleiben, auch wenn es lange dauert, bis die Bemühungen Früchte tragen.

## 3.2 Ein Instrument zur Selbstreflexion

Es gibt viele Möglichkeiten, mit dem IDG-Rahmenwerk zu arbeiten.

Eine einfache Möglichkeit wäre, einige Ihrer Freunde, Kollegen oder Kinder zu fragen:

*"Wenn ich eine weitere Fähigkeit aus dem IDG-Rahmenwerk entwickeln würde, welche würde wahrscheinlich den größten Unterschied in meinem Leben ausmachen?"*

Mit Hilfe von Thomas Jordan von der Universität Göteborg, Schweden, möchten wir im Folgenden ein etwas umfassenderes Instrument zur Selbstreflexion vorstellen. Sie können das Tool sowohl als Einzelperson als auch als Organisation verwenden. Die Fragen sind jedoch grundsätzlich im Hinblick auf einen Arbeitskontext formuliert und sollen Ihnen helfen, interessante Aspekte zu entdecken, die Sie als Einzelperson oder Organisation auf Ihrer Entwicklungsreise angehen können.

Sie müssen nicht alle Fragen beantworten. Wir sehen das Selbstreflexionsinstrument eher als eine Art Register, das Sie öffnen können, um darin zu stöbern.

Haben Sie Ihre Freunde, Kollegen oder Kinder nach einer Fähigkeit gefragt, die Ihr Leben verändern könnte? Dann könnten Sie zum Beispiel im Selbstreflexionstool speziell auf diese Fähigkeit eingehen und sich mit den dort hinterlegten Fragen beschäftigen.

### Sein (Being)

#### Innerer Kompass:

**Individuell:** Was sind Ihre drei wichtigsten Werte?

Auf welche Weise wollen Sie dem Wohl der Welt dienen?

**Organisation:** Welches sind die drei wichtigsten Werte der Organisation, für die Sie arbeiten?

Auf welche Weise dient die Organisation, für die Sie arbeiten, dem Wohl der Welt?

#### Integrität und Authentizität

**Individuell:** In welchen Situationen und warum hören Sie auf, Sie selbst zu sein? In welchen Situationen fühlen Sie sich herausgefordert, Ihren Werten treu zu bleiben und der zu sein, der Sie sein wollen?

**Organisation:** In welchen Situationen und warum hört Ihre Organisation auf, im Einklang mit ihren Werten zu handeln? In welchen Situationen fühlen Sie sich herausgefordert, im Einklang mit den Werten der Organisation, für die Sie arbeiten, zu handeln?

#### Offenheit und Lernbereitschaft

**Individuell:** Wie bleiben Sie offen, wenn Sie eine andere Meinung haben? Ist es Ihnen ernst damit, eine forschende Haltung einzunehmen, wenn Sie auf Ansichten stoßen, die sich von Ihren eigenen stark unterscheiden?

**Organisation:** Wie geht Ihre Organisation mit Schwierigkeiten um, die bei der Umsetzung von Arbeitsroutinen oder im Hinblick auf die angenommene Strategie auftreten? Nimmt Ihre Organisation ernsthaft eine forschende Haltung ein, auch wenn Ansichten auftauchen, die sich sehr von denen unterscheiden, die in Ihrer Organisation üblich sind?

#### Selbstwahrnehmung

**Individuell:** Was sind Ihre Stärken und Schwächen? Fördern Sie Ihre Fähigkeit, sich der Natur Ihrer eigenen Gedanken, Urteile, Reaktionen und Emotionen bewusst zu sein, während sie geschehen?

**Organisation:** Was sind Ihrer Meinung nach die Stärken und Schwächen der Organisation, für die Sie arbeiten? Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um die Fähigkeit zu fördern, sich Urteile, Reaktionen und emotionale Zustände bewusst zu machen, während sie geschehen?

#### Präsenz

**Individuell:** Was ist in Ihnen im Moment am lebendigsten? Können Sie sich an Momente erinnern, in denen Sie in der Lage waren, sich einem anderen Menschen ohne Vorurteile zur Verfügung zu stellen, auch wenn

Sie sich provoziert fühlten?

**Organisation:** Was ist aus Ihrer Sicht in der Organisation, für die Sie arbeiten, derzeit am lebendigsten? Können Sie sich an Momente erinnern, in denen der organisatorische Kontext, in dem Sie arbeiten, es Ihnen ermöglicht hat, sich frei zu äußern, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?

## Denken

### Kritisches Denken

**Individuell:** Wie erkennen Sie die blinden Flecken in Ihren eigenen Überzeugungen? Pflegen Sie Ihre Gewohnheit, bei wichtigen Behauptungen kritische Fragen zu stellen?

**Organisation:** Kennen Sie die blinden Flecken in Ihrer Organisation? Pflügt Ihre Organisation eine Kultur, in der es möglich ist, kritische Fragen in Bezug auf wichtige Behauptungen zu stellen?

### Bewusstsein für Komplexität

**Individuell:** Was hilft Ihnen, in Begriffen von "sowohl als auch" zu denken? Achten Sie darauf, wie die Themen, die Ihnen am Herzen liegen, in einem tieferen Sinn verstanden werden können: Ursachen, mögliche Folgen, Abhängigkeiten von anderen Themen?

**Organisation:** Fordert Ihre Organisation Sie dazu auf, in Begriffen von "sowohl als auch" zu denken? Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um Themen in einem tieferen Sinne zu verstehen: Ursachen, mögliche Folgen, Abhängigkeiten von anderen Themen?

### Perspektivische Fähigkeiten

**Individuell:** Wer hat Perspektiven, die Sie zutiefst herausfordern? Sind Sie stark motiviert, kontrastierende Perspektiven zu nutzen, wenn Sie sich mit herausfordernden Themen befassen?

**Organisation:** Kennen Sie Organisationen, die ganz andere Perspektiven einnehmen als die, für die Sie arbeiten? Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um kontrastierende Perspektiven zu nutzen, um mit schwierigen Themen umzugehen?

### Sinnggebung

**Individuell:** Welche Art von Geschichten geben Ihnen ein Gefühl von Bedeutung? Denken Sie darüber nach, wie Sie selbst Geschichten über die Themen erfinden, die Sie beschäftigen?

**Organisation:** Welche Art von Geschichten haben im Kontext der Organisation, für die Sie arbeiten, eine Bedeutung? Hat die Organisation, für die Sie arbeiten, Praktiken entwickelt, um darüber nachzudenken, wie Geschichten erfunden werden, die die Organisation beschäftigen?

### Langfristige Orientierung und Visionsarbeit

**Individuell:** Welche drei Dinge sind in einer Perspektive von 5, 10 und 100 Jahren am wichtigsten? Fühlen Sie sich motiviert, sich mit Themen zu befassen, deren Lösung lange Zeit in Anspruch nehmen wird?

**Organisation:** Welche drei Dinge sind aus der Sicht der Organisation, für die Sie arbeiten, in 5, 10 oder 100 Jahren am wichtigsten? Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um mit Problemen umzugehen, deren Lösung noch lange dauern wird?

### In Beziehung setzend

#### Wertschätzung

**Einzelperson:** Wer hat zu Ihrem Erfolg beigetragen? Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auf das, was Wertschätzung verdient, wie z. B. die Bemühungen der Menschen und die Schönheit der Welt?

**Organisation:** Was und wer hat zum Erfolg Ihrer Organisation beigetragen? Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um die Dinge zu würdigen, die es wert sind, gewürdigt zu werden, wie die Leistungen der Menschen und die Schönheit der Welt?

#### Verbundenheit

**Einzelperson:** Für wen und was würden Sie sich gerne mehr engagieren? Pflegen Sie ein starkes und tief empfundenes Gefühl der Zugehörigkeit zu einem viel größeren Ganzen wie der Menschheit und dem globalen Ökosystem und halten Sie es aufrecht?

**Organisation:** Für wen und was könnte sich die Organisation, für die Sie arbeiten, mehr engagieren? Hat die Organisation, für die Sie arbeiten, Praktiken entwickelt, um ein tief empfundenes Gefühl der Zugehörigkeit zu einem viel größeren Ganzen wie der Menschheit und dem globalen Ökosystem zu schaffen und zu erhalten?

#### Demut

**Individuell:** Was hilft Ihnen, das "Wir" über das "Ich" zu stellen, wenn die Situation es erfordert? Sind Sie manchmal mehr darauf bedacht, gut auszusehen, als Ihnen lieb ist?

**Organisation:** Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um das Gemeinwohl über die Bedürfnisse der Organisation als solche zu stellen, wenn die Situation dies erfordert? Ist die Organisation, für die Sie arbeiten, manchmal mehr damit beschäftigt, nach außen hin gut dazustehen, als Ihnen lieb ist?

### Einfühlungsvermögen und Mitgefühl

**Individuell:** Wer und was hilft Ihnen, aktiv zu werden, wenn Sie das Leiden anderer wahrnehmen? Arbeiten Sie an Ihrer Fähigkeit, Empathie und Mitgefühl auch für Menschen zu empfinden, die ganz anders sind als Sie selbst und deren Verhalten Sie vielleicht missbilligen?

**Organisation:** Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um das Leiden anderer wahrzunehmen und darauf zu reagieren? Gibt die Organisation, für die Sie arbeiten, Ihnen die Möglichkeit, die Fähigkeit zu entwickeln, Empathie und Mitgefühl für Menschen zu empfinden, die ganz anders sind als Sie und die vielleicht sogar auf eine Weise handeln, die Sie missbilligen?

### Zusammenarbeit

#### Kommunikationsfähigkeit

**Individuell:** Was hilft Ihnen, zu einem echten Dialog beizutragen? Welche Kommunikationsfähigkeiten würden Sie gerne weiterentwickeln?

**Organisation:** Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, die zu einem echten Dialog zwischen Mitarbeitern und anderen Interessengruppen beitragen? Welche Kommunikationsfähigkeiten sollten Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation gefördert werden?

#### Fähigkeiten zur Mitgestaltung

**Individuell:** Wie können Sie die Spannung zwischen Gestalten und Gestaltetwerden halten? Wie können Sie in der Zusammenarbeit noch kreativer und konstruktiver werden?

**Organisation:** Ist Ihre Organisation flexibel und robust genug, um Veränderungen wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren? Was könnte Ihre Organisation verbessern, um die Zusammenarbeit noch kreativer und konstruktiver zu gestalten?

#### Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz

**Individuell:** Was hilft Ihnen, Andersdenkende einzubeziehen? Haben Sie das Gefühl, dass Sie bereit sind, sich zu bemühen, Menschen und Mentalitäten zu verstehen und einzubeziehen, die ganz anders sind, als Sie es gewohnt sind?

**Organisation:** Hat Ihre Organisation Praktiken entwickelt, um Andersdenkende einzubeziehen? Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Organisation ernsthaft bemüht, Andersdenkende einzubeziehen?

#### Vertrauen

**Individuell:** Wie bauen Sie bewusst Vertrauen auf? Arbeiten Sie an Ihren Fähigkeiten zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Vertrauen im Umgang mit verschiedenen Menschen?

**Organisation:** Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Organisation über Verfahren verfügt, um bewusst Vertrauen aufzubauen? Arbeiten Sie in Ihrer Organisation bewusst daran, Vertrauen in Bezug auf verschiedene Menschen aufzubauen und zu erhalten?

#### Mobilisierungsfähigkeiten

**Individuell:** Was ist die beste Motivation, um gemeinsame Ziele zu erreichen? Kümmern Sie sich ausreichend um die Aufgabe, andere

Menschen einzuladen und zu motivieren, für gemeinsame Visionen zu arbeiten?

**Organisation:** Was ist aus der Sicht Ihrer Organisation die beste Motivation, um gemeinsame Ziele zu erreichen? Verfügt Ihre Organisation über Praktiken, um andere Menschen einzuladen und zu motivieren, für gemeinsame Ziele zu arbeiten, und wendet sie diese an?

### Handeln

#### **Mut**

**Individuell:** Wann haben Sie zuletzt etwas Gewagtes getan? Was sind Situationen, in denen Sie gerne mutiger handeln würden?

**Organisation:** Wann hat Ihre Organisation das letzte Mal etwas Gewagtes getan? Was sind Situationen, in denen Sie sich wünschen, dass Ihre Organisation mutiger handeln würde?

#### **Kreativität**

**Individuell:** Wie können Sie mehr Kreativität fördern? Was kann Ihr konkreter Beitrag zu mehr Kreativität in Ihrem Arbeitsbereich sein, wenn Sie Ihre eigene Persönlichkeit berücksichtigen?

**Organisation:** Wie könnte Ihre Organisation mehr Kreativität fördern? Wie könnte Ihre Organisation mehr Kreativität im Kontext Ihrer Interessengruppen in Bezug auf gemeinsame Ziele fördern?

#### **Optimismus**

**Einzelperson:** Was glauben Sie, wird in diesem Jahrhundert Gutes geschehen? Haben Sie die Fähigkeit, Ihre eigene Aufmerksamkeit und die anderer auf hoffnungsvolle Zeichen und Initiativen zu lenken, etwas, das Sie weiterhin fördern wollen?

**Organisation:** Gibt es in Ihrer Organisation Vorstellungen darüber, was in diesem Jahrhundert Gutes geschehen wird? Verfügt Ihre Organisation über Verfahren, um die Aufmerksamkeit anderer auf hoffnungsvolle Zeichen und Initiativen zu lenken?

#### **Durchhaltevermögen**

**Individuell:** Welche echte Herausforderung hat Ihnen geholfen, zu wachsen? Welche Ideen haben Sie, wie wir unsere individuelle und kollektive Fähigkeit stärken können, unser Engagement und unsere Bemühungen über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten?

**Organisation:** Welche Herausforderung hat Ihrer Organisation zu Wachstum verholfen? Gibt es in Ihrer Organisation Ideen, wie wir unsere individuellen und kollektiven Fähigkeiten stärken können, um unser Engagement und unsere Bemühungen über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten?

## 4 Datenerhebung und Entwicklung des Field-Kits

Hier teilen wir Einzelheiten über den Forschungsprozess mit, der zur Zusammenstellung des Field-Kits führte. Der Prozess war in zwei Schritte unterteilt: Zunächst sammelten wir Daten und Erkenntnisse von Praktizierenden über verschiedene Methoden, die sie anwenden, um sich selbst zu entwickeln oder die Innere Entwicklung anderer zu unterstützen. Dann trafen wir eine Auswahl dieser Methoden und ergänzten sie mit Vorschlägen der beteiligten Forscher.

### 4.1 Die Umfrage

Wie Sie bald feststellen werden, enthält das Field-Kit mehrere Methoden, die unserer Meinung nach gute Beispiele für die Unterstützung der Inneren Entwicklung bieten. Aber wie haben wir diese Methoden gefunden, wie haben wir uns einen Überblick über das weite Feld der Persönlichkeits- und Führungsentwicklung verschafft und wie haben wir die Methoden für das Field-kit ausgewählt?

Zunächst einmal gibt es einige Dinge, die wir nicht getan haben. Wir haben keine systematische Literaturrecherche zu allen in der wissenschaftlichen Literatur behandelten Methoden durchgeführt. Und es hätte den Rahmen dieser Phase der IDG-Initiative gesprengt, die gesammelten Methoden zu testen.

Wir haben eine Online-Umfrage erstellt, die wir an unser Netzwerk von Personen verschickt haben: Change Agents, Berater, Fachleute für Organisationsentwicklung, Aktivisten, Studenten, Angestellte und alle Personen, die sich für Nachhaltigkeitsthemen oder Innere Entwicklung interessieren. Das bedeutet, dass die Verbreitung nicht von wissenschaftlichen Kriterien geleitet wurde.

Die IDG-Initiative wurde in Schweden gegründet, wo sich auch der Schwerpunkt unseres Netzes befindet. Daher ist es nicht überraschend, dass die Antworten kulturell geprägt sind: 30 % kommen aus Schweden und 87 % aus der westlichen Welt (EU, Nordamerika, Australien und Neuseeland). Dieser Verzerrung sind wir uns bewusst. Deshalb haben wir versucht, durch einige Interviews andere Perspektiven zu erfassen, die die Ansichten von Menschen mit einer nicht-westlichen Sozialisation widerspiegeln. In der dritten Phase der IDG-Initiative, die sich stärker auf Fähigkeiten und Methoden aus nicht-westlichen Ländern konzentrieren soll, wollen wir uns auch damit befassen.

Insgesamt haben bisher über 3000 Personen an der Umfrage teilgenommen, die immer noch online ist (<https://sv.surveymonkey.com/r/IDGphase2>). Bis zum 22. Februar, dem Tag, an dem wir mit der Arbeit an



dieser Veröffentlichung begannen, wurden über 1000 Antworten darüber gesammelt, was die Menschen tun, um sich selbst weiterzuentwickeln oder die Entwicklung anderer zu unterstützen, sowie über ihre Perspektiven der Nachhaltigkeit, die in die vorliegende Analyse einfließen. Die Teilnahme an der Umfrage war (und ist) anonym, und die gesammelten Daten werden Forschern und allen, die an eigenen Analysen interessiert sind, offen zur Verfügung gestellt. Die Umfrage und die Daten sind auf der IDG-Website verfügbar ([www.innerdevelopmentgoals.org](http://www.innerdevelopmentgoals.org)).

Um nicht nur die Perspektive der Forscher und Experten einzubeziehen, richteten wir die Fragen an drei größere Gruppen, die drei verschiedene Perspektiven auf die Umfrage repräsentieren: Einzelpersonen, Organisationsvertreter und Ausbilder.

Einzelpersonen sind die Befragten, die sich für ihre eigene innere Entwicklung interessieren und ihre Erfahrungen teilen möchten. Ihre Perspektive ist wichtig, da wir sie als Subjekte und nicht als Objekte behandeln wollen, die Trainer, Experten und Organisationen entwickeln wollen. Wenn wir eine bewusste und absichtliche Innere Entwicklung fördern wollen, müssen die Personen, deren Entwicklung wir unterstützen wollen, daran beteiligt und engagiert sein.

Unternehmensvertreter haben die Perspektive des Unternehmens, das für die IDG-Initiative von besonderem Interesse ist, einbezogen. Hier antwortet der Befragte im Namen seiner Organisation und gibt an, was die Organisation tut, um die Innere Entwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen. Bei dem Befragten kann es sich um einen Manager, einen Personaler, einen Mitarbeiter oder eine andere Person handeln, die sich in der Lage sieht, aus der Perspektive der Organisation zu antworten.

Ausbilder sind alle, die sich in der Ausbildung oder Moderation engagieren und über Fachwissen zu einer bestimmten Methode oder Intervention verfügen, das sie einbringen möchten. Dazu können auch Experten und Forscher aus relevanten Bereichen gehören. Die Auswahl der Methoden des Field-Kits basiert in erster Linie auf den rund 400 Antworten dieser Gruppe.

Wir befragten auch Vertreter von Organisationen zu den Herausforderungen, die sie in ihrer Rolle erleben, und wie sie die Innere Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen.

Neben der Umfrage, die über 100 verschiedene Methoden für die Innere Entwicklung ergab, haben wir den wissenschaftlichen Beirat der IDG-Initiative um Beiträge gebeten und - wie bereits erwähnt - eine Vielzahl anderer Gespräche mit Dritten geführt, um weitere Perspektiven und Erkenntnisse zu gewinnen. Diese werden wir im Folgenden vorstellen.

## 4.2 Ansichten zu Nachhaltigkeit

Die Innere Entwicklung ist nicht das einzige weite Feld. Das Gleiche gilt für das Thema Nachhaltigkeit. Was meinen wir eigentlich, wenn wir den Begriff verwenden? Wir möchten einige Erkenntnisse teilen, die wir aus den Daten der Umfrage gewinnen konnten. Denn einige interessante Ergebnisse der Umfrage beziehen sich auf Fragen, die wir zu den Vorstellungen der Menschen über Nachhaltigkeit gestellt haben. Wir wollten wissen: Beschreiben die Ziele für nachhaltige Entwicklung die Herausforderungen, vor denen wir stehen, gut und inwieweit sind wir nachhaltig?

Das Ergebnis der ersten Frage lautet wie folgt:

**Sind Sie der Meinung, dass die Ziele für nachhaltige Entwicklung, die SDGs, die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit gut auf den Punkt bringen? (2662 Befragte)**

Ja	57%
Ich bin nicht ausreichend mit den SDGs vertraut, um mir eine Meinung zu bilden.	29%
Nein	11%

Erstens ist festzustellen, dass das SDG-Rahmenwerk bei den an Innerer Entwicklung interessierten Befragten relativ gut unterstützt wird. Die Befragten, die mit "Nein" antworteten, wurden gebeten, näher zu erläutern, was ihrer Meinung nach bei den SDGs fehlt oder unzureichend ist. Die häufigsten Antworten betrafen die Meinung, dass die SDGs die Verflechtung zwischen den 17 Nachhaltigkeitszielen nicht ausreichend berücksichtigen und sich nicht auf die Einbeziehung des Wachstums beziehen, das nach Ansicht einiger Befragter der Kern der Nachhaltigkeitsprobleme ist. Eine weitere häufige Antwort zu Einschränkungen bezog sich auf die unzureichende Berücksichtigung der inneren Dimension. Dies könnte sowohl innerpsychische Aspekte als auch kollektive und kulturelle Aspekte umfassen. Dies ist nicht unerwartet, da der Rahmen der Umfrage auf die innere Entwicklung ausgerichtet war. Die Ausweitung des Nachhaltigkeitsbegriffs auf eine psychologische Perspektive scheint auch mit den Zielen des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (IPCC) übereinzustimmen, der in seinem Bericht "Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change" feststellt:

"...Meditation, Yoga oder andere soziale Praktiken, die einen kohlenstoffärmeren Lebensstil fördern".

Bei der Frage nach den Aussichten in Bezug auf die Nachhaltigkeit haben wir eine einfache Frage verwendet, anstatt bestehende, aber aufwändigere Instrumente anzuwenden.

**Wie nachhaltig leben wir Ihrer Meinung nach derzeit als globale Gemeinschaft?(2651 Antworten)**

Unsere derzeitige Lebensweise ist insgesamt nachhaltig	<1%
Wir sind derzeit nicht nachhaltig, aber es ist mit den vorhandenen Mitteln erreichbar	29%
Eine nachhaltige Lebensweise ist immer noch möglich, auch wenn nicht klar ist, wie wir sie erreichen können	59%
Wir befinden uns dauerhaft jenseits eines nachhaltigen Pfades	11%

Auch hier ist zu beachten, dass die Befragten in ihrem Interesse an Nachhaltigkeit und Innerer Entwicklung voreingenommen sind. Ein Detail dieses Ergebnisses ist, dass diejenigen, die angaben, mehr über die SDGs zu wissen, einen positiveren Ausblick hatten. Auch die jüngeren Befragten gaben an, optimistischer zu sein. Dennoch ist es bemerkenswert, dass weniger als ein Prozent der Befragten unsere derzeitige Lebensweise als insgesamt nachhaltig ansieht. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass wir es nicht in der Hand haben, unsere derzeitige Lebensweise zu erhalten. Dies kann als ein Aufruf zu transformativen Perspektiven und Ansätzen für unsere Entwicklung interpretiert werden, wobei "transformativ" etwas bedeutet, das wir von unserer derzeitigen Art zu leben und uns selbst und die Welt zu verstehen nicht vorhersehen können. Ob "transformativ" nun ganzheitlichere und integrativere Ansätze wie größere technologische Durchbrüche, neue Formen des Regierens oder Veränderungen in Bezug auf Fähigkeiten, Werte oder Perspektiven bedeutet, es würde wahrscheinlich unsere Art, die Welt und unseren Platz in ihr zu sehen, beeinflussen.

**4.3 Die individuelle Perspektive**

Der zentrale Teil der Umfrage befasste sich mit der Inneren Entwicklung. Bevor wir in das Field-Kit eintauchen, konzentrieren wir uns auf die Antworten aus der Sicht des Einzelnen. Wir baten die Befragten zu beschreiben, was sie tun, um sich zu entwickeln, und erhielten fast 600 Beschreibungen. Hier finden Sie einen Überblick und Einblicke in nützliche Ansätze und Möglichkeiten zur Inneren Entwicklung aus der Sicht des Einzelnen. Wenn Sie tiefer in die Analyse einsteigen möchten, können Sie mehr im wissenschaftlichen Bericht über die Analyse der

Umfrageantworten lesen. Sie finden diesen Bericht hier: <https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources>

Das erste Beispiel ist die Aufnahme einer Art von Praxis. Das kann Meditation, Yoga oder eine Achtsamkeitspraxis sein. Beides ist im Field-Kit enthalten, wenn Sie tiefer einsteigen wollen. Dazu gehört auch körperliches Training wie Workout oder Laufen oder kreativere Aktivitäten wie die Beschäftigung mit Kunst, die Einführung einer neuen Gewohnheit oder das Erlernen einer neuen Fähigkeit wie das Spielen eines Instruments. Abgesehen von den positiven Auswirkungen auf die Gesundheit, die sich oft daraus ergeben, ist eine Praxis eine gute Möglichkeit, sich absichtlich immer wieder Zeit und Raum für die eigene Innere Entwicklung zu geben.

Selbstreflexion ist eine weitere Aktivität zur Inneren Entwicklung, die eine eigene Kategorie verdient. Das bedeutet, sich Zeit und Raum zu geben, um innezuhalten, aufmerksam zu sein, nachzudenken und zu hinterfragen, was man denkt und tut, anstatt nur gewohnheitsmäßig auf das zu reagieren, was um einen herum geschieht. Dies kann regelmäßig geschehen, aber auch nach unerwarteten Ereignissen. Die Selbstreflexion kann sich auf Ihr eigenes Verhalten konzentrieren, aber auch tiefer gehen und sich damit befassen, wie Sie unsere Welt verstehen oder was Sie im Leben anstreben sollten.

"wenn man zuhört und nachdenkt - Nachdenken ist sooooo wichtig und das ist auch etwas, was ich versuche, regelmäßig zu tun. Einfach innehalten und nachdenken - warum hat sie mich getriggert, warum hat das weh getan, warum habe ich so reagiert usw."

Mehrere andere Antworten beschreiben das Studium in organisierten Kursen oder einfach das Lesen von Büchern oder das Anhören von Online-Vorlesungen zu verschiedenen Themen, z. B. zur Nachhaltigkeit. Die Aneignung von Wissen ist eine Voraussetzung für Perspektivübernahme und kritisches und komplexes Denken. Mit einer Internetverbindung und einem geeigneten Gerät kann man eine Menge tun.

*"BILDUNG. Ich habe die letzten 10 Jahre in meiner Freizeit damit verbracht, mich zu bilden. Bilden im weitesten Sinne. Lesen, Zuhören, Zuschauen, mit Menschen reden. Manchmal interessiert uns etwas nur deshalb nicht, weil wir es nicht kennen."*

Wir können auch Beziehungen als eine zentrale Quelle der Entwicklung sehen. Entweder mit einer erfahreneren Person, die als Coach oder Mentor unterstützt, oder einfach durch den Kontakt mit der Familie, den Kollegen, dem Netzwerk und den Gleichaltrigen. Dies kann uns daran erinnern, dass wir uns immer in einem sozialen Kontext befinden, wenn wir wachsen und uns entwickeln.

*"Der Dialog mit Menschen, die andere Ansichten und Hintergründe haben als ich. Es hilft, die Komplexität der Welt und die verschiedenen Realitäten, in denen die Menschen leben, zu verstehen."*

Eine andere Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, besteht darin, den eigenen Lebensstil an den Werten auszurichten. Dazu gehören Sparsamkeit, die Verringerung des eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, Recycling im Haushalt, die Reduzierung von Lebensmittelabfällen, ein bewusster Umgang mit Reisen und Einkäufen sowie extremere Maßnahmen wie das Containern. Dazu gehört auch das Streben nach einem ethischen Lebensstil, der den eigenen Idealen entspricht.

*"Ich versuche, durch Einsicht geistige Klarheit zu entwickeln, indem ich mich selbst und meine Interaktionen sehr offen und aufmerksam beobachte. Ich versuche, ein ganzer Mensch zu sein."*

Gesellschaftliches Engagement kann auch eine Aktivität zur Inneren Entwicklung sein. Das kann bedeuten, dass man sich in Nachhaltigkeitsprojekten engagiert, sich für andere oder die Natur einsetzt und kümmert oder sich politisch engagiert. Auch wenn die Innere Entwicklung nicht die Hauptursache des Engagements ist, kann sie als positiver Nebeneffekt auftreten. Zusammen mit den Beispielen rund um den Lebensstil kann uns das auch daran erinnern, dass man sich nicht erst ausreichend entwickelt haben muss, bevor man sich für die Rettung der Welt engagiert. Man kann es einfach sofort tun, mit dem, was man zur Verfügung hat.

Daraus können wir schließen, dass, auch wenn Sie vielleicht keinen Zugang zu Fachwissen über Innere Entwicklung haben, wie z. B. Coaching oder teure Programme für Innere Entwicklung, es viele Möglichkeiten für Innere Entwicklung in allen Aspekten unseres Lebens gibt.

An dieser Stelle möchten wir auch darauf hinweisen, dass wir diese Perspektive einbeziehen, weil wir unsere eigene Innere Entwicklung nicht allein Experten überlassen wollen. Wir wollen den Einzelnen als Subjekt sehen, das die Hauptverantwortung für seine eigene Entwicklung trägt. Aber das ist auch etwas, das freiwillig sein muss. Niemand kann gezwungen werden, sich zu entwickeln. Und wir wollen nicht, dass dieser Fokus auf die individuelle Innere Entwicklung von dem ablenkt, was wir auf kollektiver und Systemebene tun müssen. Bevor wir uns der organisatorischen Perspektive zuwenden, möchten wir Sie an das Ziel der IDG-Initiative erinnern: Welche Fähigkeiten und Qualitäten wir entwickeln müssen, um die SDGs besser zu erreichen.

#### 4.4 Umfrageergebnisse in Kürze - die organisatorische Perspektive

Da der organisatorische Kontext für die IDG-Initiative von zentraler Bedeutung ist, haben wir hier gefragt, wie die Organisation die Innere Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen kann. Aus den 141 Antworten auf die Umfrage erfahren wir, welche Möglichkeiten sowohl auf der Ebene des Einzelnen, der Gruppe als auch der Organisation bestehen.

Die häufigste Form der Förderung der individuellen Entwicklung von Mitarbeitern sind wahrscheinlich Schulungsprogramme und Kurse für Führungskräfte. Sie können von der Entwicklung spezifischer technischer Fähigkeiten über die Ermittlung von Stärken bis hin zur persönlichen Entwicklung im weiteren Sinne reichen. Auch Coaching wird als eine gängige Maßnahme genannt. Um die innere Entwicklung systematischer anzugehen, ist es sinnvoll, einen Entwicklungsplan zu erstellen, den der Mitarbeiter regelmäßig aktualisiert. Feedback wurde aus der individuellen Perspektive angesprochen, die hier ebenso zentral ist. Dies kann von systematischen Leistungsbeurteilungen bis hin zu eher zwanglosen Gesprächen reichen.

*"Wir unterstützen alle unsere Angestellten und Freiberufler dabei, herauszufinden, was ihre Kerntalente sind. Anschließend versuchen wir, die Rolle, die sie in unserer Organisation spielen, so weit wie möglich auf ihre Stärken und Talente abzustimmen."*

Sie können die IDGs als Fähigkeiten betrachten, die der Einzelne entwickeln muss, aber sie können auch auf kollektiver Ebene gesehen werden. Alle oben erwähnten Maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter können auch auf Gruppenebene angewandt werden, wo sich die Kollegen gegenseitig bei Aufgaben und Innerer Entwicklung durch Buddy-Systeme unterstützen können. Das Feedback kann sich an den Einzelnen oder an die Gruppe als Ganzes richten, z.B. durch Nachbesprechungen. Es sollte darauf hingewiesen werden, dass die Öffnung für Unterstützung und Feedback unter Kollegen eine sichere und konstruktive Atmosphäre erfordert. Dies kann durch Aktivitäten unterstützt werden, die darauf abzielen, eine Kultur zu fördern, die Werte wie Neugier, Offenheit für das Lernen und Respekt gegenüber anderen beinhaltet.

*"Als Befürworter von Selbstmitgefühl und Achtsamkeit versuchen wir, innerhalb unserer Organisation eine Kultur zu schaffen, die das verkörpert, was wir der Welt vermitteln."*

Ansätze, die sich an die Organisation als Ganzes richten können, beinhalten die Konzentration auf gerechte und gesunde Arbeitsbedingungen. Sie können auch den Zweck, die Struktur und die



Werte der Organisation betreffen. In einigen Antworten wird erwähnt, dass flexiblere und nicht-hierarchische Organisationsstrukturen angestrebt werden, um Autonomie bei der Arbeit zu ermöglichen, was wiederum Möglichkeiten zur Inneren Entwicklung bieten kann.

*"Wir ermutigen unsere (und alle) Beschäftigten, insbesondere im gemeinnützigen Sektor, sich gewerkschaftlich zu organisieren und bessere Arbeitsbedingungen zu fordern. Z.B. bessere Bezahlung, angemessene Arbeitszeiten, gute Arbeitsbedingungen, gute Gesundheitsversorgung usw."*

Auch wenn die Ausrichtung und die Arbeitsweise in der Regel auf die Ziele und Aufgaben der Organisation ausgerichtet sind, können sie auch als Entwicklungsaktivitäten dienen. Wenn sich die Organisation beispielsweise dafür entscheidet, sich in Projekten zu engagieren, die sich mit umfassenderen Nachhaltigkeitsbelangen befassen, anstatt nur Gewinn zu machen, ist dies nicht nur für die SDGs relevant, sondern kann auch zur Inneren Entwicklung beitragen. Auch die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit verrichten, ist wichtig. Eine gute Sitzungsmoderation, Rituale wie Check-Ins und Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Bewältigung komplexer Probleme können unsere Innere Entwicklung unterstützen, vor allem in der Dimension Zusammenarbeit. Hier finden Sie einige Beispiele im Field-Kit.

Wenn die innere Entwicklung absichtlich und bewusst angegangen werden soll, sollte der Einzelne oder die Gruppe den größten Teil der Verantwortung und Initiative übernehmen. Hier konzentrieren wir uns auf die organisatorische Unterstützung und den Kontext, aber aus der zuvor beschriebenen individuellen Perspektive lernen wir auch, dass es in allen Bereichen des Lebens viele Gelegenheiten zur Inneren Entwicklung gibt. Man sollte bedenken, dass jeder Mensch einen unterschiedlichen Bedarf an Unterstützung und ein unterschiedliches Interesse an Innerer Entwicklung hat. In der Regel brauchen wir weniger Unterstützung von außen, je weiter wir in unserer Entwicklung fortgeschritten sind. Manche sind überhaupt nicht an Innerer Entwicklung interessiert, und das ist auch in Ordnung.

#### **4.5 Umfrageergebnisse in Kürze - die Trainerperspektive**

Eine Frage, die uns manchmal gestellt wird, ist, auf welche Theorie oder welchen Rahmen wir unsere Entwicklungsperspektive neben dem IDG-Rahmenwerk stützen. Was meinen wir, wenn wir von Innerer Entwicklung sprechen? Angenommen, wir haben eine bestimmte Vorstellung davon, was Entwicklung ist, und dass sie zur Entwicklung der IDG-Fähigkeiten und zur Verwirklichung der SDGs führen sollte. Optimieren wir nicht etwas sehr Enges, wenn wir wissen, dass Entwicklung in der Regel



organisch, ergebnisoffen und unvorhersehbar ist? Wäre es nicht anmaßend zu behaupten, dass wir die Innere Entwicklung verstehen und eine solche Entwicklung für andere fördern?

Eine Möglichkeit, diese Frage zu beantworten, ergibt sich aus der Analyse der Umfrageantworten aus der Perspektive der Ausbilder, die die Grundlage des Field-Kits bildet. Dazu gehörten fast 400 Beschreibungen der verschiedenen Methoden, die sie zur Förderung der Inneren Entwicklung der Teilnehmer anwenden. Wir fragten danach, worauf diese Methoden beruhen, welche Belege es für ihre Wirksamkeit gibt und welche Ergebnisse sie erzielen sollen.

Die erste Frage führte zu mindestens zehn verschiedenen Clustern oder "Entwicklungsrichtungen". Eine Entwicklungsrichtung basiert auf bestimmten Annahmen darüber, was es bedeutet, sich zu entwickeln, wie dies unterstützt werden kann und wie wir funktionieren. Diese werden im Folgenden kurz skizziert, um dann darauf einzugehen, wie wir sie in unserem Field-Kit und bei der Beantwortung der obigen Fragen berücksichtigt haben.

### **Achtsamkeitsbasierte Interventionen und verwandte Methoden und Praktiken**

Diese Entwicklungsgruppe umfasst Methoden oder Praktiken wie "achtsamkeitsbasierte" Interventionen und Trainings, die die Fähigkeit zur Achtsamkeit oder Präsenz als primäres Ergebnis entwickeln, "achtsamkeitsbasierte" Programme wie die Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT), die Achtsamkeit als wichtigen Bestandteil verwenden, und das Mitgefühlstraining, das im Allgemeinen Achtsamkeit als Grundlage für die Kultivierung von Qualitäten des Herzens (z. B. Empathie, Mitgefühl) entwickelt. Diese Praktiken sind in der psychologischen Forschung gut etabliert und werden weithin praktiziert. Es geht darum, die Aufmerksamkeit zu regulieren, eine größere Empfänglichkeit und Achtsamkeit zu entwickeln und eine gewisse Distanz zu den eigenen Gedanken, Gefühlen und Impulsen zu schaffen. Auf diese Weise wird man in der Lage sein, bewusster oder absichtlicher auf die Welt zu reagieren, anstatt blind zu reagieren oder in gewohnten Mustern zu verharren.

### **Entwicklungsorientierte Ansätze für Erwachsene**

In mehreren Antworten werden Methoden und Bewertungsinstrumente erwähnt, die auf dem Forschungsgebiet der Entwicklungspsychologie für Erwachsene basieren und Methoden wie den Immunity to Change-Prozess, den Virtuous Cycle of Learning von Lectica, Polaritätsmanagement und dialektisches Denken umfassen. Der Fachbereich hat diese Fragen beeinflusst, da er sich stark auf die Innere Entwicklung konzentriert und einer der wichtigsten Interessens- und

Anwendungsbereiche der Branche ist, wie wir komplexe Nachhaltigkeitsthemen angehen.

### **Entwicklung und Praxis von Führungsqualitäten**

Führungsentwicklung ist das, was wir im Allgemeinen mit Innerer Entwicklung in einem organisatorischen Umfeld assoziieren. Zu den Ansätzen, die sich mit Nachhaltigkeit befassen, gehören verschiedene Ansätze der Selbstführung und Ansätze, die auf akademischen Studien zur Führung basieren, wie transformative Führung, dienende Führung, kunstvolle Führung, systemische Führung, nachhaltige Führung, regenerative Führung usw.

### **Gruppen-, Team- oder familienbasierte Methoden**

Die meisten der in der Umfrage genannten Methoden werden in einem Gruppensetting durchgeführt, zielen aber in erster Linie auf die Entwicklung des Einzelnen ab. Die Methoden dieses Clusters zielen eher auf die Entwicklung der Gruppe als auf die des Einzelnen ab. Dies geschieht durch Ansätze zur kollektiven Intelligenz, Methoden zum Aufbau von Vertrauen und sicheren Räumen, Verhandlungsmethoden, Förderung von Zuhören, Dialog und Kommunikation, kollaborative Ansätze und Teamentwicklung. Beispiele für Methoden, die hier genannt werden, sind systemische Aufstellungen, authentische Beziehungen und Circling.

### **Organisatorische oder wertebasierte Methoden**

Diese Ansätze zielen darauf ab, die Organisation als Ganzes oder die Kultur in einem größeren Rahmen zu entwickeln. Organisationsdesign wird von einigen als ein Weg zur Förderung der Inneren Entwicklung und insbesondere neuer Wege der Selbstorganisation mit Ansätzen wie Holacracy, Soziokratie, bewusst entwicklungsorientierten Organisationen und der Bereitstellung von Feedback durch die Bewertung der Kultur und Werte in der Organisation oder einem Land betrachtet.

### **Nachhaltigkeit – wissenschaftlich fundierte Ansätze**

Dieses Cluster findet sich in Universitätskursen oder anderen Formen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus den Nachhaltigkeitswissenschaften, die weitgehend auf dem Systemdenken basieren. Traditionelle Lernansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die Vermittlung von Wissen und Perspektiven rund um wissenschaftliche Ansätze zur Nachhaltigkeit, die typischerweise mit den SDGs ausgedrückt werden. Universitätskurse oder ganze Programme werden in den Antworten auf die Umfrage am häufigsten genannt, und sie werden zunehmend mit Ansätzen des transformativen Lernens kombiniert und umfassen Methoden aus den anderen Clustern wie Coaching, Führung oder achtsamkeitsbasierte Ansätze.

### **Systemdenken und Komplexitätstheorie**

Dieses Entwicklungscluster basiert auf dem Systemdenken und der Komplexitätstheorie. Die Komplexitätstheorie wird häufig in Fragen der Nachhaltigkeit und zur Sinnfindung eingesetzt. Die Arbeiten von Dave Snowden, Nora Bateson, Peter Senge, Gregory Bateson und Chris Argyris wurden in der Umfrage erwähnt, da sie das Verständnis von Nachhaltigkeitsthemen als komplexe Systeme erleichtern und verbreiten. Diese Perspektiven werden von mehreren der anderen Richtungen beeinflusst und tragen zu ihnen bei.

### **Spirituelle und transpersonale Ansätze**

Einige der Befragten schlagen Ansätze vor, die ihre historischen Wurzeln in religiösen oder mystischen Traditionen haben und sich auf das Erreichen von Selbstverwirklichung, Transzendenz oder die östliche Vorstellung von Erleuchtung konzentrieren. Diese Einflüsse finden sich auch in dem erwähnten Achtsamkeitscluster und verwandten Methoden wieder, und es gibt Ähnlichkeiten in ihrer Betonung der Entwicklung von Offenheit, Selbstbewusstsein und Präsenz. Hier finden wir Beispiele in der Meditation oder in kontemplativen Praktiken, in der Beschäftigung mit buddhistischer Philosophie oder in moderneren Ansätzen wie Big Mind, A Course in Miracles oder Circles of Wisdom.

### **Embodiment-basierte Ansätze**

Diese Methoden und Ansätze konzentrieren sich auf die Entwicklung des Körpers durch körperliche Übungen, z.B. einige Formen des Yoga, die sich auf Körperhaltungen beziehen, oder auf die Nutzung des Körpers als Instrument, z.B. für die Systemwahrnehmung. Körperpsychotherapie, Dramatherapie, verschiedene Ansätze zur Förderung des Körperbewusstseins und des impliziten und stillschweigenden Wissens sind hier zu nennen. Embodiment wird oft als Komponente in anderen Ansätzen und Methoden verwendet, wie z.B. Systemdenken im Social Presencing Theatre oder verschiedene Formen von Embodied Leadership.

### **Trauma-Arbeit**

Dieses letzte Entwicklungscluster beinhaltet Traumaarbeit und Praktiken zur Bewältigung von Traumata auf individueller und kollektiver Ebene. Es war in Bezug auf die Anzahl der Antworten am wenigsten vertreten. Entwicklung aus dieser Perspektive bedeutet Heilung und Wiedereingliederung der Teile von sich selbst, die von einer traumatischen Erfahrung abgekoppelt wurden. Dies wurde in den Antworten mit Beispielen für die Anwendung einfacher Praktiken wie dem Havening oder Sitzungen in der Traumatherapie genannt.

### **Diskussion der Ergebnisse aus Sicht der Ausbilder**

Diese zehn Cluster repräsentieren unterschiedliche Ansichten und Annahmen darüber, wie wir uns entwickeln. Mehrere Cluster

überschneiden sich und mehrere Methoden können in mehr als ein Cluster eingeordnet werden oder sind für mehr als ein Cluster relevant. Die Cluster stellen eine Möglichkeit dar, den Reichtum und die Vielfalt der Umfrageantworten und der vorgeschlagenen Methoden für die Innere Entwicklung zu erfassen. Neben den in diesen zehn Clustern vorgeschlagenen Methoden sollten wir jedoch auch Raum für Unbekanntes oder für Methoden und Praktiken lassen, denen kein bestimmter Rahmen zugrunde liegt (z.B. Entwicklung durch die Bewältigung verschiedener Herausforderungen im Leben usw.). Dies könnte auch eine Erinnerung an bestehende Praktiken und Methoden sein, die in den Antworten auf die Umfrage nicht erwähnt wurden, z.B. aufgrund kultureller Voreingenommenheit, aus einer Perspektive, die noch nicht weithin anerkannt oder von jemandem entdeckt wurde.

Wenn wir uns einen Überblick über diese Cluster oder Entwicklungsrichtungen verschaffen, sehen wir, dass sie alle grundlegend unterschiedliche Ansichten darüber vertreten, wohin Innere Entwicklung führen sollte und was sie ist. Unsere Antwort auf die Frage, welchen theoretischen Rahmen wir verwenden, um zu beschreiben, wie Entwicklung stattfindet, lautet daher, dass es mindestens zehn verschiedene Kategorien von Methoden gibt, wobei wir versucht haben, so viele wie möglich einzubeziehen, um ein reichhaltiges und vielfältiges Bild davon zu vermitteln, wie Innere Entwicklung aussehen könnte. Entwicklung kann demnach auf viele Arten beschrieben werden: Aufbau eines gesunden und stabilen Selbstbewusstseins, Integration von verletzten, fragmentierten oder dissoziierten Teilen von sich selbst, stufenweise Entwicklung von Fähigkeiten, Perspektiven, Einsichten und Kapazitäten und Vertiefung der Verbindung mit anderen Menschen, der Natur oder dem Göttlichen. Entwicklung kann also sowohl die Entdeckung neuer Aspekte von sich selbst als auch die Wiederverbindung mit Aspekten bedeuten, zu denen wir zuvor den Kontakt verloren haben.

Wenn wir den Schritt von der Umfrage zum Field-Kit machen, wollen wir die Vielfalt der Ansätze und Entwicklungsrichtungen erhalten. Bei unseren Versuchen, verschiedene IDG-Fähigkeiten und -Methoden aus der Umfrage miteinander zu verknüpfen, stellen wir auch fest, dass es mit einigen Ausnahmen schwierig ist, klare Beziehungen zwischen einer Methode und einem bestimmten SDG aufzuzeigen.

Damit argumentieren wir, dass wir die Innere Entwicklung als etwas Offenes und Organisches behandeln und nicht als etwas, das wir kontrollieren und auf ein einziges Ziel hin optimieren können.

#### **4.6 Wissenschaftlicher Beirat**

Im Herbst 2021, als das Interesse an der IDG-Initiative wuchs, meldeten sich mehrere Forscher bei uns und fragten, ob sie an der Initiative

mitarbeiten könnten. Im Dezember fand die erste Sitzung statt, und in der Folge wurde etwa eine Sitzung pro Monat abgehalten. Der wissenschaftliche Beirat besteht aus 39 Forschern, deren Aufgabe darin besteht, den Forschungsprozess in Bezug auf die Erstellung der Umfrage, die Analyse der Daten, die Zusammenstellung des Field-Kits und den Schreibprozess zu unterstützen und zu beraten. Mehrere Mitglieder haben mit Texten zur Einführung in verschiedene Methoden des Field-Kits beigetragen. Der wissenschaftliche Beirat hat großzügig Weisheit und Einsichten zu blinden Flecken, Voreingenommenheit und Fallstricken in Bezug auf die Initiative, die wir in diese Veröffentlichung aufnehmen wollten, zur Verfügung gestellt. Außerdem haben sie den anspruchsvollen Prozess der Entwicklung des Field-Kits unterstützt und ihm einen angemessenen Rahmen gegeben, was wir an dieser Stelle würdigen möchten. Die Namen der mitwirkenden Forscher des wissenschaftlichen Beirats finden Sie im Anhang.

#### **4.7 Auswahl der Methoden für das Field-Kit**

Die Online-Umfrage ergab mehr als 1000 Antworten zu Methoden, die Menschen anwenden, um sich selbst zu entwickeln und die Innere Entwicklung anderer zu unterstützen. Daraus haben wir etwa zehn Methoden ausgewählt, die wir in unsere erste Ausgabe des Field-Kits aufgenommen haben. Zusätzlich zu den Antworten aus der Umfrage haben wir einige Methoden auf der Grundlage von Empfehlungen unseres wissenschaftlichen Beirats aufgenommen. Doch wie sind wir zu dieser Auswahl gekommen? Auf welcher Grundlage und nach welchen Kriterien haben wir die Methoden ausgewählt?

Diese Frage kann auch für jeden relevant sein, der sich für seine eigene Innere Entwicklung interessiert, oder vielleicht für eine Organisation, die nach geeigneter Unterstützung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter sucht. Die Entwicklung von Führungskräften ist ein milliardenschwerer Markt, aber längst nicht alles ist von guter Qualität. Aber was verstehen wir unter guter Qualität und wie können wir sie beurteilen? Welche Fragen sollten Sie sich stellen, wenn Sie sich für eine Methode entscheiden, die Sie einsetzen wollen?

Die erste Antwort ist, dass dies nicht so einfach ist. Einige Fähigkeiten können auf recht einfache Weise gemessen und entwickelt werden, während andere Bereiche viel schwieriger zu bewerten sind. Einige sollten nicht aus der Perspektive der westlichen psychologischen Forschung untersucht werden. Wenn wir also unser Field-Kit vorstellen, sollte das nicht so verstanden werden, als hätten wir andere Methoden oder Praktiken aktiv abgelehnt. Vielmehr haben wir versucht, eine Reihe von Methoden zu sammeln, die wir für gute Gesprächsanlässe halten, um die Rolle der Inneren Entwicklung in Bezug auf die Nachhaltigkeit und die

SDGs weiter zu erforschen. Darüber hinaus war es wichtig, im Field-Kit eine Vielfalt von Methoden zu präsentieren, indem wir so viele

Entwicklungsrichtungen aus der Traineranalyse wie möglich vertreten. Die Methode für diese Auswahl besteht in der Anwendung einer Reihe von Kriterien oder Fragen, die die Methoden beantworten können sollten. Die Kriterien oder Fragen sind ein Mittel, um auf möglichst transparente Weise Methoden und Interventionen auszuwählen, die in das Field-Kit aufgenommen werden sollen. Sie geben auch Aufschluss darüber, warum eine bestimmte Methode als besser geeignet angesehen wird als andere. Sie sollten nicht als Anforderungen an die Methoden betrachtet werden, um sie anwenden zu können. Einige Methoden werden wahrscheinlich durch bestimmte Kriterien begünstigt.

Die fünf Kriterien oder Fragen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### **Empirische Unterstützung**

Das bedeutet, dass es eine Art von Bewertung gibt, z.B. eine Bewertung vor und nach der Intervention, bei der untersucht wird, ob die Methode zu dem gewünschten Ergebnis führt. Manchmal kann dies schwierig zu bewerten sein, z.B. bei der Entwicklung von Präsenz, die eine der Fähigkeiten des IDG-Rahmenwerks ist. Allgemeiner ausgedrückt kann dieses Kriterium auf eine Diskussion darüber hinweisen, dass eine bestimmte Methode zu einem bestimmten Ergebnis führen sollte, was wohl besser ist, als eine Methode anzuwenden, ohne zu wissen, wohin sie führen sollte. Methoden, die hier als gute Beispiele gelten, sind das Mitgefühlstraining, bei dem es verschiedene Skalen zur Messung des Mitgefühls gibt, und Beispiele für Interventionen, die zu einer signifikanten Steigerung des Mitgefühls der Teilnehmer führen und in der wissenschaftlichen Literatur veröffentlicht wurden.

### **Zugrunde liegende Theorie**

Wenn die empirische Unterstützung der Weg ist, beantworten wir die Frage, ob Innere Entwicklung stattfindet, die zugrunde liegende Theorie zeigt auf, warum sie stattfindet und beschreibt die zugrunde liegenden Mechanismen und Annahmen der Entwicklung. Eine zugrundeliegende Theorie kann eine wissenschaftliche Theorie sein, wie z.B. die konstruktivistischen Stufentheorien der Erwachsenenentwicklung (Subjekt-Objekt-Theorie oder Fischer-Fähigkeitstheorie), die auf einem klaren Rahmen beruhen, der beschreibt, was Entwicklung ist und welcher Prozess von einer Stufe zur nächsten führt. In einigen anderen Fällen ist dies nicht so klar. Einige Meditationstraditionen bieten keine zugrundeliegende Theorie oder Beschreibung der inneren Landschaft, sondern lediglich eine Methode zur Untersuchung des inneren Selbst durch die eigene direkte Erfahrung. Diese ersten beiden Kriterien können



auch zu einer Diskussion über die möglichen Ergebnisse einer Methode beitragen, ähnlich wie Bildung im Hinblick auf die beabsichtigten Lernergebnisse bewertet werden kann.

### **Verbindung zu den IDGs und den SDGs**

Dieses Kriterium weist auf die Relevanz der Methode im Zusammenhang mit dem IDG-Rahmenwerk hin. Der Rahmen wiederum muss in Bezug auf die SDGs relevant sein. Daher sollte eine Methode, die dazu beiträgt, diese Verbindungen herzustellen und die Argumente für das IDG-Rahmenwerk und seinen Bezug zur Erreichung der SDGs zu stärken, bei der Bewertung als positiv angesehen werden. So sollten beispielsweise systemtheoretische Methoden, die darauf abzielen, die Fähigkeit der Teilnehmer zum Systemdenken zu fördern, aufgrund ihrer Verbindung zur Kategorie oder Dimension des Denkens und insbesondere des Komplexitätsbewusstseins bevorzugt werden. Es kann auch argumentiert werden, dass Systemdenken für die Auseinandersetzung mit den SDGs relevant ist, da oft argumentiert wird, dass Nachhaltigkeit durch einen Mangel an Bewusstsein für die größeren ökologischen und sozialen Zusammenhänge, in denen wir uns befinden, verursacht wird.

### **Gemeinschaft der Praktizierenden**

Eine Methode, ein Verfahren oder eine Intervention beginnt immer irgendwo und mit jemandem. Es ist auch möglich, dass die beste und wirksamste Methode noch gar nicht erfunden wurde. Das Kriterium einer Gemeinschaft von Praktizierenden sollte daher brillante Einzelpersonen und Pioniere, die originelle Ideen und Praktiken entwickeln, nicht ausschließen, sondern ist vielmehr eine Möglichkeit, ausgereifere Methoden zu fördern, bei denen es eine Gemeinschaft gibt, in der Diskussionen und Lernen in diesem frühen Stadium des IDG-Prozesses stattfinden. Dies könnte Schulungen und sogar Konferenzen zu einer bestimmten Methode beinhalten, könnte sich aber in einem kleineren Rahmen auf jemanden beschränken, mit dem man diskutieren und Erfahrungen austauschen kann. Auch hier gelten die Forschungsbereiche rund um ACT und Mitgefühlstraining als gut etabliert und verfügen über eine Vielzahl von veröffentlichten Studien.

### **Kontext**

Obwohl dies nicht als Kriterium für die Bewertung der Durchführbarkeit einer bestimmten Methode angesehen werden sollte, halten wir es für eine relevante Frage, die im Hinblick auf die Anwendung jeder Methode gestellt werden sollte, um festzustellen, wann und unter welchen Umständen sie funktioniert. Damit soll eine kritische Diskussion über die kontextuelle Gültigkeit verschiedener Methoden gefördert werden. Einige Praktiken, wie z.B. Achtsamkeit, könnten in den meisten Kontexten



funktionieren, während andere, wie z.B. Traumatherapie oder transpersonale Ansätze, in organisatorischen Kontexten ungeeignet sein könnten, obwohl sie wertvolle Einsichten bieten.

### Abschließende Gedanken

Schließlich sollte jede Methode, auch wenn sie nicht als Kriterium betrachtet werden sollte, unter dem Aspekt der Voraussetzungen diskutiert werden. Das heißt, ob Sie eine Ausbildung oder Fachkenntnisse benötigen oder ob Sie die Methode selbst ausprobieren können.

Die Kriterien sollen in erster Linie dazu dienen, eine strukturierte und transparente Auswahl von Methoden zu ermöglichen. Bislang liegen uns eine Reihe von Methoden- und Interventionsvorschlägen zur Inneren Entwicklung vor, die zur Formulierung der Kriterien beigetragen haben. Wenn wir uns vom Kontext her auf die Organisationen beziehen, sollten wir Methoden aufnehmen, die dort geeignet sind, aber auch Übungen und Hinweise für Einzelpersonen. Es sollte auch offen sein für die Aufnahme weiterer Methoden, auch wenn sie nicht in den Umfrageergebnissen enthalten sind.

Die Beschreibungen der Methoden sollten dann sehr einführend sein und keine Referenzen enthalten (diese können später im Text hinzugefügt werden), aber es sollte enthalten sein, wenn und wie sie den Kriterien der Transparenz entsprechen und somit dazu beitragen, das kritische Bewusstsein für die Methoden zu schärfen.

Schließlich muss ausführlich erläutert und diskutiert werden, was Entwicklung ist und welche kontextuellen Faktoren wie die Rolle des Moderators und die Beziehungen zwischen den Teilnehmern an der Intervention eine Rolle spielen. Doch dazu später mehr.

*"Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfassung des Intervenierenden ab".*

*- Bill O'Brien*

## 5 Das Field-Kit

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen die Methoden vorstellen, die wir für besonders nützlich halten, um die Fähigkeiten zu erlernen, die Ihnen helfen können, ein zielgerichtetes, produktives und nachhaltiges Leben zu führen. Wir nennen diesen Teil Field-Kit, weil wir hoffen, dass Sie ihn nicht nur als Pilot, sondern auch als Begleiter nutzen werden. Im Lateinischen gibt es dafür ein Wort, das noch heute verwendet wird: vademecum. Der Ausdruck entstand durch die Kontraktion der lateinischen Aufforderung vade mecum! (= "Geh mit mir!"). Der Begriff bezeichnet ein handliches Buch, das als nützlicher Begleiter bei der Arbeit, auf Reisen oder in anderen Lebenssituationen in der Tasche mitgeführt wird.

Wir wollen damit nicht sagen, dass keine anderen Methoden verwendet werden können, um die Fähigkeiten des IDG-Rahmenwerks zu erlernen, aber wir haben die hier vorgestellten Methoden sehr sorgfältig ausgewählt. Wir wurden auf unserem Weg von vielen Forschern und anderen Experten auf diesem Gebiet unterstützt. Die Namen dieser Personen finden Sie im Kapitel "Der wissenschaftliche Beirat". Die spezifischen Beiträge Dritter haben wir hier ebenfalls als solche gekennzeichnet. Wenn Sie sich dafür interessieren, nach welchen Kriterien wir die im Field-Kit vorgestellten Methoden ausgewählt haben, finden Sie Informationen dazu im Kapitel "Auswahl der Methoden für das Field-Kit". Bitte beachten Sie, dass das Field-Kit eine Mischung aus Methoden aus etablierten Forschungsbereichen enthält, die eine Moderation durch einen geschulten Experten erfordern, und einfacheren Übungen, die Sie selbst durchführen können. Obwohl der Umfang der wissenschaftlichen Unterstützung und der Beschreibungen im Stil variieren kann, wurde allen Methoden ähnlich viel Platz eingeräumt.

Wenn Sie sich vor allem für die Frage interessieren, welche Methoden sich für das Erlernen der von uns vertretenen Fähigkeiten eignen, wo Sie weitere Informationen dazu finden und wie Sie - ganz konkret und damit praktisch - in die Arbeit mit den Methoden einsteigen können, dann ist dieser Teil der Publikation der entscheidende für Sie. Wenn Sie jedoch tiefer in das Thema der Inneren Entwicklung einsteigen wollen, empfehlen wir Ihnen, sich auch die Zeit zu nehmen, die anderen Teile dieser Publikation zu lesen.

Unabhängig davon, wo Ihr persönlicher Schwerpunkt oder Ihr persönliches Interesse liegt, gibt es einige Dinge, auf die wir Sie hinweisen möchten, bevor wir uns mit den Methoden beschäftigen.

Wir sehen Innere Entwicklung als etwas Organisches. Insbesondere geht es uns darum, neue Welten, Möglichkeiten und Potenziale für das zu

eröffnen, was wir sind und was wir als Menschen tun. Wir haben daher versucht, die Auswahl der hier vorgestellten Methoden so breit wie möglich zu gestalten und verschiedene wissenschaftliche Bereiche, Ansätze und Traditionen einzubeziehen. Auf diese Weise versuchen wir bewusst zu vermeiden, dass die Innere Entwicklung im Hinblick auf eine bestimmte Perspektive optimiert und damit selbst eingeengt wird. Gleichzeitig wird die Innere Entwicklung im Rahmen der IDG-Initiative im Hinblick auf die Umsetzung der SDGs und anderer Nachhaltigkeitskonzepte thematisiert, was den Begriff der Inneren Entwicklung, der völlig frei ist, einschränkt oder einschränken könnte. Auf dieses Spannungsverhältnis werden wir im folgenden Kapitel "Wie man mit dem Field-Kit arbeitet" eingehen. An dieser Stelle möchten wir jedoch auf diesen Aspekt hinweisen.

Obwohl viele der Methoden auf verschiedene Weise wissenschaftlich untermauert sind, gibt es nie eine Garantie, dass sie das gewünschte Ergebnis bringen. Manchmal scheint - zumindest äußerlich - nichts Greifbares zu passieren, nachdem man eine Methode eine gewisse Zeit lang praktiziert hat, und manchmal können sogar völlig unerwartete Ergebnisse auftreten. Es ist wichtig, sich dessen bewusst zu sein und Geduld mit sich und dem Prozess zu haben. Man sollte sich auch darüber im Klaren sein, dass im Laufe der Zeit subtilere Veränderungen eintreten können, die sich später zu einer Eigendynamik echter und spürbarer Veränderungen aufbauen. Aufgrund der Anstrengung und Disziplin, die oft nötig sind, um Innere Entwicklung und Veränderung herbeizuführen, ermutigen wir Sie, Gruppen mit Kollegen oder Freunden zu bilden, mit denen Sie sich gemeinsam auf den Weg machen. Ein solcher Lernkontext oder eine solche Gemeinschaft ist sehr wertvoll. Diese Gemeinschaften können dabei helfen, den Erfahrungen, die sich ergeben, einen Sinn zu geben. Vor allem bei unerwarteten Ereignissen kann dies für diejenigen, die an der Reise teilnehmen, von großem Nutzen sein.

Diese Publikation richtet sich insbesondere an Personen, die wir als Change Agents bezeichnen. Das können alle Arten von Personen sein, z.B. Ausbilder oder Mitarbeiter oder jede andere Person, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst. Vor allem aber haben wir Führungskräfte in Organisationen sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor im Blick. Organisationen haben unserer Meinung nach einen besonders großen Hebel, um Veränderungsprozesse nicht nur anzustoßen, sondern auch greifbar zu machen, d.h. umzusetzen. Es sind auch gerade die Menschen, die in diesen Zusammenhängen eine besondere Verantwortung haben, vor allem dann, wenn sie selbst diese Prozesse anstoßen und in Gang setzen. Denn im Rahmen der Inneren Entwicklung kann es immer wieder zu Spannungen kommen, die es zu bewältigen gilt -

möglichst achtsam und wertschätzend. Es ist wichtig, sich dessen bewusst zu sein, wenn man Trainer und Menschen, die sich entwickeln wollen (oder im Rahmen einer Organisation entwickeln sollen), zusammenbringt: Denn letztlich entscheidet der Raum, der zwischen den Lernenden entsteht, welchen Weg die Innere Entwicklung nimmt. Innere Entwicklung ist immer wechselseitig, schließt also auch Trainer, Coaches oder Führungskräfte selbst ein.

Gewiss, können wir sagen, auch wenn wir keine konkreten Erkenntnisse über Ihre persönliche Innere Entwicklung machen können und wollen: Innere Entwicklung vollzieht sich am besten spielerisch und in Räumen, die von gegenseitigem Vertrauen geprägt sind. Was wir aber wollen, ist, dass Sie sich die Freude an der Inneren Entwicklung erhalten, ohne die dafür notwendige Ernsthaftigkeit und Disziplin zu vernachlässigen. Letzteres dokumentiert sich im Falle der Inneren Entwicklung insbesondere darin, dass Sie die Innere Entwicklung als einen Weg verstehen und als solchen gehen: Denn Innere Entwicklung ist eine lebenslange Aufgabe, deren Potenzial nur durch Wiederholung realisiert und damit erfahren werden kann.

Um innere Entwicklung zu ermöglichen, muss man also vor allem eines tun: Räume dafür schaffen. Wir nennen diese Räume Pufferzonen. Was wir unter dem Konzept der Pufferzonen verstehen und wie wir den Zusammenhang zwischen Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit sehen, haben wir im Kapitel "Auf die Lücke achten – von den SDGs zu den IDGs" dargelegt. Wer sich für diese Fragen interessiert, sollte daher auch einen Blick in dieses Kapitel werfen.

## 5.1 Wie man mit dem Field-Kit arbeitet

Wenn wir ehrlich sind, würden wir es eigentlich bevorzugen, wenn Sie diese Frage für sich selbst beantworten. Denn das ist immer der beste Weg, wenn Sie die innere Entwicklung fördern wollen – egal, ob Sie es für sich selbst tun oder im Rahmen der Organisation, für die Sie arbeiten. Gleichzeitig wollen wir aber auch Menschen, die gerade erst anfangen, sich mit dem Thema zu beschäftigen, Anregungen geben, um einen möglichen Einstieg zu finden.

So könnten Sie beispielsweise Folgendes tun (wir beziehen uns hier auf eine Gruppe als Ausgangspunkt, da sich die IDG-Initiative in erster Linie an Organisationen richtet, aber Sie könnten den Ansatz auch als Einzelperson anwenden):

1. Legen Sie im Vorfeld ein gemeinsames Ziel fest, das Sie als Gruppe erreichen wollen. Dieses Ziel sollte sich auf die Umsetzung der SDGs oder andere nachhaltige Konzepte beziehen, die dem Allgemeinwohl dienen.

2. Versuchen Sie, sich den situativen Kontext bewusst zu machen, in dem Sie arbeiten: Welche Annahmen liegen zugrunde? Was sind die Möglichkeiten und Grenzen? Wo könnten die Grenzen des Bereichs liegen, den Sie - im Moment - beeinflussen können? Kurzum: Versuchen Sie, sich Klarheit über die Bedingungen der Möglichkeiten zu verschaffen - im Hinblick auf das Ziel, das Sie gemeinsam erreichen wollen (auf das Thema 'Bedingungen der Möglichkeiten' gehen wir in dem Kapitel: Auf die Lücke achten - Von den SDGs zu den IDGs).

3. Spielerisch bleiben. Experimentieren Sie mit den Methoden, die im Field-Kit vorgestellt werden, wiederholen Sie sie und überprüfen Sie gemeinsam, ob Sie als Gruppe Fortschritte auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel machen.

4. Wenn Sie nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen, versuchen Sie herauszufinden, ob versteckte Aspekte eine Rolle spielen könnten. Ein Gespräch mit einem Experten auf diesem Gebiet könnte hier hilfreich sein.

Kurzum, wir laden Sie ein, selbst zum Forscher zu werden, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Sie in einer bestimmten Situation ein kollektiv gewünschtes Ergebnis erzielen können. Das "kollektiv Gewünschte" sollte immer der Leitstern auf Ihrem Weg sein.

Um Ihnen den Einstieg in die Arbeit mit dem Field-Kit zu erleichtern, finden Sie im Kapitel "Das IDG-Rahmenwerk" auch ein Instrument zur Selbstreflexion, das mit Unterstützung von Thomas Jordan von der Universität Göteborg, Schweden, entwickelt wurde.

Bevor Sie beginnen, erlauben Sie uns ein paar abschließende Bemerkungen: Es gibt keine Abkürzung zur Inneren Entwicklung - sei es auf individueller oder kollektiver Ebene. Was wir jedoch tun können, ist, unsere Energien darauf zu konzentrieren, den Raum der Möglichkeiten zu erforschen, den die Innere Entwicklung für uns eröffnet. Jeder, der sich in diesem Prozess auf verschiedene Methoden oder Praktiken einlässt, sollte dies aus eigenem Entschluss tun. Obwohl wir Fähigkeiten und Methoden mit den SDGs und anderen Nachhaltigkeitskonzepten in Verbindung bringen, sollte keine davon als Mittel zum Erreichen des größeren Wohls einer anderen Person eingesetzt werden. Weiter oben in der Publikation gehen wir unter anderem auf die möglichen Konflikte zwischen dem Einzelnen und der Organisation in dieser Hinsicht ein. Um Innere Entwicklung zu ermöglichen, ist Vertrauen ein Schlüsselfaktor. Teilen Sie daher Ihre Erfahrungen mit den Menschen, denen Sie vertrauen, denn wie jeder andere Rahmen kann auch das IDG-Rahmenwerk missbraucht werden. Und denken Sie immer daran: Dieses Field-Kit ist nicht in erster Linie eine Antwort auf die Frage, wie man sich entwickelt, sondern eine Einladung, es herauszufinden!

## 5.2 Sein

*Die Kultivierung unseres inneren Lebens und die Entwicklung und Vertiefung unserer Beziehung zu unseren Gedanken, Gefühlen und unserem Körper helfen uns, präsent und absichtsvoll zu sein und nicht zu reagieren, wenn wir mit Komplexität konfrontiert werden.*

Die Dimension des Seins, die aus den Fähigkeiten Innerer Kompass, Integrität und Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbstwahrnehmung und Präsenz besteht, erfasst, wie wir unser Innenleben mit Aufmerksamkeit und Ausrichtung kultivieren. Hier geht es nicht nur darum, wie wir unserem Leben eine Richtung geben und was wir tun wollen, sondern auch darum, wie wir im Leben auftreten und an verschiedene Themen herangehen, sowohl im Privatleben als auch im Berufsleben. Es geht um die Qualität unserer Präsenz und darum, ob wir in uns selbst, in unseren Werten und in unserer Richtung geerdet sind, wenn wir uns engagieren.

Wie bei allen anderen IDG-Dimensionen sind auch die Dimensionen Sein und Denken in hohem Maße miteinander verwoben, und es ist schwer, eine klare Grenze zwischen ihnen zu ziehen. Die Artikulation des inneren Kompasses erfordert beispielsweise, dass man darüber nachdenkt, und bei der Defusion, die ein Element der Akzeptanz-Commitment-Therapie ist, geht es darum, wie wir uns von bestimmten Denkmustern, die uns nicht dienlich sind, abgrenzen können. Dies verdeutlicht auch, dass einige, wenn nicht sogar die meisten Methoden mehr als eine der IDG-Fähigkeiten ansprechen und mehrere Dimensionen umfassen.

Die hier vorgestellten Methoden stammen aus kontemplativen Praxistraditionen wie Achtsamkeit und Meditation, aber auch aus der modernen psychologischen Praxis und Forschung. Andere gängige Methoden oder Praktiken, die nicht in diesem Field-Kit enthalten sind, sind verschiedene Formen von Coaching, Therapie und Selbstreflexion.




## Achtsamkeitsbasierte Interventionen und Praktiken

## Being – Relationship to Self


### Mindfulness practices

**Mindfulness is about *being* in and observing the present moment as it is.**

**It can help the practitioner establish a more conscious way of living, as well as improve focus and productivity, mental health and well-being, and emotional processing, among others.**



DIY



Facilitated

**Primarily builds the following skills:**  
Inner compass, self-awareness

**Also develops these dimensions:**

Thinking

Acting

---

#### Overview

Mindfulness is not about emptying one's mind or trying to control one's thoughts or emotions. It is about *being* in and observing the present moment as it is.

**In personal life:** A regular mindfulness practice helps increase one's awareness of oneself and one's inner life, as well as the way one interacts with the surroundings and other people. This way it may help the practitioner establish a more conscious way of living on a day-to-day basis.

**In the professional life:** For leaders and employee, the evidence-based effects of practising mindfulness on a regular basis include improved focus and productivity, mental health and well-being, emotional processing, communication and connection with others, among others.

#### How to get started

When starting a mindfulness practice for the first time, try the following:

1. Begin with focusing one's attention towards a specific external object for a shorter period of time. As the mind starts to wander, one simply redirects one's attention back to observing the object.
2. Observe the breath and whatever comes to one's attention (including one's thoughts, emotions or surroundings) - without judgement of what is observed or felt, or without trying to change anything. This might be quite difficult in the beginning, as it is easy to get entangled in or annoyed by the different distractions we have in our lives/environment or to react to pain or other unpleasant sensations in our bodies. However, it becomes easier with practice.

#### Research references

- [Trends and developments in mindfulness research over 55 years](#)
- [Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies](#)
- [Publication from the Mindfulness Initiative](#) (2022)

Achtsamkeitsbasierte Praktiken und Interventionen. Achtsamkeit ist eine angeborene menschliche Fähigkeit, die durch Übung entwickelt werden kann. Der Begriff "Achtsamkeit" hat seine Wurzeln im Buddhismus, obwohl die Entwicklung von "achtsamer Präsenz" oder einfach nur "Präsenz" seit Jahrtausenden auch in vielen spirituellen und religiösen Traditionen eine zentrale Praxis ist. In den letzten Jahrzehnten wurde die



Praxis in größerem Umfang in die westliche Welt gebracht, und zwar in den Bereichen der klinischen Psychologie, Psychiatrie und Medizin in Form von standardisierten Verfahren und Techniken, die als achtsamkeitsbasierte Interventionen bezeichnet werden. Diese sind heute ein integrierter Bestandteil einiger Ansätze der kognitiven Verhaltenstherapie (KVT) sowie von Programmen und Kursen zur persönlichen Entwicklung. Zu diesen Interventionen und Techniken gehören u. a. achtsames Atmen, achtsames Beobachten der eigenen Gedanken und Emotionen, achtsame Körperscan-Übungen, achtsames Innehalten, achtsames Reagieren, achtsames Bewegen und Achtsamkeitsmeditation. Diese Achtsamkeitspraktiken sind in den letzten Jahrzehnten gut erforscht worden, und es gibt immer mehr Belege dafür. Achtsamkeitskurse werden auch häufig in Bildungseinrichtungen und Organisationen angeboten und umfassen in der Regel wöchentliche Sitzungen über 6-12 Wochen. Diese Kurse kombinieren formale Praktiken, informelle Praxisanleitungen, Psychoedukation und von Lehrern geleitete Untersuchungen.

Bei der Achtsamkeit geht es nicht darum, den Geist zu leeren oder zu versuchen, seine Gedanken oder Gefühle zu kontrollieren. Es geht darum, im gegenwärtigen Moment zu sein und ihn so zu beobachten, wie er ist. Dazu gehört die Absicht, auf eine bestimmte Art und Weise aufmerksam zu sein, so dass man seine Aufmerksamkeitsfähigkeiten besser kontrollieren kann. Wenn man zum ersten Mal mit einer Achtsamkeitspraxis beginnt, kann es hilfreich sein, die Aufmerksamkeit zunächst für einen kürzeren Zeitraum auf ein bestimmtes äußeres oder inneres Objekt zu richten. Wenn der Geist zu wandern beginnt, lenkt man seine Aufmerksamkeit einfach wieder auf das Objekt. Wenn man sich weiter in Achtsamkeit übt, kann der nächste Schritt darin bestehen, den Atem und alles, was einem auffällt (einschließlich der Gedanken, Gefühle oder der Umgebung), zu beobachten - ohne das, was man beobachtet oder fühlt, zu bewerten oder zu versuchen, etwas zu ändern. Dies mag anfangs recht schwierig sein, da es leicht ist, sich in den verschiedenen Ablenkungen in unserem Leben/Umfeld zu verstricken oder von ihnen genervt zu sein oder auf Schmerzen oder andere unangenehme Empfindungen in unserem Körper zu reagieren. Mit zunehmender Übung wird es jedoch einfacher, und es wird ein natürlicher und integrierter Teil unseres Lebens und unserer Lebensweise. Wenn sich die Praxis weiterentwickelt, können auch Übungen zu Freundlichkeit und Mitgefühl einbezogen werden. Eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis trägt dazu bei, das Bewusstsein für sich selbst und das eigene Innenleben zu schärfen, ebenso wie für die Art und Weise, wie man mit der Umgebung und anderen Menschen interagiert.

Auf diese Weise kann sie dem Praktizierenden helfen, eine bewusstere Lebensweise im Alltag zu entwickeln.

Im organisatorischen Kontext können achtsamkeitsbasierte Interventionen und Praktiken sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie bei ihren täglichen Arbeitsaufgaben und -abläufen unterstützen. Zu den evidenzbasierten Effekten regelmäßiger Achtsamkeitspraxis gehören eine verbesserte Konzentration und Produktivität, psychische Gesundheit und Wohlbefinden, emotionale Verarbeitung, Kommunikation und Verbindung mit anderen sowie die Verbindung zur Natur. Achtsamkeitspraktiken steigern und unterstützen nachweislich transformative Qualitäten und Fähigkeiten (im Zusammenhang mit den fünf IDG-bezogenen Clustern Bewusstsein, Einsicht, Verbundenheit, Zweck und Handlungsfähigkeit) sowie Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ergebnisse (insbesondere im Zusammenhang mit SDG 3 - Gesundheit und Wohlbefinden) auf individueller, organisatorischer, gesellschaftlicher und Systemebene.

### Referenzen und Ressourcen

Baminiwatta, A., & Solangaarachchi, I. (2021). Trends and Developments in Mindfulness Research over 55 Years: A Bibliometric Analysis of Publications Indexed in Web of Science. *Mindfulness*, 12(9), 2099–2116.

<https://doi.org/10.1007/s12671-021-01681-x> Keng, S. L., Smoski, M. J., & Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: a review of empirical studies. *Clinical psychology review*, 31(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>

Søvold, L. E., Naslund, J. A., Kousoulis, A. A., Saxena, S., Qoronfleh, M. W., Grobler, C., & Münter, L. (2021). Prioritizing the Mental Health and Well-Being of Healthcare Workers: An Urgent Global Public Health Priority. *Frontiers in public health*, 9, 679397. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.679397>

Bristow, J., Bell, R., Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. Research and policy report.' The Mindfulness Initiative and LUCSUS. [www.themindfulnessinitiative.org/reconnection](http://www.themindfulnessinitiative.org/reconnection)

### Mitwirkende:

Lene Søvold, Christine Wamsler, Jamie Bristow

### Akzeptanz- und Commitment-Therapie/Training (ACT)

Die Fähigkeit "Innerer Kompass" bedeutet, ein tief empfundenes Gefühl der Verantwortung und des Engagements für Werte und Ziele zu haben, die dem Wohl des Ganzen dienen. Die Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT) ist eine evidenzbasierte psychotherapeutische

Intervention, die aus der kognitiv-behavioralen Tradition stammt. Ein zentrales Anliegen der ACT ist es, die psychologische Flexibilität des Einzelnen zu erhöhen.

Psychologische Flexibilität besteht aus sechs Kernprozessen: Akzeptanz, kognitive Defusion, Präsenz, Selbst als Kontext, Werte und engagiertes Handeln. Gegenwärtig zu sein ist ein Akt der Achtsamkeit, aber um es einfach auszudrücken, können wir psychologische Flexibilität auch als Vergrößerung des inneren Raums sehen. Kognitive Defusion bedeutet, wie wir uns von unseren Gedanken abgrenzen können. Es besteht ein großer Unterschied zwischen dem Gedanken "Ich bin für niemanden wichtig" und "Ich habe den Gedanken, dass ich nicht wichtig bin". Selbst als Kontext bedeutet, dass ACT davon ausgeht, dass Sie ein Selbst haben, das in der Lage ist, diese Abgrenzung vorzunehmen und Ihre Gedanken als Objekte zu akzeptieren und sie anzunehmen, anstatt in ihnen festzustecken oder zu versuchen, sie zu bekämpfen oder sie loszuwerden. Die Präsenz hilft uns bei diesem Prozess, ist aber auch ein Ergebnis davon. In diesem Sinne können wir ACT als eine psychologische Intervention sehen, die Achtsamkeit und Akzeptanz anwendet.

Der andere Aspekt von ACT ist der nach außen gerichtete Teil, nämlich das engagierte Handeln, das sich aus der Arbeit an der Identifizierung der eigenen Werte ergibt. ACT verwendet verschiedene Übungen, um dem Klienten zu helfen, sich für eine Lebensrichtung in verschiedenen Bereichen zu entscheiden, z.B. Familie, Beruf oder Umwelt. Dann kann die Defusion auf Gedanken gelenkt werden, die im Gegensatz zu diesen stehen: "Niemand will mit mir zusammen sein", "Ich bin ein Versager in meiner Arbeit" oder "Ich bin wirklich nicht wichtig, wenn es um Nachhaltigkeit geht". Diese Werte können dann unser neues Verhalten auf Ziele ausrichten, die mit diesen Werten übereinstimmen.

Die Arbeit mit ACT, z.B. in Coaching-Sitzungen, führt zu einer größeren psychologischen Flexibilität und einer stabileren Identität und einem stabileren Selbstverständnis. Dies hat nachweislich eine Reihe positiver Auswirkungen, wie z.B. eine höhere Leistung bei kognitiven Aufgaben, eine bessere Beziehungsqualität, ein geringeres Maß an Stress und Depression und eine geringere Neigung, sich in Verschwörungstheorien zu verstricken. Es gibt auch Übungen zur Entwicklung der Fähigkeit, Perspektiven einzunehmen und sich langfristig zu orientieren, wie z. B. sich vorzustellen, was Ihre Gäste auf Ihrer 90-jährigen Geburtstagsfeier über Sie sagen könnten.

Es gibt ein großes und wachsendes Forschungsinteresse sowie eine große Gemeinschaft von Praktizierenden. Es hat sich gezeigt, dass ACT zum menschlichen Wohlbefinden im allgemeinen Sinne beiträgt, obwohl die Verbindung zum Engagement des Einzelnen in Nachhaltigkeitsfragen

nicht so direkt ist, da ACT nicht in und hauptsächlich für diesen Kontext entwickelt wurde. Nichts in der Praxis besagt, dass die von ihnen identifizierten Werte z. B. mit den planetarischen Grenzen übereinstimmen müssen. Nichtsdestotrotz bietet ACT wertvolle Einsichten und Werkzeuge, die für die Nachhaltigkeit im weiteren Sinne relevant sind und die auch nachhaltigere Perspektiven und Handlungen erleichtern können.

ACT befasst sich hier in erster Linie mit der Kategorie "Sein", wobei der Schwerpunkt auf den Fähigkeiten "innerer Kompass", "Selbstwahrnehmung" und "Präsenz" liegt. Es zielt jedoch auch auf Fähigkeiten in anderen Kategorien ab, wie z. B. perspektivische Fähigkeiten, Sinnfindung, langfristige Orientierung und Visionen, Empathie und Mitgefühl, Mut und Ausdauer.

### Referenzen und Ressourcen

ACT ist eine gemeinnützige, gemeinsam geschaffene Open-Source-Initiative, die sich der Linderung menschlichen Leids und der Förderung des menschlichen Wohlbefindens durch Forschung und Praxis verschrieben hat. Es gibt mehrere ACT-Selbsthilfebücher, Kurse und Ausbildungen für Fachleute. Eine schnelle Suche im Internet führt Sie weit. Die offizielle Website für Ressourcen und weitere Informationen zu ACT finden Sie hier: <https://contextualscience.org/>

Gloster, A. T., Walder, N., Levin, M. E., Twohig, M. P., & Karekla, M. (2020). The empirical status of acceptance and commitment therapy: A review of meta-analyses. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 18, 181-192.

### Mitwirkende:

Fredrik Livheim

## 5.3 Denken

*Die Entwicklung unserer kognitiven Fähigkeiten, indem wir verschiedene Perspektiven einnehmen, Informationen bewerten und die Welt als ein zusammenhängendes Ganzes begreifen, ist eine wesentliche Voraussetzung für kluge Entscheidungen.*

Die Dimension "Denken", bestehend aus den Fähigkeiten Kritisches Denken, Komplexitätsbewusstsein, perspektivische Fähigkeiten, Sinnstiftung und langfristige Orientierung und Visionen, bezieht sich darauf, wie wir Informationen aufnehmen und verarbeiten, in erster Linie aus unserer Umgebung, aber auch bis zu einem gewissen Grad aus unserer inneren Welt. Die meisten Nachhaltigkeitsthemen sind komplex, da sie miteinander verknüpft sind und die Berücksichtigung und Koordinierung verschiedener Perspektiven, Interessen und

Interessengruppen erfordern. Bevor wir uns mit ihnen befassen, müssen wir nicht nur die Komplexität erkennen, sondern auch die richtigen Fragen stellen (oder "können", wenn Sie wollen).

Die Fähigkeiten in dieser Dimension können als die offensichtlichsten Ergebnisse von Wissenschaft und Studium im Allgemeinen angesehen werden. Die Beschäftigung mit Theorien, Methoden und Rahmenwerken, wie dem IDG-Rahmenwerk, vermittelt nicht nur nützliche Fakten über die Welt, sondern kann uns auch beim Denken helfen und uns neue Perspektiven eröffnen.

Die meisten der hier aufgeführten Methoden stammen aus dem Bereich der Entwicklungspsychologie für Erwachsene, wo Theorien beschreiben, wie wir Fähigkeiten entwickeln können, die über lineares und formales logisches Denken hinausgehen. Mehrere Methoden bauen auf Theorien auf, die klar beschreiben, wie beispielsweise das Komplexitätsbewusstsein in verschiedenen Schritten aufgebaut wird. Andere sind eher auf die Erkenntnis ausgerichtet, dass verschiedene Probleme und Phänomene nicht vollständig verstanden werden können.

Ein separater Abschnitt im Anschluss an die fünf Dimensionen enthält Beispiele für Universitätskurse, die wahrscheinlich am häufigsten dazu dienen, Fähigkeiten wie Komplexitätsbewusstsein, perspektivische Fähigkeiten und kritisches Denken zu vermitteln, zusätzlich zu ihrem Zweck, angemessenes Wissen über Themen wie Nachhaltigkeit zu vermitteln.

### **Rahmenwerk für dialektische Denkformen**

Vielleicht wehren Sie sich dagegen, dass das IDG-Rahmenwerk die Dinge in verschiedene Kategorien einteilt, z.B. Sein und Beziehung, obwohl diese Aspekte in Wirklichkeit miteinander verwoben sind. Können wir unsere Gedanken wirklich von dem unterscheiden, was wir sind, und uns als Individuen und nicht als Beziehungsaspekte sehen? Lassen sich bestimmte Schulen der Führung oder des Coachings wirklich in eine bestimmte Kategorie einordnen oder sollten sie nicht durch Blasen veranschaulicht werden, die sich über mehrere Kategorien und die Interaktion zwischen Trainer, Individuum und Organisation erstrecken?

Die im ersten Absatz erwähnten kategorisierenden Fähigkeiten und Methoden werden gemeinhin mit formalem logischem und linearem Denken in Verbindung gebracht. Sie werden üblicherweise und traditionell in den Naturwissenschaften verwendet, um die akademische Forschung in Bereiche und Fakultäten, Organisationen in Abteilungen und die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung in die 17 SDGs zu unterteilen. Es ist nicht falsch, dies zu tun, aber wir können uns der Illusion hingeben, dass die Dinge sauber nacheinander behandelt werden.

Das von Otto Laske auf der Grundlage der Arbeit von Michael Basseches entwickelte dialektische Denkmodell (DTF) bietet Einsichten darüber, wie wir unsere Gewohnheit, Phänomene als getrennt zu betrachten, lockern können, um die Komplexität der Realität und die gegenseitige Abhängigkeit der Phänomene zu erkennen. Von einem dialektischen Standpunkt aus betrachtet, suchen wir nach dem, was von unseren Konzepten und Systemen ausgeschlossen wird, und nutzen diese ausgeschlossenen Aspekte, um die Gemeinsamkeiten zwischen den Dingen zu finden und so umfassendere Gedanken zu entwickeln. Wenn Sie die Realität als statisch und individuell betrachten, was passiert, wenn Sie den dialektischen Rahmen anwenden? Sie könnten beginnen, die Realität eher als einen Prozess der Entwicklung und Entfaltung zu sehen. Wahrscheinlich würden Sie die Phänomene auch in einem größeren, integralen, interdependenten Zusammenhang sehen. Und anstatt Phänomene als getrennte Dinge zu betrachten, könnten Sie anfangen zu sehen, dass alle Dinge zusammengehören. Sie könnten beginnen zu erkennen, dass die Dinge in ihrer Existenz voneinander abhängen, anstatt isoliert zu sein.

Aus einer dialektischen Perspektive könnte das IDG-Rahmenwerk als etwas Vorläufiges betrachtet werden, das aktualisiert werden kann, ein Rahmenwerk mit durchlässigen Grenzen, das im Kontext der Herausforderungen der Nachhaltigkeit und wegen dieser Herausforderungen existiert. Die IDG-Kategorien können aus dieser Sichtweise als Fenster oder Perspektiven dienen, um tiefer in die innere Entwicklung einzutauchen.

Der DTF-Rahmen basiert auf einer soliden theoretischen Grundlage, und durch ein Interview kann die Fähigkeit einer Person zum dialektischen Denken beurteilt werden. Während der Bewertungen werden die Denkmuster der Person identifiziert und bewusstseinsöffnende Übungen können die Entwicklung bei Bedarf unterstützen. Diese Methode wird dann häufig im Coaching und in der Beratung eingesetzt, damit der Teilnehmer oder Klient hoffentlich seine Fähigkeit zum dialektischen Denken verbessern kann.

### Referenzen und Ressourcen

Laske, O. (2011). *Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults*. Gloucester, MA, USA: Interdevelopmental Institute Press.

Laske, O. (2015). *Dialectical thinking for integral leaders: A primer*. Tucson Arizona: Integral Publishers.

Shannon, N. and Frischhertz, B. (2020). *Metathinking: the art and practice of transformational thinking*. Cham, Switzerland: Springer.



### Der "Immunity to Change" (Immunität gegenüber Veränderungen) Prozess

Eine Theorie, die sich damit befasst, wie wir uns von dem abgrenzen können, in dem wir feststecken und eingebettet sind, seien es unsere emotionalen Reaktionen, unsere Gedanken, unsere Beziehungen oder wir selbst, ist die Subjekt-Objekt-Theorie, die von Robert Kegan entwickelt wurde. Nach Kegan findet Entwicklung statt, wenn wir aus der Verankerung heraustreten, so dass wir unser früheres Selbst als Objekt nehmen können. Die Subjekt-Objekt-Theorie beschreibt die Entwicklung in Stufen, aber hier sind die Mechanismen der Entwicklung und das, was in uns passiert, während wir uns verwandeln, von größtem Interesse. Hier werden unsere Annahmen und die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, für uns sichtbar. Daraus entstand eine Methode, die als Immunity to change process (ITC) bezeichnet wird.

Der ITC-Prozess wird von Einzelpersonen oder in Gruppensitzungen durchgeführt und beginnt damit, dass sich die Teilnehmer ein individuelles Entwicklungsziel setzen, z.B. sich mehr zu bewegen oder Grenzen zu setzen und die Erwartungen und Wünsche anderer abzulehnen. Wenn wir versuchen, diese Ziele zu verfolgen und eine bedeutende Veränderung in unserem Leben vorzunehmen, scheint sich oft etwas in uns gegen die Veränderung zu sträuben. Es scheint eine Art emotionale Reaktion zu geben, eine Art Immunsystem, das ausgelöst wird und uns daran hindert, unser Verhalten auf etwas zu ändern, das uns ungewohnt ist. Vielleicht beginnen wir sogar, unsere eigene Entwicklung zu sabotieren. Dem Prozess zufolge geschieht dies, weil das neue Verhalten Annahmen über uns selbst in Frage stellt, derer wir uns vielleicht nicht bewusst sind. Wenn ich besser Nein zu den Wünschen anderer sagen will, kann das meine Annahme in Frage stellen, dass ich mich als jemanden sehe, der von anderen gebraucht wird.

Das angestrebte Ergebnis des ITC-Prozesses besteht nicht in erster Linie darin, das zu Beginn gesetzte Entwicklungsziel zu erreichen, sondern vielmehr darin, einen Einblick in unsere emotionalen Reaktionen und Annahmen darüber zu erhalten. Wenn wir diese Annahmen in Worte fassen und als Objekt betrachten können, sind wir nicht mehr im Besitz dieser Annahmen und sie verlieren die Kontrolle über uns. Das gibt uns dann mehr Freiheit und erlaubt uns, mehr Komplexität in unserem inneren Raum zu beherbergen.

Der ITC-Prozess befasst sich mit den Grundlagen dafür, wie wir der Welt und unserem Platz in ihr einen Sinn geben. Er fördert aber auch unsere Fähigkeit zu komplexem Denken in Bezug auf unsere eigenen Emotionen und Sinngebung, indem er die Sprache als Werkzeug einsetzt, um auf das zuzugreifen, was uns zuvor verborgen war. Dies zeigt, wie



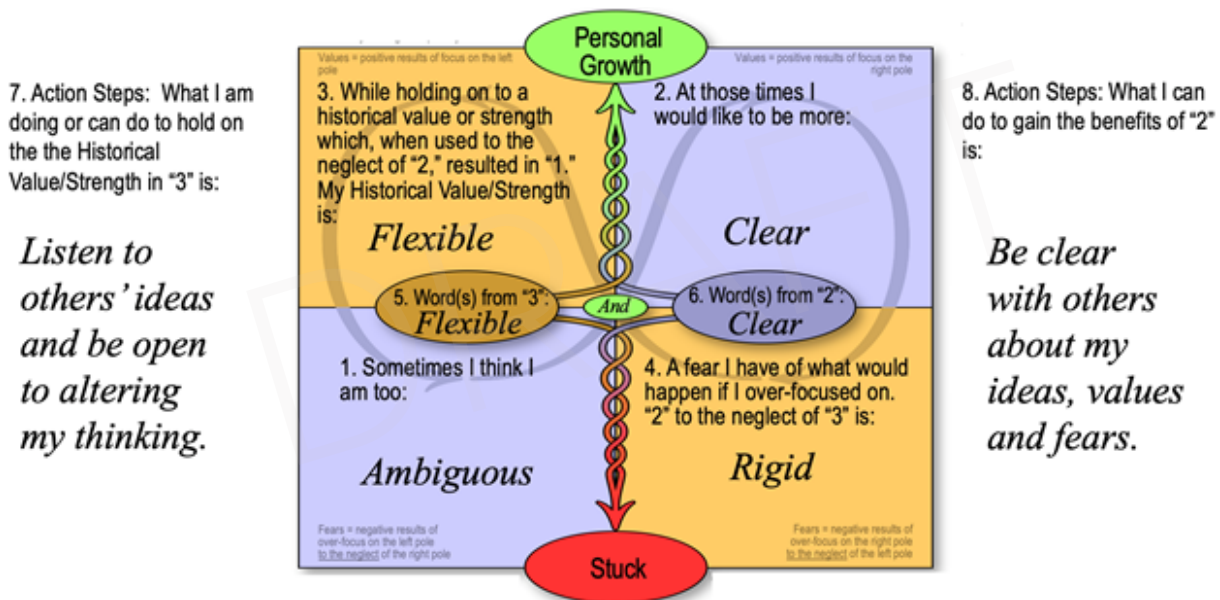
Sprache und Sein miteinander verwoben sind und wie schwierig es ist, eine Methode in eine bestimmte Kategorie einzuordnen.

Die Subjekt-Objekt-Theorie verfügt über ein Messinstrument, das so genannte Subjekt-Objekt-Interview, mit dem man den Entwicklungsstand eines Teilnehmers in Bezug auf seine Bedeutungsbildung bewerten kann. Je mehr man in der Lage ist, sich selbst und das, was man vorher für selbstverständlich gehalten hat, zu sehen, desto komplexer wird die Sinngebung.

**Referenzen und Ressourcen**

Kegan, R. & Lahey, L. (2009). Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press.

**Persönliches Wachstum durch eine Polaritätslinse (DIY)**



Zeichnen Sie bitte auf ein leeres Blatt Papier die obenstehende Polarity Map®, wobei Sie nur die Zahlen (1-8) in die Lücken eintragen, aber nichts aufdrucken.

Die Polaritätskarte oben ist ein sogenannter Weisheitsorganisator. Die Weisheit ist in Ihnen. Oben auf der Karte steht Ihr GPS - Greater Purpose Statement, Ihre größere Zielsetzung. In diesem Fall habe ich eingegeben: Persönliches Wachstum. Unten steht die tiefere Furcht vor dem, was passieren wird, wenn Sie diese Polarität nicht gut nutzen. Ich habe das Wort "Stuck" eingegeben, um einen Mangel an persönlichem Wachstum anzuzeigen. Den Rest können Sie in 8 Schritten ausfüllen, wobei Ihnen mein persönliches Beispiel hilft, Ihre Landkarte auszufüllen.

Wir erleben persönliches Wachstum oft so, dass wir von etwas ausgehen, das wir gerne ändern würden: 1) Manchmal denke ich, dass ich zu vieldeutig bin (schreiben Sie Ihr(e) eigenen Wort(e) in Ihre Karte).

2) Zu diesen Zeiten möchte ich klarer sein.

3) Wenn ich an einem historischen Wert oder einer historischen Stärke festhalte, die zur Vernachlässigung der Klarheit eingesetzt wird, führt es dazu, dass ich zweideutig bin. Mein historischer Wert/Stärke ist: Flexibel zu sein.

4) Ich habe Angst davor, dass ich als starr empfunden werde, wenn ich mich zu sehr darauf konzentriere, klar zu sein, und dabei meine Flexibilität vernachlässige. Es ist die Angst, als starr angesehen zu werden und meine Flexibilität zu verlieren, die mich davon abhielt, so klar zu sein, wie ich es in meiner persönlichen Entwicklung sein wollte. Wir können nun die Namen der beiden Pole (5 & 6) ausfüllen, indem wir ein Wort oder mehrere Wörter von den beiden Oberseiten der Polaritätskarte nehmen. In diesem Fall habe ich "Flexibel" von "3" zu "5" und "Klar" von "2" zu "6" gemacht. Sie können das Gleiche mit Ihrer Karte tun.

Es stellt sich die Frage: "Wie kann ich meinen Wert der Flexibilität beibehalten und meinen persönlichen Entwicklungswunsch verfolgen, klarer zu werden?" Die Antwort lautet:

Durch:

7) Zuerst Aktionsschritte festlegen, um meine Flexibilität zu bewahren: Hören Sie sich die Ideen anderer an und seien Sie offen dafür, das eigene Denken zu ändern.

8) Aktionsschritte, um die Vorteile der Klarheit zu nutzen. Mit anderen über meine Ideen, Werte und Ängste sprechen. Paradoxerweise hilft Ihnen das Festhalten an dem, was Sie in "3" haben, dabei, zu "2" zu gelangen.

### Referenzen und Ressourcen

Johnson, B. 1992 Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. HRD Press, MA, USA

#### Mitwirkender:

Barry Johnsson

## 5.4 In Beziehung setzend

*Wertschätzung, Fürsorge und das Gefühl der Verbundenheit mit anderen, z.B. mit Nachbarn, künftigen Generationen oder der Biosphäre, helfen uns, gerechtere und nachhaltigere Systeme und Gesellschaften für alle zu schaffen.*

Während sich die Dimension "Denken" darauf bezieht, wie wir verschiedene Herausforderungen verstehen, geht es bei der Dimension "Beziehung" darum, warum wir uns kümmern sollten. Wir kümmern uns, wenn wir uns mit einem größeren Kontext verbunden fühlen und uns mit ihm identifizieren, mit Menschen aus anderen Familien, Organisationen und Kulturen, mit Verstorbenen und noch nicht geborenen Menschen,

mit anderen Arten und der Natur. Die Beziehungsdimension beinhaltet Wertschätzung, Verbundenheit, Demut, Empathie und Mitgefühl.

Die Methoden, die hier zum Einsatz kommen, konzentrieren sich in hohem Maße auf die Förderung der Verbundenheit, indem wir unsere Fähigkeit zu Mitgefühl und Empathie gegenüber anderen Menschen trainieren und Zeit in engem Kontakt mit der Natur verbringen. Es geht auch darum, das Zuhören zu kultivieren, nicht nur auf Worte und Texte, sondern auch auf subtilere Botschaften hinter den Worten und den Versuch, die tieferen Mechanismen unseres sozialen Umfelds und der Natur aufzudecken. Daher ist eine gute Portion intellektueller Bescheidenheit ein guter Ausgangspunkt für das Zuhören. Um einen Raum oder eine Pufferzone für das Unbekannte einzuräumen.

Diese Dimension überschneidet sich mit dem Sein, da man eine Beziehung zu sich selbst haben muss, und auch mit dem Zusammenarbeiten gibt es Überschneidungen, da es schwierig ist, genau das zu tun, ohne vorher in einer Beziehung zu sein. Wir stellen uns die Unterscheidung zwischen Beziehung und Zusammenarbeit vor, indem wir fragen, ob etwas erreicht werden soll.

### Schulung in Mitgefühl

Eine der 23 Fähigkeiten ist Empathie und Mitgefühl, die wir als die Fähigkeit beschreiben, anderen, sich selbst und der Natur mit Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl zu begegnen und die Absicht zu haben, das damit verbundene Leiden zu lindern. Wir definieren Empathie als die Fähigkeit zu verstehen und zu fühlen, was andere Menschen fühlen, und Mitgefühl fügt den Wunsch hinzu, dieses Leiden zu lindern. Aber wozu braucht man sie und wie kann man sie trainieren?

Es wird allgemein davon ausgegangen, dass wir mit einer angeborenen Fähigkeit zur Empathie und zum Mitgefühl gegenüber denjenigen, mit denen wir in engem Kontakt stehen, geboren werden, wie Studien an Kleinkindern und Primaten zeigen. Die Entwicklungsperspektiven von Erwachsenen zeigen auch, dass diese Fähigkeit von engen Beziehungen auf größere Kreise, wie Organisationen, Kulturen und darüber hinaus, ausgedehnt werden kann. Wir können auch die Erfahrung machen, dass unsere Fähigkeit zum Mitgefühl vorübergehend abnimmt, z.B. in stressigen oder feindseligen Situationen oder wenn wir in unseren eigenen Urteilen, ungesunder Selbstkritik oder sogar Scham feststecken. Dann ist die Fähigkeit zu Mitgefühl und Selbstmitgefühl ein Gewinn, und glücklicherweise kann sie trainiert und entwickelt werden.

Das Mitgefühlstraining, auf das wir uns hier konzentrieren werden, kann durch verschiedene Übungen wie Meditationstraining durchgeführt werden. Eine gängige Methode, diese Übung durchzuführen, besteht darin, mit achtsamem Gewahrsein zu beginnen - sich mit sich selbst, dem

eigenen Körper und dem Atem zu verbinden. Dann können die Aufmerksamkeit und das Mitgefühl auf sich selbst gelenkt werden, ohne zu urteilen und sich selbst zu kritisieren. Sich zu bemühen, nicht zu urteilen, bedeutet, dass wir in dieser Situation nicht an unseren Gedanken oder Gefühlen hängen. Wir tun das Beste, was wir mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln tun können. Mitgefühlstraining zielt oft darauf ab, das eigene Leiden anzugehen, sprich Selbstmitgefühl, aber hier werden wir uns mit Beziehungen und dem Leiden anderer befassen.

Nachdem man sich selbst geerdet hat, kann man das Mitgefühl auf eine andere Person richten, die einem nahe steht, und sich mit ihr auf die gleiche Art und Weise auseinandersetzen, ohne sie zu beurteilen. Danach kann man das gleiche Mitgefühl auf jemanden richten, der einem nicht so nahe steht, und dann auf jemanden, mit dem man einen Konflikt hat, und ihm wünschen, dass es ihm gut geht, dass er glücklich und in Frieden ist. Das Mitgefühl kann dann weiter auf alle Lebewesen ausgedehnt werden. Das Training wird auch in Kursen oder Klassen praktiziert, zum Beispiel im Compassion Mind Training, das häufig in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird. Hier können Übungen hinzugefügt werden, bei denen man sich dafür einsetzt, das Leiden anderer zu lindern, indem man Großzügigkeit, Gastfreundschaft oder Freundlichkeit gegenüber denjenigen übt, die einem am Herzen liegen, gegenüber nahestehenden Personen, gegenüber Menschen, die einem nicht so nahe stehen, und gegenüber jemandem, mit dem man einen Konflikt hat.

Aus unseren Umfrageergebnissen können wir mehrere Beispiele für die Unterstützung und Verbindung mit anderen Menschen und der Natur erkennen, um sich selbst zu entwickeln. Dies kann zum Beispiel durch ehrenamtliche Arbeit und Hilfe für benachteiligte Menschen, die Aufnahme einer Flüchtlingsfamilie, eine vegetarische Ernährung und einen bewussten Umgang mit verschiedenen Ressourcen geschehen. Auch wenn die eigene Entwicklung nicht das Hauptmotiv für ein solches Engagement ist, so ist doch die Fähigkeit zum Mitgefühl wahrscheinlich eine Folge davon.

Was bewirken die verschiedenen Formen des Mitgefühlstrainings und wie kann man ihre Wirkung messen, um sicherzustellen, dass ein Kurs oder eine Übung die beabsichtigten Ergebnisse bringt? Mitgefühl wird in der Regel anhand verschiedener Selbsteinschätzungsskalen gemessen, in denen die Personen sich selbst in Bezug auf verschiedene Aussagen bewerten, z.B. "Manchmal, wenn Menschen über ihre Probleme sprechen, habe ich das Gefühl, dass sie mir egal sind" oder andere Fragen, die sich auf praktische Aspekte konzentrieren, z.B. was man tatsächlich tut, wenn jemand anderes leidet. Mehrere Studien zeigen, dass Praktiken und

Interventionen wie die oben beschriebenen das selbstberichtete Mitgefühl der Teilnehmer erhöhen.

Warum sollten wir dann daran interessiert sein, unsere Fähigkeit zum Mitgefühl zu entwickeln? Erstens deuten mehrere Studien darauf hin, dass das Wohlbefinden und die Qualität der Beziehungen derjenigen, die sich auf ein Mitgefühlstraining einlassen, steigen. Ein weiteres Argument für die Verbesserung unserer Mitgefühlsfähigkeit ist, dass sich unsere Führungsqualitäten verbessern, wenn wir das Leiden unserer Kollegen verstehen und darauf hinarbeiten, es zu lindern, damit sie ihre Arbeit gut erledigen können.

In jüngster Zeit hat sich gezeigt, dass Mitgefühl transformative Qualitäten und Fähigkeiten (die mit allen fünf Clustern von Bewusstsein, Einsicht, Verbindung, Zielsetzung und Handlungsfähigkeit zusammenhängen) sowie Nachhaltigkeitsergebnisse auf individueller, kollektiver und Systemebene unterstützt.

### Referenzen und Ressourcen

Bristow, J., Bell, R. and Wamsler, C. (2022) Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. <https://www.themindfulnessinitiative.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=8d56bcb4-15a0-4b39-9236-064eb302ef99>

Wamsler, C. and Bristow, J. (2022) At the intersection of mind and climate change: integrating inner dimensions of climate change into policymaking and practice. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-022-03398-9>

Wamsler, C., Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Hendersson, H. and Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959378021001527?via%3Dihub>

### Suche nach Natur

Da die Abkopplung eine der Hauptursachen für die sozial-ökologische Krise ist, in der wir uns befinden, ist die Wiederherstellung der Verbindung einer der wichtigsten Prozesse, um unsere Welt nachhaltiger zu machen. Wir müssen uns sowohl mit uns selbst als auch mit der natürlichen Welt wieder verbinden. Die Forschung zeigt, dass wir die natürliche Welt hauptsächlich um der relationalen Werte willen schützen und wiederherstellen: aufgrund der Verbundenheit mit einem besonderen Platz in der Natur und allgemein aufgrund des Gefühls, mit der Natur verbunden zu sein. Man geht davon aus, dass wir, wenn wir uns mit der Natur verbunden fühlen, weniger geneigt sind, ihr zu schaden, da eine

Schädigung der natürlichen Welt dann als Selbstzerstörung empfunden würde. Eine Möglichkeit, umweltfreundliches Verhalten zu fördern, bestünde also darin, unser Selbstverständnis so zu erweitern, dass es die natürliche Welt einschließt. Außerdem hilft uns die Verbundenheit mit der Natur, auf uns selbst zu hören und uns darauf einzustellen, was wir eigentlich von unserem Leben erwarten.

Aber wie können wir dorthin gelangen? Was können wir tun, um unsere innere Verbindung zur natürlichen Welt zu stärken? Wie die Forschung zeigt, nimmt unsere Verbundenheit mit der Natur zu, je mehr Zeit wir im Freien verbringen, insbesondere in der freien Natur. Studien haben gezeigt, dass je mehr Zeit Kinder im Freien verbringen, desto umweltbewusstere junge Erwachsene werden sie später im Leben. Der Zugang zur und die Interaktion mit der Natur haben jedoch nicht nur in der Kindheit, sondern auch im späteren Leben einen erheblichen Einfluss. Zu allen Zeiten und in allen Altersgruppen sind Menschen in die Natur gegangen, um Führung und Weisheit zu suchen.

Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist heutzutage eine so genannte Naturreise. Mit dem Ziel, zu entschleunigen und Qualitäten wie Achtsamkeit und Einssein zu kultivieren, begibt man sich an einen besonderen Ort in der Natur, an dem man ganz bei sich sein kann. Die Kraft der Einsamkeit in der Natur ergibt sich aus der ausgewogenen Harmonie, die der wilden Natur innewohnt.

Die Entscheidung, sich aktiv mit uns selbst und der Natur zu verbinden, ist der Beginn des Prozesses einer Naturreise. Was dann folgt, ist die Vorbereitung der Zeit in der Natur: die Klärung praktischer Fragen, die Bewältigung unserer Sorgen in Bezug auf die Zeit in der Natur und die Schaffung eines inneren Raums für neue transformative Erfahrungen. Wenn wir den Schritt wagen, unseren Alltag hinter uns zu lassen und in die Einsamkeit der Natur zu gehen, verbinden wir uns mit unserem nicht-abgelenkten Selbst und der gegenseitigen Verbundenheit aller Lebewesen. Leitende Lehren in Bezug auf die Rückverbindung sowie Praktiken wie Meditation und Tai Chi können diesen Prozess unterstützen. Die so genannte Re-Entry-Phase zielt darauf ab, einen Post-Natur-Suchprozess zu kultivieren, um das neue Bewusstsein im Alltag zu verinnerlichen.

Sie können an einer organisierten Naturreise teilnehmen oder selbst eine Reise in die Natur organisieren. Wo auch immer Sie hingehen, letztlich geht es immer darum, sich wieder mit dem Netz des Lebens zu verbinden, mit unserem Gefühl der Zugehörigkeit und des Einsseins. Wir erfahren, dass die Natur nicht nur um uns herum ist, sondern dass wir die Natur in uns haben und erkennen, dass wir als Menschen untrennbar mit der Natur verbunden sind.



## Referenzen und Ressourcen

Chawla, L. (2020). Childhood nature connection and constructive hope: A review of research on connecting with nature and coping with environmental loss. *People and Nature*, 2(3), 619-642.

van Droffelaar, B. (2020). The Impact of a Wilderness-Based Training Program on Leadership Transformation. Doctoral thesis, Wageningen University, the Netherlands.

Dunlap, R. E., & Van Liere, K. D. (1978). The "new environmental paradigm". *The journal of environmental education*, 9(4), 10-19.

Evans, G. W., Otto, S., & Kaiser, F. G. (2018). Childhood origins of young adult environmental behavior. *Psychological science*, 29(5), 679-687.

Ewert, A., Place, G., & Sibthorp, J. (2005). Early-life outdoor experiences and an individual's environmental attitudes. *Leisure Sciences*, 27(3), 225-239.

Genvi, G. (2019). Nature Quest and The Inner Leadership.

<https://www.youtube.com/watch?v=SfpAr-X8bGo>

Mayer, F. S., & Frantz, C. M. (2004). The connectedness to nature scale: A measure of

individuals' feeling in community with nature. *Journal of environmental psychology*, 24(4), 503-515.

Visionary Films Stockholm (2016). Into the Great Mystery - A Reconnection to Nature.

<https://vimeo.com/182526162>

### Mitwirkende:

Alina Stöver

### Anhören der Pause

Innehalten ist der Schlüssel, um über das Gehörte nachzudenken. Es ist eine innere Fähigkeit, die es ermöglicht, sich mit dem zu verbinden, "was die Person gerade gesagt hat" und "wie diese Worte bei einem selbst angekommen sind". Die Zeit zum Innehalten ist ebenso wichtig wie die Qualität des Raums, der für dieses Innehalten geschaffen wird. Die Bedeutung dieser Qualität wurde in der alten Weisheit und in der westlichen Literatur, die den Prozess des Zuhörens zur Unterscheidung beschreibt, ohne methodische Schritte hervorgehoben.



Die Aufforderung zum Innehalten beruht auf evidenzbasierten Quellen zum Verständnis des durch das Innehalten gewonnenen Bewusstseins.

Indigenes Wissen, Dadirri zum Beispiel, bedeutet, tief zuzuhören und sich zu verbinden, sagte die Aborigine Miriam Rose Ungunmerr aus dem Northern Territory in Australien. Es bedeutet Kontemplation, und es ist eine Lebensweise. Es geht darum, zu leben und nicht zu konzeptualisieren. Miriam hält in der Natur inne, um den anderen lebenden Systemen zuzuhören und mit ihnen und in ihrem Inneren in Beziehung zu treten. Für Judy Atkinson bedeutet Dadirri den Zustand, in dem man durch ruhiges Beobachten und tiefes Zuhören Informationen sammelt und durch Bewusstwerden Wissen aufbaut. In diesem Raum der Kontemplation wirken die unsichtbaren inneren Qualitäten, die das Handeln bestimmen. Die innere Bewegung gibt die Qualität des Handelns vor. In Dadirri ist Lernen eine verkörperte Erfahrung, Ungunmerr erinnert uns daran, dass "Zuhören und Warten der Schlüssel ist", und uns ermöglicht zu handeln. Mit diesem Handeln geben wir der Beziehung eine andere Qualität.

Tiefes Zuhören kann auch als ein Prozess betrachtet werden. In den drei Schlüsselementen, die in der Theorie U verwendet werden, um den Verstand zu öffnen, das Herz zu öffnen und den Willen zum Risiko zu öffnen, hebt Otto Scharmer das Zuhören als die wichtigste und am meisten unterschätzte Fähigkeit hervor. Die 4 Ebenen des Zuhörens sind: "Downloaden" (Bestätigung dessen, was wir wissen), "faktisches Zuhören" (was sich von dem unterscheidet, was wir wissen), "empathisches Zuhören" (erlaubt uns, uns mit der Erfahrung des anderen zu verbinden) und "schöpferisches Zuhören" (verbindet uns mit dem, was wir sind und wer wir sein wollen). Es ist machbar, mit anderen zusammen zu sein und innerlich innezuhalten, um zu bemerken, auf welcher Ebene des Zuhörens wir arbeiten - herunterladend, faktisch, empathisch oder schöpferisch. In Gruppen kann man zum Beispiel jeder Person die gleiche Zeit für's Sprechen geben, gefolgt von einer (oder mehreren) Minuten Pause, dann kann die nächste Person für die gleiche Zeit sprechen, und so weiter. In dieser Pause, bevor die nächste Person an der Reihe ist zu sprechen, geschieht die Magie. Es geht darum, nicht mehr zu reagieren, sondern zu antworten.

Innezuhalten und zu reflektieren bedeutet, sich der Verkörperung dessen, was wir gerade gehört haben, bewusst zu sein, und diese innere Qualität hat die Fähigkeit, während des Prozesses das Ergebnis zu verändern.

### Referenzen und Ressourcen

Atkinson, J. (2002). Trauma trails, recreating song lines: the transgenerational effects of trauma in indigenous Australia. Spinifex Press

Rodriguez Carreon, V., & Vozniak, P. (2021). Embodied Experiential Learning: Cultivating Inner Peace in Higher Education. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1(2), 31–50. <https://doi.org/10.47061/jabsc.v1i2.1179>

Scharmer, C. O. (2015). Otto Scharmer on the four levels of listening [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eLfXpRkVZal&t=414s>

Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.

Ungunmerr, M. R. Elder (1988). *Dadirri: Inner deep listening and quiet still awareness*.

Miriam Rose Foundation. [https://www.miriamrosefoundation.org.au/wp-content/uploads/2021/03/Dadirri\\_Handout.pdf](https://www.miriamrosefoundation.org.au/wp-content/uploads/2021/03/Dadirri_Handout.pdf)

Ungunmerr, M. R. Elder (2017). *Dadirri*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=tow2tR\\_ezL8](https://www.youtube.com/watch?v=tow2tR_ezL8)

#### **Beitragende:**

Vivianna Rodriguez Carreon

#### **Moralische Vorstellungskraft - Die Symbiosis-Meditation (DIY)**

Moral Imagination ist eine evidenzbasierte psychotherapeutische Intervention und spirituell-politische Praxis, die aus der kognitiven Verhaltenstradition stammt, die Imagination, kreative Methoden und Visionen einsetzt, um die Empathie zu erweitern, ein stärkeres Selbstgefühl und eine stärkere Verbindung zu den Werten zu kultivieren sowie neue Perspektiven, Sinnstiftung und kognitive Flexibilität zu fördern. Moral Imagination befasst sich in erster Linie mit der Kategorie Beziehungen und konzentriert sich dabei besonders auf die Fähigkeiten Innerer Kompass, Empathie und Mitgefühl, perspektivische Fähigkeiten sowie langfristige Orientierung und Visionen. Es zielt auch auf Fähigkeiten in anderen Kategorien wie Selbstwahrnehmung, Präsenz, Sinnstiftung, Mut und Ausdauer.

Die Symbiose-Meditation ist eine kurze (8-minütige) Meditation, die Sie einlädt, Ihre Lebenserfahrung durch die lebendige Materie, die Energie, die Atome, die Lebewesen und die Verbindungen zu erforschen, aus denen Ihre Erfahrung, ein "Mensch" zu sein, besteht.

Sie werden angeleitet, alle Teile Ihres Körpers zu visualisieren und erfahrbar zu machen, die aus Elementen fester Materie oder dem "Erdelement" bestehen - Knochen, Haut, Zähne, Haare und die körperliche Empfindung ihres Gewichts. Dann werden Sie angeleitet, all

die Stabilität und das Erdelement zu visualisieren, die in der Welt und im Universum außerhalb von Ihnen vorhanden sind, und die Verbindungen zwischen beiden zu visualisieren und sich vorzustellen.

Das Gleiche gilt für Wasser und alle flüssigen Elemente in Ihrem Körper, und dann visualisieren Sie wiederum die Flüsse, Stürme, Wasserfälle und Ozeane der Außenwelt - und das Kontinuum, das zwischen beiden besteht. Das Gleiche wird mit der Luft und dem Atem gemacht, wobei man sich auf die Luft und die Sauerstoffblasen im Körper konzentriert und auf die Luft und ihre Geräusche und Empfindungen draußen in der Welt projiziert. Schließlich konzentriert sich die Meditation auf das "Feurelement" von Wärme und Energie, das die Zuhörer auch dazu anleitet, sich die Mitochondrien im Körper vorzustellen, die einst Bakterien waren, jetzt aber durch den Prozess der Endosymbiose in unserem Körper leben. Abschließend stellt sich der Zuhörer die Kette ununterbrochener Beziehungen und Zusammenarbeit vor, die durch die Kette der Herzschläge verkörpert wird, die ihm geholfen haben, in dieser Zeit am Leben zu sein.

Die Meditation ist eine Mischung aus kognitiven Ideen, Konzepten und Visualisierungen aus den Wissenschaften, die dann durch Erfahrungspraxis, Atem, Kontemplation und verkörperte Wahrnehmung zum Leben erweckt werden, um eine rigorose, auf Gefühlen basierende Erfahrung und Intelligenz unserer Interdependenz mit allem Leben zu schaffen.

### References and resources

Moral Imaginations (Phoebe Tickell)

Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics (Mark Johnson)

Fröding, B., & Osika, W. (2015). Neuroenhancement: How mental training and meditation can promote epistemic virtue. New York, NY: Springer International Publishing.

Meeting the Universe Halfway, Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning (Karen Barad)

Latour B (2013) Agency at the time of the Anthropocene

Braidotti, R, (2013) The Posthuman

Baughner, J. E., Osika, W., & Robert, K. H. (2016). Ecological consciousness, moral imagination, and the framework for strategic sustainable development.

Jagals, D., & Van der Walt, M. (2018). Metacognitive awareness and visualisation in the imagination: The case of the invisible circles.

Wamsler et al., (2021) Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda

Eine Aufzeichnung der Symbiose-Meditation: [https://www.youtube.com/watch?v=rUIrEecXcHg&ab\\_channel=PhoebeTickell](https://www.youtube.com/watch?v=rUIrEecXcHg&ab_channel=PhoebeTickell)

**Contributor:**

Phoebe Tickell

## 5.5 Zusammenarbeiten

*Um bei gemeinsamen Anliegen voranzukommen, müssen wir unsere Fähigkeit entwickeln, Akteure mit unterschiedlichen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen einzubeziehen, ihnen Raum zu geben und mit ihnen zu kommunizieren.*

Zur Zusammenarbeit gehören Kommunikationsfähigkeiten, Mitgestaltungsfähigkeiten, eine integrative Denkweise und interkulturelle Kompetenz, Vertrauen und Mobilisierungsfähigkeiten. Diese Dimension ist eine gute Erinnerung daran, dass wir nicht nur auf individueller, sondern auch auf kollektiver Ebene Fähigkeiten entwickeln müssen. SDG-Ziel Nr. 17 bezieht sich auf Partnerschaften für die Ziele und betont, dass wir über Grenzen hinweg zusammenarbeiten müssen, um die Ziele der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden zur Unterstützung von Gruppen bei der Bewältigung komplexer Probleme. Einige davon werden hier behandelt. Dabei geht es sowohl um den kognitiven Fokus, also darum, wie das kollektive Verständnis von Komplexität unterstützt und gefördert werden kann, als auch darum, wie Vertrauen und sichere Räume geschaffen werden können, in denen unterschiedliche, scheinbar gegensätzliche Ansichten nebeneinander bestehen können. Der Ausgangspunkt in dieser Dimension des Field-Kits ist, sich darauf zu konzentrieren, wie wir auf eine Weise kommunizieren, die darauf achtet, Gewalt und unnötige Konflikte zu reduzieren.

Diese Dimension und die darin vorgestellten Methoden überschneiden sich mit den meisten anderen Dimensionen und auch mit der Dimension des Handelns, da die meisten Methoden darauf abzielen, irgendeine Art von Handlung zur Lösung der anstehenden Probleme zu bewirken.

### Gewaltfreie Kommunikation

Nach der Kategorie "Beziehungen" richten wir unser Augenmerk auf die Interaktion zwischen Einzelpersonen und verschiedenen Akteuren, wobei

die Kommunikation im Mittelpunkt steht. Im IDG-Rahmenwerk definieren wir Kommunikationsfähigkeiten als die Fähigkeit, anderen wirklich zuzuhören, einen echten Dialog zu führen, die eigene Meinung geschickt zu vertreten, Konflikte konstruktiv zu lösen und die Kommunikation an unterschiedliche Gruppen anzupassen. Was verstehen wir in diesem Zusammenhang unter "anderen wirklich zuhören"?

Wenn wir einer anderen Person zuhören, besteht immer die Gefahr, dass wir Schlussfolgerungen über die Äußerungen der Person ziehen, die nicht korrekt sind und zu Missverständnissen führen. Wir denken vielleicht, dass er oder sie falsch informiert ist, unangemessene Forderungen stellt oder einfach nur falsch liegt. Dabei handelt es sich jedoch oft nur um unsere eigenen Interpretationen, die von unseren eigenen Gedanken, Gefühlen und Annahmen in Bezug auf diese Person sowie von unseren eigenen (unerfüllten) Bedürfnissen in dieser Situation geprägt sind.

Die gewaltfreie Kommunikation, GFK, ist eine Methode, die sich hierfür eignet, da sie darauf abzielt, über das, was die Menschen sagen und tun, hinauszugehen und das Innere der Menschen in Form von Gefühlen und Bedürfnissen deutlich zu machen. Dabei geht es nicht nur um das Innere des Gesprächspartners, sondern auch um das eigene. Der GFK-Ansatz fordert uns als Individuen auf, über unsere erste Interpretation dessen, was ausgedrückt wird, hinauszugehen und zu versuchen, tiefer zuzuhören. Wir können dies tun, indem wir, anstatt instinktiv so zu reagieren, als würden wir angegriffen, weitere Fragen dazu stellen, wie sich diese Person fühlt und welche Bedürfnisse nicht erfüllt werden.

Uns auf diese Weise zu öffnen, um die Perspektive und möglicherweise das Leiden der anderen Person oder Gruppe zu begrüßen, kann für uns anspruchsvoller sein als nur zu reagieren und uns zu verteidigen. Es erfordert, dass wir der Sichtweise und den Emotionen der anderen Person in uns selbst Raum geben können, ohne unsere eigenen Bedürfnisse und Emotionen zu unterdrücken. Dies in verschiedenen Situationen zu üben, kann aber auch dazu beitragen, unseren inneren Raum und unsere Fähigkeit zu entwickeln, unterschiedliche Emotionen und Perspektiven zuzulassen. GFK öffnet einen Raum für gemeinsames Verständnis und ein tiefes Gefühl der Verbundenheit.

Die Anwendung von Instrumenten wie GFK in einer Situation kann uns helfen, Kontakt und Gespräche zwischen allen Parteien in einer Kooperation oder einem Konflikt herzustellen, indem wir die Bedürfnisse aller identifizieren und zum Ausdruck bringen, um dann in einem nächsten Schritt eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, die zu einer Lösung der Spannung führt. Die Grundannahme der GFK ist, dass alles menschliche Verhalten durch Bedürfnisse motiviert ist. Dementsprechend können Wut

und Vorwürfe als unglücklicher Ausdruck von unerfüllten Bedürfnissen gesehen werden. Es erleichtert die Lösung eines Konflikts, wenn wir anerkennen, dass es unterschiedliche Bedürfnisse gibt und noch keine Strategie gefunden wurde, diese einvernehmlich zu erfüllen. GFK unterstützt uns dabei, unsere Wünsche und Bitten auf eine Art und Weise auszudrücken, die unseren Bedürfnissen und Gefühlen sowie den Bedürfnissen der anderen Personen in der Situation besser entspricht. Sie kann uns auch helfen, Bedürfnisse zu entdecken, die uns vorher nicht bewusst waren, wie zum Beispiel das Bedürfnis nach Freiheit oder Respekt.

Clear the Air Team Meetings (CTA) ist ein Ansatz für die Umsetzung von GFK im täglichen Leben. Es ist ein Prozess für jede Gruppe von Menschen. Der Beitrag zur Zusammenarbeit ergibt sich daraus, dass ein Raum für die Kultivierung der Verbindung und die Klärung von Beziehungsspannungen geschaffen wird. Ziel ist es, dass auftretende Spannungen zeitnah geklärt werden können. In diesem Sinne sind die CTA-Treffen eine Art Sicherheitsnetz für Spannungen: Hier können Themen geklärt werden, die man im Alltag vielleicht nicht anzusprechen vermag. Das Format lädt Teams dazu ein, Konflikte anzusprechen und zu klären, indem es einen klar strukturierten Raum bietet, der mit einem Deep Check-in beginnt. Jede Person reflektiert für sich selbst: Wie fühle ich mich im Moment? Was beschäftigt mich in diesen Tagen? In der zweiten Runde geht es um die Klärung von Spannungen und Konflikten. Danach folgt eine sogenannte Wertschätzungsrunde. Die Teilnehmer überlegen: Was hat jemand in dieser Runde getan, das meinen Bedürfnissen entsprochen hat? Was habe ich in den letzten Wochen generell zu schätzen gelernt? Abschließend gibt es eine Abrechnungsrunde, in der die Teilnehmer die Möglichkeit haben, mitzuteilen, wie es ihnen im Vergleich zum Beginn des Treffens geht und wie sie persönlich davon profitiert haben.

Die der GFK innewohnende positiv-aner kennende Haltung, der sichere Raum, der durch den Moderator, der durch den Prozess führt, geschaffen wird, und die der GFK innewohnende bedürfnisorientierte Haltung sind förderliche Bedingungen, die sich erheblich auf die Entwicklung von IDGs auswirken. GFK ist so aufgebaut, dass die Teilnehmenden zunächst IDGs wie Präsenz und Selbstwahrnehmung entwickeln, die individuell kultiviert werden müssen. Dann leitet der Prozess über zur Entwicklung von IDGs, die sich erst aus der Interaktion der Teilnehmer in der Gruppe ergeben: wie Mitgefühl und Kommunikationsfähigkeit. Insgesamt ist GFK nicht nur ein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Kultivierung kooperativer Beziehungen und kollektiven Handelns.

### Referenzen und Ressourcen

Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication: a language of life. Encinitas, CA : PuddleDancer Press.



**Contributors:**

Alina Stöver, Kristian Stålne

**Methoden zur Förderung der Zusammenarbeit bei komplexen Themen**

Bei sehr komplexen Themen verfügt kein einzelner Akteur über das Wissen und die Kompetenzen, die bei der Entwicklung von Aktionsplänen berücksichtigt und genutzt werden müssen. Insbesondere wenn Akteure mit ganz unterschiedlichen Interessen, Perspektiven, Rollen und Wissensgrundlagen beteiligt sind, besteht auch ein erhebliches Potenzial für Fehlkommunikation, mangelndes Vertrauen, fehlende gemeinsame Schwerpunkte und regelrechte Konflikte. In den letzten fünf Jahrzehnten wurde eine Vielzahl von Methoden entwickelt, um eine produktive Zusammenarbeit zu fördern und Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen zu überwinden. Einige Beispiele (von sehr vielen) für solche Methoden sind: TIP, The Integral Process for Working on Complex Issues, Soft Systems Methodology, Open Space, Future Search, der Strategic Choice Approach, WorkOut, der Consensus-Based Approach, der Inquiry-Based Approach, Deep Democracy und Future Workshops.

Die Auswahl einer Methode aus dem vielfältigen Feld der Methoden ist problematisch, da verschiedene Methoden für unterschiedliche Zwecke entwickelt wurden und unterschiedliche Profile hinsichtlich ihrer Funktionen haben (siehe Jordan, 2014). Einige dieser Methoden sind speziell darauf ausgerichtet, die Teilnehmer dabei zu unterstützen, ein stärkeres Komplexitätsbewusstsein zu entwickeln, Spannungen zwischen verschiedenen Perspektiven kreativ zu nutzen, auch bei erheblichem Konfliktpotenzial zusammenarbeiten zu können, Vertrauen und Kreativität zu fördern usw. Der Einsatz einer strukturierten Moderation (entweder unter Verwendung einer etablierten Methode oder eines maßgeschneiderten Konzepts eines erfahrenen Moderators) kann notwendig sein, um einen Konsens über Zweck und Abgrenzung zu finden, Vertrauen und Offenheit zu schaffen, Kreativität zu mobilisieren, komplexe Bedingungen und kausale Zusammenhänge zu erforschen, unterschiedliche Perspektiven zu nutzen, Konflikte zu entschärfen und andere Funktionen zu erfüllen. Diese Methoden erleichtern nicht nur die Zusammenarbeit, Problemlösung und Strategieentwicklung in Bezug auf bestimmte Themen, sondern unterstützen auch das langfristige Lernen der Teilnehmer in Bezug auf das Bewusstsein für Komplexität, die Offenheit für die Erkundung abweichender Perspektiven und konkrete Mitgestaltungsfähigkeiten.



Es gibt eine sehr umfangreiche Literatur zu Methoden der Zusammenarbeit bei komplexen Themen und auch eine große Gemeinschaft erfahrener Moderatoren. Ein Großteil der Literatur ist praxisorientiert, z.B. Handbücher und Lehrbücher über Methoden und Moderation. Es gibt jedoch auch eine Reihe von Forschungsarbeiten über Methoden, nicht zuletzt von britischen Wissenschaftlern aus dem Bereich der operativen Forschung und der Systemtechnik sowie aus dem Bereich der deliberativen Demokratie.

Ein Argument für die Aufnahme von Verweisen auf diese Methodenfamilie ist, dass sich das IDG-Rahmenwerk von der Konzentration auf individuelle Fähigkeiten und Qualitäten hin zu kollektiven Kapazitäten entwickeln muss. Methoden für komplexe Themen sind darauf ausgelegt, kollektive Fähigkeiten aufzubauen, die die Entwicklung und Umsetzung von Strategien ermöglichen, die weit über das hinausgehen, was ein Einzelner zu leisten hofft.

Um das Potenzial des Einsatzes von Methoden für komplexe Themen voll auszuschöpfen, kann es notwendig sein, einen geschulten und erfahrenen Moderator hinzuzuziehen. Ein solcher Moderator kann die Gestaltung eines Gruppenprozesses an die spezifischen Bedingungen des jeweiligen Falles anpassen und jede Phase des Prozesses erleichtern, um die Kompetenzen der Teilnehmer zu mobilisieren und eine produktive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

### Referenzen und Ressourcen

Bunker, B. B. & Alban, B. (2006). *The handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communities*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (Eds.) (2007). *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Jordan, T. (2014). *Deliberative Methods for Complex Issues: A typology of functions that may need scaffolding*. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Nr 13, pp. 50-71.

Rosenhead J, & Mingers, J. (Eds.) (2001). *Rational analysis for a problematic world revisited: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Ross, S. N. (2006). *The integral process for working on complex issues: Public issues edition*. (4th Ed.) Bethel, OH: ARINA, Inc.

Wilkinson, M. (2004). *The secrets of facilitation: The S.M.A.R.T. guide to getting results with groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**Mitwirkender:**

Thomas Jordan

**Schulung der interkulturellen Kompetenz**

IDG: Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz

Bei der Zusammenarbeit mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund können kulturelle Unterschiede ein erhebliches Konfliktpotenzial darstellen. Die Relevanz dieser Herausforderung ist besonders groß, wenn es um Themen geht, die eine internationale Zusammenarbeit erfordern, wie z.B. die SDGs. Das Bewusstsein für gemeinsame kulturelle Unterschiede, die die Zusammenarbeit und Kommunikation beeinflussen können, kann das Risiko von Missverständnissen, Reibungen und offenen Konflikten verringern. Es gibt mehrere Rahmenwerke, die typische kulturelle Unterschiede beschreiben und erklären, z.B. die von Geert Hofstede und Kollegen, Fons Trompenaars und Kollegen sowie Erin Meyer entwickelten (siehe Referenzen unten).

Die bekanntesten und wichtigsten Dimensionen für kulturelle Unterschiede sind (in Anlehnung an Hofstede) Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Weiblichkeit/Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung. Diese (und andere) Unterschiede können die Kommunikations- und Kooperationspraktiken, den Aufbau von Beziehungen, die Führung und Gefolgschaft sowie die Einstellung zu Geschlechterrollen beeinflussen. Das Training interkultureller Kompetenz kann das Erlernen gemeinsamer Dimensionen kultureller Unterschiede durch Vorträge und Lektüre, das Reflektieren über die Erfahrungen anderer oder eigener interkultureller Konflikte sowie die Durchführung von Gruppensimulationen und Kommunikationsübungen umfassen. Einige Wissenschaftler und Praktizierende warnen jedoch vor der Gefahr der Stereotypisierung bei der Verwendung von Rahmenwerken wie dem von Hofstede und plädieren für einen offeneren Ansatz bei der Schulung des interkulturellen Bewusstseins. Interkulturelles Training sollte so konzipiert sein, dass das Risiko der Stereotypisierung minimiert wird, während gleichzeitig klare Beispiele dafür geboten werden, wie kulturelle Unterschiede potenziell problematisch sein können, und Anleitungen zu Einsichten und Fähigkeiten gegeben werden, die die Fähigkeit zur kreativen Zusammenarbeit über kulturelle Unterschiede hinweg erhöhen.

Die Schulung des interkulturellen Bewusstseins kann bei Unternehmungen, an denen Teilnehmer mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund beteiligt sind, von entscheidender Bedeutung sein, da sie das Risiko von Missverständnissen, Reibungen und offenen

Konflikten verringert und die persönliche und kollektive Entwicklung durch ein breiteres Repertoire an Werten und Verhaltensweisen fördert.

Der Umfang der empirischen Forschung über interkulturelle Unterschiede ist sehr groß. Es gibt auch viele Bücher und Artikel, die für die breite Öffentlichkeit geschrieben wurden, um die Fähigkeiten zur interkulturellen Zusammenarbeit zu stärken. Trainings für interkulturelle Kompetenz gibt es schon sehr lange, und es gibt eine große Zahl qualifizierter Trainer, die verschiedene Ansätze anwenden.

### Referenzen und Ressourcen

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. London: Erlbaum.

Hofstede, G., G. J. Hofstede & M. Minkov (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw- Hill Professional.

Erin, M. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business, PublicAffairs.

Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Oaks, CA: SAGE.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Hachette UK..

### Beitragender:

Thomas Jordan

### Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit bezieht sich auf die Erfahrung, in einer Gruppe sich selbst sein zu können, ohne Angst zu haben, von anderen Gruppenmitgliedern abgelehnt oder lächerlich gemacht zu werden. Oder, in den Worten von Amy Edmondson, Professorin in Harvard und sehr eng mit diesem Konzept verbunden, "ein Team-Klima, das durch zwischenmenschliches Vertrauen und gegenseitigen Respekt gekennzeichnet ist". Teams mit einem hohen Maß an psychologischer Sicherheit gehen offen mit ihren Fehlern um und werden ermutigt, über sie zu sprechen und aus ihnen zu lernen. Das Konzept der psychologischen Sicherheit gilt für Gruppen/Teams und Organisationen, in denen die Einzelnen in hohem Maße voneinander abhängig sind und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Ohne die Hilfe aller Mitglieder der Gruppe ist das Ziel nur schwer zu erreichen.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit gibt es seit den 1960er Jahren und gewann in den 1990er Jahren erneut an Popularität. Kürzlich erhielt es durch die berühmte Aristoteles-Studie von Google große Aufmerksamkeit, in der das Unternehmen Daten von über 180 Teams innerhalb seiner Organisation sammelte, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was den Kern einer erfolgreichen Teamarbeit ausmacht. Der Faktor, der herausstach und den größten Einfluss auf die Effektivität von Teams hatte, war die psychologische Sicherheit. Andere Faktoren wie Verlässlichkeit, Struktur und Klarheit, Bedeutung und Wirkung trugen ebenfalls dazu bei, allerdings in geringerem Maße.

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zur psychologischen Sicherheit auf individueller, gruppenbezogener und organisatorischer Ebene, die zeigen, dass ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit zu höherer Leistung, besserem Lernen und größerer Arbeitszufriedenheit führen kann. Und dass psychologische Sicherheit am besten als Gruppenphänomen konzeptualisiert wird.

Auch wenn psychologische Sicherheit ein Gruppenkonzept ist und nicht ohne das Engagement aller Teammitglieder erreicht werden kann, gibt es viele Dinge, die ein Einzelner tun kann, um die psychologische Sicherheit in einer Gruppe, der er angehört, zu erhöhen. Kleine Verhaltensweisen wie: Fragen stellen, sich für andere Gruppenmitglieder interessieren und sie respektieren, Unterschiede in der Persönlichkeit akzeptieren, sicherstellen, dass jeder in Gespräche und Entscheidungen einbezogen wird, nach der Meinung anderer fragen, eigene Fehler ansprechen und neue Verhaltensweisen in der Gruppe ausprobieren.

Psychologische Sicherheit betrifft die Dimension der Zusammenarbeit und kann ein wirksames Instrument sein, um die Möglichkeiten für besser funktionierende Teams und eine höhere Arbeitszufriedenheit zu verbessern. Sie hat einen klaren Bezug zu den SDGs 3, 8 und 17, kann aber auch als Einflussfaktor für alle SDGs betrachtet werden, da die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, einen tiefgreifenden Einfluss darauf hat, wie schnell wir die globalen Ziele erreichen und eine bessere Zukunft schaffen können.

Es ist dringend notwendig, innovative Wege zu einer nachhaltigeren Welt zu finden. Als Menschen sind wir alle auf die eine oder andere Weise Teil dieses Kampfes, ob wir es wollen oder nicht. Unser gemeinsames Handeln entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg unserer künftigen Generationen. Aber alte Gewohnheiten zu durchbrechen ist schwer, das wissen wir alle. Und nur über Veränderungen zu reden, reicht nicht aus. Wir müssen den Worten auch Taten folgen lassen. Wenn wir nicht über die Unterstützung oder die Instrumente verfügen, um nachhaltige Veränderungen auf breiterer Ebene zu erreichen, werden wir

wahrscheinlich nicht viel weiter kommen, als wir es jetzt sind. Ein besseres Verständnis des menschlichen Verhaltens und unserer Motivation, uns an der größten Herausforderung unserer Zeit zu beteiligen, ist die Grundlage für jeden Fortschritt. Wir müssen die Psychologie der Nachhaltigkeit auf alles anwenden, was wir zu erreichen versuchen. Und wir brauchen bürgernahe Innovation und Mitgestaltung, um dieses Ziel zu erreichen. Hier können die IDGs einen dringend benötigten Rahmen für eine erfolgreiche Verhaltensänderung bieten, angefangen bei uns selbst und weiterführend zu den 17 globalen Zielen der UN.

### Referenzen und Ressourcen

Rework with google: Understanding team effectiveness - Tool: Foster psychological safety <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Edmonson, A. C. and Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>

The fearless organization: <https://fearlessorganization.com/>

### Beitragender:

Kristofer Vernmark

### Das Schutzschild (DIY)

Es handelt sich um eine Übung, die viele Zwecke erfüllt, aber hauptsächlich dazu dient, die Teilnehmer dazu zu bringen, über sich selbst zu sprechen und sich mitzuteilen sowie sich gegenseitig kennenzulernen. Das Ziel kann auch sein, ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Die Übung ist für drei oder mehr Teilnehmer gedacht und dauert zwischen 30 Minuten und 4 Stunden. Als Material werden Papier (vorzugsweise in Flipchart-Größe) und Stift (vorzugsweise in Whiteboard-Größe) benötigt.

Diese Übung kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, je nachdem, wie die Gruppe zusammengesetzt ist, was geteilt wird und wie man sich trifft. Es kann sein, dass Sie sich etwas mehr Zeit nehmen müssen, weil die Darstellung etwas mehr Zeit in Anspruch nimmt, je nachdem, was dabei herauskommt.

Ansatz:

1. Verteilen Sie Papier und Bleistift an die Teilnehmer, einen für jeden. Erklären Sie auf einer Tafel oder einem Whiteboard (oder auf eigenem Papier), wie die Übung durchgeführt wird, bevor die Teilnehmer beginnen dürfen.

2. Die Teilnehmer werden gebeten, ein Schild auf das Papier zu zeichnen, das dann in vier Teile geteilt wird. Das Schild sollte so viel wie möglich des Papiers bedecken.

3. In jedem Quartal werden die Teilnehmer gebeten, sich selbst anhand von vier verschiedenen Themen zu beschreiben. Es ist wichtig, dass die Teilnehmer Bilder und nicht Worte verwenden.

4. Die Themen können vielfältig sein, aber Vorschläge können z.B. sein: Das beschreibt mich...; Eine Schwierigkeit, die ich überwunden habe...; Ich bin stolz darauf...; Das wusstest du nicht über mich...; Dann habe ich mich selbst verschwinden lassen...; Mein Traum ist es,...; In zwanzig Jahren...

5. Die Teilnehmer zeigen dann nacheinander ihre Präsentationen und halten einen mündlichen Vortrag von etwa einer Minute.

6. Wenn die Teilnehmer ihre Kreationen präsentieren, sind die Zuhörer aufgefordert, sich Notizen zu machen und positive Rückmeldungen zu den Präsentationen zu geben. Weisen Sie darauf hin, dass dies für später aufbewahrt werden soll.

7. Wenn alle ihre Rede gehalten haben, kann der Gruppenleiter entweder sofort mit der Übung fortfahren oder darum bitten, später mit dem nächsten Schritt wiederzukommen. Beide Möglichkeiten haben ihre Vor- und Nachteile.

8. Rückmeldung. Stellen Sie die Stühle der Gruppe in einem Kreis auf. Bitten Sie die Teilnehmer, das aufgezeichnete Feedback vorzutragen. Die Teilnehmer müssen sich nun, einer nach dem anderen, von der Gruppe abwenden, wenn das Feedback gegeben wird. Wenn das Feedback gegeben wird, darf die Person, die das Feedback erhält, nur zuhören und nicht kommentieren. Das Feedback wird dann in einer Runde gegeben; die Person, die links von ihr sitzt, beginnt mit dem Feedback und geht dann im Uhrzeigersinn weiter.

9. Wenn alle ihr Feedback gegeben haben, wendet sich die Person, die das Feedback erhalten hat, wieder der Gruppe zu und bedankt sich bei der Gruppe.

10. Wenn alle in der Gruppe herumgegangen sind, kann die Gruppe erzählen, was sie erlebt hat und darüber nachdenken, was dies ausgelöst hat.

### References and resources

Stefan Dahlberg, Competenscompagniet

### Beitragender:

Kristofer Vernmark

## 5.6 Acting

*Eigenschaften wie Mut und Optimismus helfen uns, echte Handlungsfähigkeit zu erlangen, alte Muster zu durchbrechen, originelle Ideen zu entwickeln und in unsicheren Zeiten mit Ausdauer zu handeln.*

Die Dimension "Handeln" schließlich umfasst Mut, Kreativität, Optimismus und Ausdauer. Wir beziehen immer noch Fähigkeiten und innere Qualitäten mit ein, aber diese sind am ehesten in der Lage, bei verschiedenen Themen aktiv zu werden.

Die Methoden hier zielen darauf ab, Hoffnung und Handlungsfähigkeit aufzubauen, aber auch Kreativität und Vorstellungskraft zu fördern. Wie zuvor überschneiden sich auch hier die Methoden und die Dimension an sich mit den anderen Dimensionen. Einige Methoden zielen auf kollaborative Problemlösungen ab und könnten auch in die Dimensionen "Denken" oder "Zusammenarbeit" eingeordnet werden.

Obwohl viele Leadership-Programme darauf abzielen, die meisten IDG-Dimensionen abzudecken - zumindest ist dies ein Ziel der IDG-Initiative -, ist dies wahrscheinlich die Dimension, in der sie ihren Schwerpunkt haben. Die Entwicklung von Führungsqualitäten wird als eine Anwendung neben der Bildung gesondert diskutiert.

### **Schulungen zum persönlichen Handeln und zur Eigeninitiative**

Persönliche Handlungsfähigkeit, definiert als die Fähigkeit, wichtige Entscheidungen im Leben zu treffen und danach zu handeln, ist für die Förderung des allgemeinen Wohlbefindens von zentraler Bedeutung (Bandura, 1989; 2006). Jüngste Forschungsstudien aus den Bereichen Psychologie, Kognitionswissenschaft, Wirtschaft und öffentliche Gesundheit haben gezeigt, dass die persönliche Handlungsfähigkeit gefördert werden kann, selbst in Bevölkerungsgruppen, die mit erheblichen Ressourcenengpässen und Umweltbedrohungen konfrontiert sind. In den letzten zehn Jahren wurden vermehrt Maßnahmen zur Förderung des persönlichen Handelns ergriffen, um die folgenden Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen und zu unterstützen: Ziel 1: Keine Armut, Ziel 3: Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden, Ziel 5: Gleichstellung der Geschlechter und Ziel 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum. Die Interventionen von Personalagenturen haben die Form von verhaltensbezogenen und/oder digitalen Interventionen, die als Katalysator für Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Ziele und zur Unterstützung von Verhaltensänderungen dienen sollen. Im Folgenden werden drei spezifische Beispiele für getestete Interventionen in ressourcenarmen Gebieten beschrieben:



Die Programme "Empowered Employee" und "Empowered Entrepreneur" (EET), beides Schulungen auf der Grundlage der persönlichen Handlungskompetenz, entstanden aus der Perspektive des öffentlichen Gesundheitswesens und wurden von Dr. Shankar und Kollegen im Rahmen der SEE Change Initiative (Shankar, et al. 2019) entwickelt und in zahlreichen Umgebungen und Sektoren in ressourcenarmen Umgebungen angepasst und getestet. Dieses Verhaltenstraining wurde unter geschlechtsspezifischen und soziokulturellen Gesichtspunkten entwickelt, um die persönliche Handlungsfähigkeit zu fördern, indem der Einzelne eine persönliche Reise unternimmt, um zu untersuchen, was für sein Leben wichtig ist, und mentale Werkzeuge und Prozesse einsetzt, um dieses Ziel zu erreichen. Das EET-Programm ermöglicht es dem Einzelnen, seine eigenen Glaubenssysteme zu verstehen, seine Ziele zu identifizieren und den Weg zu diesen Zielen zu skizzieren. Es befähigt die Teilnehmer, die Maßnahmen zu verstehen und umzusetzen, die sie ergreifen müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Zu den spezifischen Fähigkeiten der Aktionsplanung gehören Zielsetzung, verbesserte Kommunikation, systematische Planung und aktive Problemlösung.

All diese praktischen und psychologischen Fähigkeiten unterstützen die Proaktivität und ermöglichen ein sinnvolles Handeln in Richtung der Ziele des Teilnehmers - ohne Aufforderung durch andere oder äußere Kräfte - um seine Vision zu erreichen. Diese bewussten Handlungen führen zu zyklischen, widerstandsfähigen Gewohnheiten, die der Einzelne sein ganzes Leben lang beibehalten kann, und ermöglichen eine wachstumsorientierte Denkweise sowie ein Gefühl von Macht und Mitsprache. Frühe Forschungsversuche zeigen, dass das persönliche Agenturtraining für kenianische Kleinstunternehmer im Energiesektor die Lebensdauer des Unternehmens verdoppelte und den Umsatz fast verdreifachte, während gleichzeitig das Selbstvertrauen, das Selbstwertgefühl und die zwischenmenschlichen Beziehungen gestärkt wurden (Shankar, et al, 2015). Das EET-Programm wurde eingesetzt, um den Lebensunterhalt von Kleinst- und Kleinunternehmern zu verbessern, das Selbstvertrauen und die Handlungsfähigkeit von Frauen in männerdominierten Sektoren wie Energie und Landwirtschaft zu stärken, zwischenmenschliche Beziehungen zu verbessern und geschlechtsspezifische Gewalt zu verringern.

Das von den Psychologen Dr. Frese und Kollegen (Frese & Gielnik, 2014) entwickelte und in Zusammenarbeit mit Wirtschaftswissenschaftlern (McKenzie & Woodruff, 2014) getestete Training für Eigeninitiative wurde so konzipiert, dass es sich auf motivierende Fähigkeiten, proaktive Verhaltensweisen, Zielsetzung, Planung und Innovation sowie die

Überwindung von Hindernissen konzentriert. Dieses Training wurde entwickelt, um wirtschaftliche Interventionen zu unterstützen, die sich auf Unternehmertum und Unternehmensverbesserungen konzentrieren. Die Schulung zur persönlichen Initiative zielt darauf ab, Kleinunternehmern beizubringen, wie sie selbständig, zukunftsorientiert und beharrlich sein können. Es lehrt die Teilnehmer auch, Probleme zu antizipieren, nach neuen Möglichkeiten zu suchen und Wege zur Überwindung von Hindernissen zu planen. Eine groß angelegte randomisierte Studie mit 1500 Unternehmern in Togo (Campos et al., 2017) zeigte, dass das Training zur Eigeninitiative die Unternehmensgewinne im Laufe von zwei Jahren um 30 % steigerte, verglichen mit statistisch unbedeutenden 11 % für das traditionelle Business-Training, was es zu einer kosteneffektiven Intervention macht. Auf der Grundlage der jüngsten Forschungs- und Versuchsergebnisse werden weiterhin Änderungen und Verbesserungen erforscht, um die Ergebnisse zu verbessern.

#### References and resources

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287-1290.
- Frese, M. and Gielnik, M.M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 13. 1-13. 26.
- McKenzie, D. and Woodruff, C. (2014). What were we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *The World Bank Research Observer*, 29(1), 48-82.
- Shankar, AV, Onyura, M and Alderman, J. Agency-based empowerment training enhances sales capacity of female cookstove entrepreneurs in Kenya. *Journal of Health Communications* 2015; 20 Suppl 1:67-75.
- Shankar A, Sundar S, Smith G. Agency-Based Empowerment Interventions: Efforts to Enhance Decision-Making and Action in Health and Development. *J Behav Health Serv Res*. 2019. 46(1): 164-176.

Der SEE Change-Lehrplan ist als Open-Source-Dokument auf der SEE Change-Website verfügbar.

<https://publichealth.jhu.edu/departments/international-health/research-and-practice/centers-and-research-groups/research-groups/the-self-empowerment-and-equity-for-change-initiative-see-change>

**Beitragende:**

Anita Shankar

**Kunst, Kreativität und Fantasie**

Viele Menschen gehen kreativen Tätigkeiten als Hobby nach, und wenn man sie fragt, werden sie bereitwillig bestätigen, dass kreative Tätigkeiten ihnen Entspannung, Freude und Spaß bringen. Neben der persönlichen Unterhaltung und der Entlastung vom Alltagsstress haben kreative Praktiken nachweislich Vorteile für die Gesundheit und das Wohlbefinden, die wiederum zu mehr Mut, Optimismus und Ausdauer führen. In vielen Ländern auf der ganzen Welt sind künstlerische Praktiken inzwischen in das Gesundheitswesen und die Sozialfürsorge eingebettet. Eine Zusammenfassung der neuesten Literatur aus dem Vereinigten Königreich, einschließlich klinischer und kommunaler Forschungsstudien, finden Sie hier: Kreative Gesundheit

Die Künste beginnen auch, eine größere Rolle in der Ausbildung von Mediziner\*innen zu spielen, indem sie den biomedizinischen Ansatz revolutionieren und versuchen, die Medizin mitfühlender, wertschätzender und ganzheitlicher zu gestalten, so dass Ärzt\*innen und Krankenschwestern sich besser um ihre Patienten kümmern können. Überall auf der Welt werden Krankenhäuser und Arztpraxen mit innovativen Kunstdesigns neu gestaltet, die das Patientenerlebnis verbessern und die Genesung beschleunigen sollen. Ein Beispiel für interdisziplinäre Praxis und Forschung im Bereich der Kunst in der Medizin finden Sie hier: Institut für medizinische Geisteswissenschaften

Kritisch anzumerken ist, dass zunehmend anerkannt wird, dass Kunst, Kultur und Kreativität zu einer aktiveren Bürgerbeteiligung führen und soziale Fähigkeiten sowie Empathie und Mitgefühl fördern (z. B. Rathje, Hackel & Zaki, 2021), wodurch die Menschen befähigt werden, sich mehr um andere zu kümmern. Viele kreative Aktivitäten erzeugen Zustände des Flow (Csikszentmihalyi, 1996), die zu einem größeren Gefühl der Verbundenheit mit anderen Menschen und der Welt führen. Multidisziplinäre künstlerische Praktiken sind heute in den Bereichen Bildung, Gemeinschaftsentwicklung, opferorientierte Justiz und Friedensbildung weit verbreitet und ermöglichen Selbsterkundung, Dialog und Heilung. Forscher, die im Bereich Kunst und sozialer Wandel tätig sind, betonen den Wert und die Kraft

kreativer Methoden in Projekten, die Veränderungen anstreben (z.B. Pereira, Hichert, Hamann, Preiser & Biggs, 2018). Kreative Methoden können dabei helfen, visionäre Narrative und Pilotinitiativen zu entwickeln, die dazu beitragen, in der Gegenwart eine positivere Zukunft zu schaffen. Diesen Visionen liegt das Verständnis zugrunde, dass die Vorstellungskraft - durch Bilder, Metaphern und Sprache - eine generative Kraft hat. Wie Lakoff und Johnson (1980) behaupten,

“Metaphern haben die Kraft, eine neue Realität zu schaffen. Dies kann geschehen, wenn wir beginnen, unsere Erfahrungen in Begriffen einer Metapher zu begreifen, und sie wird zu einer tieferen Realität, wenn wir beginnen, in ihren Begriffen zu handeln. [...] Ein großer Teil des kulturellen Wandels entsteht durch die Einführung neuer metaphorischer Konzepte und den Verlust alter Konzepte.“ (p. 145)

Kreativität und Kunst ermöglichen es den Menschen, sich von normativen Identitäten und Strukturen zu befreien und dem wilden und spontanen Fluss der Fantasie zu folgen, was ihr Potenzial steigert, sich für die Welt einzusetzen und Veränderungen voranzutreiben.

#### Referenzen und Ressourcen

Collective Encounters, UK: A leading arts organisation specialising in theatre for social change <https://collective-encounters.org.uk/>

Cardboard Citizens, UK: An innovative arts organisation dedicated to addressing social inequities and injustices through creative practice <https://cardboardcitizens.org.uk/>

Creativity & Transformation: A 10-week online learning course, exploring how creativity engenders inner development and social change <https://www.aleftrust.org/open-learning-list/creativity-transformation/>

#### Beitragende:

Jessica Bockler

#### Theory U für Gruppenarbeit

Theory U, auch bekannt als "Presencing", bietet einen Rahmen für die Zusammenarbeit und das Engagement durch bewusstseinsbasierte und kontemplative Praktiken. Theory U bietet Einsichten und Prozesse, die es ermöglichen, in einer Gruppe zu arbeiten, um die Teamdynamik und bewusste Führungsbeziehungen tiefer zu verstehen und Organisationen bei der zielgerichteten Planung und Prototypisierung von Projekten und Initiativen zu unterstützen. Eines der wichtigsten Prinzipien in Teams ist beispielsweise eine gemeinsame Absicht, so Scharmer. Wie kann sich ein Kernteam so ausrichten, dass eine gemeinsame Absicht entsteht? Der anfängliche Rahmen ist wichtig, damit eine Gruppe einen gemeinsamen

Sinn für Zweck und Richtung hat. Wenn dann ein Gruppenprozess einberufen wird, werden die Gruppenmitglieder aufgefordert, sich mit Authentizität und Transparenz zu zeigen, um eine größtmögliche Übereinstimmung in der Gruppe zu ermöglichen. Das Bewusstsein ist sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet und spürt, was sich in der Gruppe entfalten will und was in jedem Einzelnen vorgeht. Diese Bewusstheit, die sowohl auf die innere Erfahrung als auch auf die Beziehungsdynamik gerichtet ist, fördert das organische Entstehen.

Ein weiteres zentrales Konzept in Scharmers Arbeit stammt aus seinem Interview mit Bill O'Brien: "Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfassung des Intervenierenden ab." Presencing-Praktizierende spüren in die inneren Bedingungen hinein und fordern die Organisationen auf, die Qualität der Räume zu berücksichtigen, die sie für eine tiefe innere und relationale Untersuchung schaffen. Zum Beispiel, wie man die innere Qualität der Teamdynamik sehen, spüren und fühlen kann. Die U-School bietet eine Reihe von Werkzeugen und Praktiken an, die das Halten von Räumen für die Transformation unterstützen: Sensing Journeys, Dialogue Interview, Stakeholder Interview, Guided Journaling, Case Clinic Coaching Circles, Prototyping, und mehr. Diese Praktiken sind frei zugänglich und können unabhängig voneinander verwendet und an andere transformative Prozesse angepasst werden. In der Tat sind einige dieser Praktiken zu einer Sprache geworden, zu einer Alphabetisierung an sich, zu einer Art, sich auszudrücken, um den U-Prozess zu entwickeln, wie z.B. Scribing und SPT (Social Presencing Theater), die als soziale Künste zusammengefasst werden. Die U-Theorie ist zu einer eigenständigen Praxis in den Bereichen Führung, Management und Coaching geworden, und viele Praktizierende schließen sich jedes Jahr der U-Reise an, einzeln und in Gruppen, und nehmen an den so genannten U-Lab 1x und U-Lab 2x teil, in denen die Mitglieder den Prozess der Ko-Initiierung, Co-Sensing, Ko-Inspiration, Ko-Kreation und Ko-Evolution von neuen Projekten und Initiativen durchlaufen.

### Referenzen und Ressourcen

Presencing institute: <https://www.u-school.org/>

Sensing Journeys: <https://www.u-school.org/sensing-journeys>

Dialogue Interview: <https://www.u-school.org/dialogue-interview>

Stakeholder Interview: <https://www.u-school.org/stakeholder-interview>

Guided Journaling: <https://www.u-school.org/journaling>

Case Clinic Coaching Circles: <https://www.u-school.org/case-clinic>

Prototyping: <https://www.u-school.org/prototyping>

Scribing: <https://www.u-school.org/visual-practice>

Social Presencing Theater: <https://www.u-school.org/spt>

### **Beitragende:**

Vivianna Rodriguez Carreon and Jessica Bockler

### **WOOP (DIY)**

WOOP ist die Abkürzung für wish, objectives, obstacles and plans und ist eine einfache und forschungsbasierte Methode, um sich Ziele zu setzen, die man erreichen oder erleben möchte, und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass man diese auch tatsächlich erreichen kann. WOOP ist wie aus einem Lehrbuch entnommen, wie man an der Stärkung seiner Hoffnung, dem ersten Merkmal unseres psychologischen Kapitals, arbeiten kann. Sie können ein WOOP so oft machen, wie Sie wollen. Es dauert nur ein paar Minuten und erfordert nur, dass Sie diese Minuten investieren und dann mit ganzem Herzen versuchen, sich auf die Aufgabe zu konzentrieren.

Sie können WOOP alleine oder mit jemandem (z.B. einem Trainer, einem Kollegen, einem Teamkollegen, einer Führungskraft usw.) durchführen. Bei der Einzelarbeit kann es von Vorteil sein, Papier und Stift dabei zu haben und seine Gedanken während des WOOPs aufzuschreiben. Kurz gesagt, ein WOOP funktioniert so, wenn Sie es selbst durchführen:

1. Setzen Sie sich hin und schließen Sie die Augen. Atmen Sie durch die Nase ein, während Sie bis vier zählen, und halten Sie dann den Atem an, während Sie wieder bis vier zählen. Lassen Sie die Luft durch den Mund ab, ohne sie herauszupressen. Stellen Sie sich vor, Sie seien ein Luftballon, aus dem Sie die Luft herauslassen. Zählen Sie beim Ausatmen bis acht und zählen Sie dann bis vier, bevor Sie den Vorgang auf die gleiche Weise wiederholen. Machen Sie dies fünf bis zehn Mal und spüren Sie, wie Sie sich entspannen.

2. Denken Sie an etwas, das Sie in einer bestimmten Zeit erreichen oder erleben möchten, z.B. ein bevorstehendes Treffen oder den kommenden Tag. Es könnte zum Beispiel etwas Neues sein, das Sie lernen möchten, oder eine Leistung, die Sie gerne erbringen würden. Etwas, das sich herausfordernd anfühlt, aber sicher nicht unmöglich ist. Schreiben Sie dies auf ein Blatt Papier.

3. Denken Sie über die positiven Gefühle und Folgen nach, die sich ergeben würden, wenn Sie das erreichen, was Sie erreichen möchten, ob groß oder klein. Schreiben Sie diese auf und konzentrieren Sie sich dann eine Weile auf die zwei oder drei Dinge, die am besten zum Erreichen

dieses Ziels beitragen würden. Sprechen Sie diese laut aus und kreisen Sie sie auf Ihrem Papier ein.

4. Überlegen Sie sich als Nächstes alle möglichen Hindernisse und Probleme, die Ihnen einfallen, die Ihnen das Erreichen Ihres Ziels erschweren oder verhindern könnten. Die Hindernisse können bei Ihnen selbst liegen (z.B. Motivationsprobleme, Konzentrationsschwierigkeiten, Müdigkeit, Krankheit usw.). Sie können aber auch außerhalb von Ihnen liegen (z.B. Fehlinformationen, Krankheit eines Kollegen, schlechtes Wetter usw.) Schreiben Sie alle Hindernisse auf, die Ihnen einfallen, ob groß oder klein.

5. Überlegen Sie für jedes Hindernis, was Sie tun können, um es zu verhindern, und was Sie tun können, um es zu umzugehen, wenn es eintritt. Schreiben Sie jeden solchen Plan wie folgt auf das Papier: "Damit \_\_\_\_\_ nicht passiert, werde ich \_\_\_\_\_ und wenn \_\_\_\_\_ passiert, werde ich \_\_\_\_\_."

6. Lesen Sie sich durch, was Sie geschrieben haben, und erzählen Sie jemandem, was Sie geschrieben haben.

### Referenzen und Ressourcen

Wang G, Wang Y, Gai X. A (2021). Meta-Analysis of the Effects of Mental Contrasting With Implementation Intentions on Goal Attainment. *Front Psychol.*

Cross, A. and Sheffield, D. (2019). Mental contrasting for health behaviour change: a systematic review and meta-analysis of effects and moderator variables, *Health Psychology Review*, 13:2, 209-225.

### Beitragender:

Stefan Söderfjäll

## 5.7 Anwendung des IDG-Rahmenwerks in Führung und Bildung

Neben diesen Beispielen für Methoden und Praktiken, die auf die Entwicklung der Fähigkeiten des IDG-Rahmenwerks abzielen, möchten wir auch einige Beispiele dafür geben, wie diese in größere Programme integriert werden können. Dabei geht es sowohl um Führungsprogramme als auch um Bildungskurse und -programme, wobei wir mit ersteren beginnen.

In der vorangegangenen Publikation haben wir die Ergebnisse unserer Umfrage beschrieben, die darauf hinweisen, dass ein transformatorischer Ansatz erforderlich ist, um Nachhaltigkeitsthemen anzugehen. Aber wie kann dies in einem Führungskontext angegangen werden?

### Programme für Führungskräfte

Handeln ist an sich schon ein Akt der Führung. Alles, was wir tun, hat eine



Auswirkung. Daher ist es wichtig, dass wir uns den Zweck unseres Handelns bewusst machen, unsere Handlungen auf diesen Zweck ausrichten und geschickte Mittel entwickeln, um den Zweck zu erreichen.

Führung ist daher eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen jeglicher Ziele, sei es die innere Entwicklung oder die SDGs.

Organisationen geben Hunderte von Milliarden Dollar für die Ausbildung von Menschen in diesem Bereich aus. Die Zahl der akademischen Studiengänge, die sich mit diesem Thema befassen, hat rapide zugenommen. Dennoch sind wir von der Führung, die wir erleben, oft frustriert.

Die Vielfalt der Theorien darüber, was Führung ist, hat zu dieser Frustration beigetragen. Es liegt aber auch daran, dass unsere Erwartungen an andere, die in einer Führungsposition sind, idealistische und unrealistische Projektionen unserer eigenen unerfüllten Hoffnungen sind. Wir vernachlässigen unsere eigene Arbeit, die Notwendigkeit, uns selbst weiterzuentwickeln, um bei der Verwirklichung gemeinsamer Ziele voranzukommen. Führung ist also eine Zweibahnstraße. Es ist nicht einfach die Aufgabe von Menschen in Führungspositionen, anderen zu sagen, was sie tun sollen. Führung ist ein Mannschaftssport, bei dem jeder seinen Beitrag leisten muss.

Um auf diese Weise zu handeln, wollen die IDGs auf eine Reihe von Programmen verweisen, die ein Schlüsselprinzip der Führung umsetzen. Im Mittelpunkt dieses Prinzips steht die Führung als ein Akt der Schaffung eines Raums für Menschen, die direkt an den Problemen beteiligt sind, um sie in die Lage zu versetzen, ihre eigene Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Dazu gehören transformative Führungsansätze, die auf der Arbeit von James MacGregor Burns, Bernard Bass und anderen aufbauen und sich darauf konzentrieren, das moralische Niveau des Handelns der Beteiligten anzuheben. Dazu gehört auch der adaptive Führungsansatz von Heifetz, bei dem es darum geht, über Management und Autorität hinauszugehen und ein Umfeld zu schaffen, das es den Menschen ermöglicht, ihre eigene Arbeit zu leisten, indem sie Traditionen, Loyalitäten, Werte und mentale Modelle, die zu den bestehenden Herausforderungen beigetragen haben, in Frage stellen. Die Ermöglichung dieser inneren Veränderungen ist eine wesentliche Voraussetzung für Fortschritte in schwierigen gesellschaftlichen Fragen.

Die im Folgenden beschriebenen Programme lassen sich zwar der Dimension "Handeln" zuordnen, greifen aber in der Tat alle fünf großen Kategorien der Inneren Entwicklungsziele auf.

Qualitäten des Seins wie die Kultivierung des Selbstbewusstseins, die Fähigkeit zu klarer Präsenz, Integrität und Authentizität, ein innerer moralischer Kompass und eine lernende Haltung sind nachweislich

wesentlich für die Führung. Selbstführung ist oft am schwierigsten, hat aber die größte Wirkung auf andere, wenn wir vorleben können, wie man sich verändert.

Kognitive Fähigkeiten sind auch für die Führung von entscheidender Bedeutung. In unserer wissensbasierten Wirtschaft sind Denkwerkzeuge die wichtigsten Fähigkeiten, die wir brauchen, um erfolgreich zu sein. Forschungen haben ergeben, dass kognitive Fähigkeiten der beste Prädiktor für den Erfolg bei der Einstellung sind. Die Forschung hat auch festgestellt, dass der Wandel eine Komplexität und Reife der kognitiven Fähigkeiten erfordert, die über die Komplexität der Herausforderungen hinausgeht, denen sich Organisationen und die Gesellschaft gegenübersehen.

Es reicht jedoch nicht aus, einfach nur klug zu sein. Untersuchungen darüber, was Führungskräfte über gute Führungskräfte sagen, haben gezeigt, dass Fachwissen und Aufgabenbewältigung allein nicht ausschlaggebend für gute Führung sind. Es ist die Qualität der Beziehungen, die Art und Weise, wie Führungskräfte sich um andere und die Welt kümmern, die eine gute Führung auszeichnet. Die fünf hier aufgeführten Fähigkeiten finden sich alle in der Führungsliteratur.

Gleichzeitig ist klar, dass alle diese Qualitäten nie in einer Person voll entwickelt sind. Die Zusammenarbeit ist absolut unerlässlich, um die vielfältigen und robusten Qualitäten zusammenzubringen, die für die Führung des Wandels notwendig sind. Sie basiert auf Vertrauen und auf der Fähigkeit zu kommunizieren, gemeinsam etwas zu schaffen und zu mobilisieren. Mit der zunehmenden Globalisierung ist es auch wichtiger geworden, interkulturelle Kompetenz zu erwerben, damit unsere Fähigkeiten zur Zusammenarbeit über unsere lokalen sozialen Kreise hinausgehen.

All dies ist für das Handeln unabdingbar. Was das Handeln als Energie zur Förderung des Wandels auszeichnet, sind die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um all das oben Genannte anzuwenden: Mut, Kreativität, Optimismus und Beharrlichkeit. Auch wenn die im Folgenden beschriebenen Programme diese Synthese nicht explizit beschreiben, stützen sie sich implizit darauf, wie Führung alle Dimensionen und Fähigkeiten der Inneren Entwicklungsziele entwickelt und anwendet.

Radikaler transformatorischer Führungsansatz: Der Rahmen für ein bewusstes Vollspektrum ist eine Theorie des Wandels, die darauf abzielt, persönliche und gesellschaftliche Veränderungen miteinander zu verbinden. Ziel ist es, dauerhafte Ergebnisse zu erzielen, indem i) interne menschliche Kapazitäten für strategisches Handeln (bei sich selbst und bei anderen) geschaffen werden und ii) die Integrität durch die Verknüpfung interner und externer Dimensionen bei der Politikgestaltung, Planung und Umsetzung erhöht wird. Die Entwicklung

des Konzepts basiert auf mehr als zwanzig Jahren Arbeit für die Vereinten Nationen, insbesondere für das UNDP und andere Organisationen, und wurde bei vielen Projekten in Bereichen wie HIV/Aids, Katastrophenhilfe und Ernährungssicherheit angewandt." "Der Ansatz umfasst eine dreistufige Pädagogik. Letztere umfasst operative Instrumente und Übungen, die auf Folgendes abzielen: i) Beschaffung innerer Kapazitäten; ii) Gestaltung, um etwas zu bewirken; und iii) Einübung/Umsetzung neuer Prozesse.

Klima-Führungsprogramm: BEYOND ist ein Climate & Environmental Leadership Programme der Awaris Inner Green Deal Initiative. Es zielt darauf ab, Nachhaltigkeit von innen heraus voranzutreiben, indem es Entscheidungsträger dabei unterstützt, Achtsamkeit und Mitgefühl zu kultivieren, neue Gewohnheiten zu entwickeln und für ein gemeinsames Ziel zusammenzuarbeiten. 100 Führungskräfte aus der EU - darunter 40 aus dem Europäischen Parlament, dem Rat und der Kommission - nahmen an dem Pilotprogramm teil und erforschten sowohl die innere Dimension der Nachhaltigkeit, d.h. Achtsamkeit, Mitgefühl, Werte und Überzeugungen, als auch äußere Aspekte wie Verhaltensänderungen, Zusammenarbeit und Initiativen am Arbeitsplatz. Eine Pilotstudie wurde im Jahr 2021/22 durchgeführt. Vorläufigen Ergebnissen zufolge zeigten die Teilnehmer Folgendes:

- signifikante Zunahme der Naturverbundenheit;
- deutlicher Anstieg des Klimabewusstseins (z.B. Wählen von Umwelparteien, Unterzeichnung von Petitionen) und des Anpassungsverhaltens (Ergreifen von Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Klimaauswirkungen);
- klare Zusammenhänge zwischen Mitgefühl und umweltfreundlichem Verhalten;
- verstärkte Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Arbeit, z.B. bei der Zuweisung von Haushaltsmitteln, der Zuweisung von Human Resources, den internen Arbeitsstrukturen und den Beziehungen zu den Beteiligten;
- signifikante Steigerung des Wohlbefindens; und
- deutliche Verringerung der Klimaangst. Das Programm hat breite Anerkennung gefunden. Das EU-Ausbildungsinstitut EUSA finanzierte die Entwicklung und Einführung einer neuen Reihe von Programmen für Führungskräfte in den EU-Institutionen.

Die Arbeit, die wieder verbindet: "Der Mainstream-Nachhaltigkeitsdiskurs hat erst vor kurzem begonnen, die innere Dimension der Klimakrise anzuerkennen, die in der Abkopplung von der Umwelt begründet liegt. Einige Praktizierende und Pioniere haben jedoch Jahrzehnte damit verbracht, dieses Thema zu erforschen und

Interventionen zu entwickeln, die den Teilnehmern helfen können, ein Gefühl der Verbundenheit zu entwickeln. Allen voran Joanna Macy, eine Wissenschaftlerin der Systemtheorie, die in den 1970er Jahren damit begann, einen visionären Ansatz für den sozialen Wandel zu entwickeln, der auf einem tiefen Verständnis der gegenseitigen Abhängigkeiten beruht.

Macy zufolge ermöglicht es uns die Erfahrung unserer Verbundenheit, ein Bewusstsein für unsere "tiefe Ökologie" zu entwickeln und das Potenzial zu erkennen, das wir haben, um in der Welt etwas zu bewirken, was uns wiederum zu einer angemessenen Verhaltensreaktion auf die Realitäten, mit denen wir konfrontiert sind, veranlasst. Sie entwickelte diese Ideen zu einem Programm namens The Work That Reconnects, das durch Bücher wie *Coming Back to Life* und *Active Hope* bekannt wurde. Auf der Grundlage dieser Arbeit werden seit mehreren Jahrzehnten Workshops und Kurse für Tausende von Menschen angeboten. Die vier Phasen des Programms decken sich mit vielen der in diesem Bericht genannten Grundsätze. Die Teilnehmer beschäftigen sich mit Übungen, um sich selbst zu stärken, bevor sie sich den Ängsten und Schmerzen zuwenden, die mit der globalen Realität verbunden sind, und die Fähigkeit entwickeln, die Zusammenhänge aller Phänomene mit neuen Augen zu sehen, bevor sie praktische Anwendungen durch einschlägige Maßnahmen mobilisieren. Die empirische Erprobung des Programms befindet sich noch im Anfangsstadium, aber Pilotstudien haben gezeigt, dass es ansprechend und beliebt ist. In jüngster Zeit hat das auf Meditation basierende sechswöchige Programm Integrated Action die Ansätze der Achtsamkeit und des Mitgefühls noch stärker mit dem Rahmenwerk von Macy verbunden.

Zitiert nach Bristow, J., Bell, R., Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. Research and policy report.' The Mindfulness Initiative and LUCSUS. [www.themindfulnessinitiative.org/reconnection](http://www.themindfulnessinitiative.org/reconnection)

### Referenzen und Ressourcen

Ramstetter, L., Rupprecht, S., Mundaca, L., Klackl, J., Osika, W., Stenfors, C., Wamsler, C. (2022) Fostering collective climate action and leadership: Insights from a pilot experiment with a 10-week behavioral intervention involving mindfulness and compassion, forthcoming.

### Beitragende:

Christine Wamsler

### Bildungsprogramme und Kurse

Ähnlich wie bei der Führung richten wir nun unseren Blick auf den Bildungsbereich.

Transformationslernen geht über die Grenzen der traditionellen Bildung hinaus, in der Fähigkeiten gelehrt und Wissen vermittelt wird. Transformationslernen lädt dazu ein, sich durch intellektuelle, erfahrungsbezogene und angewandte Arbeit auf die ganze Person einzulassen, und fördert so die Erweiterung des Bewusstseins und die Veränderung von Weltanschauungen und Perspektiven. Programme für transformatorisches Lernen beziehen die Studierenden in multidisziplinäre Untersuchungen ein und bieten Möglichkeiten zur persönlichen, körperlichen, emotionalen, beziehungsbezogenen und spirituellen Selbsterforschung. Ein transformatorischer Lernprozess kann unser Selbstbild und unsere Werte grundlegend verändern, ebenso wie die Art und Weise, wie wir die Welt und andere um uns herum wahrnehmen.

Programme für transformatives Lernen beruhen in der Regel auf partizipativen Formen der Pädagogik und der Lehrplanentwicklung. Die Studierenden sind Lernpartner und gestalten den Lernprozess durch ihre kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Programminhalten mit. Pädagogen fungieren als Vermittler, die sichere Räume für Reflexion und Einsicht schaffen und so die kritische Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis fördern.

Im Mittelpunkt von transformatorischen Lernprozessen steht eine Revolution unserer persönlichen Sinnstrukturen (oder Prädispositionen), die den Horizont unserer Erwartungen prägen (Mezirow, 1991). Programme für transformatorisches Lernen ermöglichen es, persönliche Überzeugungen und Wertesysteme zu hinterfragen, indem sie transdisziplinäre Perspektiven sowie erweiterte, integrative Erkenntnistheorien anbieten, die neue Formen der Sinngebung ermöglichen.

Der Kurs "Nachhaltigkeit und innere Transformation" ist Teil des Masterstudiengangs "Environmental Studies and Sustainability Science" (LUMES), der vom Lund University Centre for Sustainability Studies (LUCSUS) in Schweden angeboten wird. Er wurde 2018 offiziell ins Leben gerufen und findet jährlich über einen Zeitraum von drei Monaten statt. Er wurde im Rahmen des "Contemplative Sustainable Futures Program" an LUCSUS entwickelt. Wissenschaftliche Studien haben die Relevanz des Kurses für die Förderung von transformativen Qualitäten/Kapazitäten (oder sogenannten inneren Entwicklungszielen), innerer und äußerer Transformation und das Erreichen der nachhaltigen Entwicklungsziele gezeigt. "Der Kurs umfasst eine Reihe von Vorlesungen, Seminaren und ein Praxislabor, die die Rolle innerer Dimensionen (d.h. individueller und kollektiver Werte, Überzeugungen, Weltanschauungen und damit verbundener kognitiver, emotionaler und relationaler Qualitäten/Fähigkeiten) und deren Transformation zur Unterstützung der

Nachhaltigkeit erforschen sollen. Dabei werden Themen wie ökologische Führung, Aktivismus, soziale Gerechtigkeit und Verbindungen zwischen Mensch und Natur angesprochen. Wissen, Werkzeuge und Praktiken aus der Nachhaltigkeitswissenschaft, den sozialen Neurowissenschaften, der Psychologie, der Verhaltensökonomie, den kontemplativen Studien und den Transformationstheorien werden systematisch integriert.

Websites: Zugehöriger Masterstudiengang (LUMES), Webseite des Studiengangs, Lehrplan, Informationen zu den Bildungsaktivitäten des Programms für kontemplative nachhaltige Zukunft. Wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Veröffentlichungen über den Kurs hier.

Kurs "Die innere Dimension der Nachhaltigkeit: die Rolle von Werten, Emotionen und Weltanschauungen" In diesem Kurzkurs an der Universität für Bodenkultur Wien (Österreich) können interessierte Studierende die innere Dimension der Nachhaltigkeit sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene erkunden. In zwei Theoriestunden setzen sie sich mit verschiedenen Konzepten an der Schnittstelle von Innerer Entwicklung und Nachhaltigkeit auseinander (z.B. Werte, ökologische Achtsamkeit, subjektives Wohlbefinden, Mensch-Natur-Verbindung, etc.) und reflektieren kritisch deren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. In der Experimentierwoche, in der sie einen transformativen Lernprozess gestalten, wenden sie verschiedene Methoden und Übungen an, die darauf abzielen, die eigenen Werte, Emotionen und Weltanschauungen zu reflektieren.

Kurse zu dekolonialem Systemdenken und Resilienz - University of Waterloo, Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR)). Das Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) bietet eine Reihe von Seminaren und Weiterbildungskursen für ältere Studierende an, die dazu beitragen, die Kapazitäten für die Arbeit in der Tiefe und die kulturübergreifenden Fähigkeiten für einen umfassenden systemischen Wandel zu fördern. Durch dekoloniale Praktiken und Methoden unterstützen diese Kurse die Kultivierung neuer Fähigkeiten und Kapazitäten, die für eine Transformation der Nachhaltigkeit erforderlich sind. Diese Kurse sowie die Kurse, die in Zusammenarbeit zwischen der University of Waterloo und dem Haida Gwaii Institute (University of British Columbia) angeboten werden, werden entweder gemeinsam mit einem indigenen Wissensträger (Elder) oder mit direkter Unterstützung von Mitgliedern lokaler indigener Gemeinschaften unterrichtet.

Indigene Wissensträger bieten ihre Lehren an, um den Studierenden dabei zu helfen, koloniale Denkweisen zu verlernen und neue Wege zu erkunden, die Welt zu sehen und in ihr zu leben. Durch diese traditionellen Praktiken und Lehren fördern die Studierenden innere



Fähigkeiten, die sie in ihrer Entwicklung als nachhaltige Akteure des Wandels unterstützen. Diese einzigartigen Kurse unterscheiden sich grundlegend von konventionellen Universitätsprogrammen, ergänzen diese jedoch. Durch die Förderung eines kulturübergreifenden Verständnisses der Herausforderungen der Systemtransformation tragen diese hybriden Pädagogiken dazu bei, die Komplexität in realen Anwendungen zu verdeutlichen und zu verankern und Muster der Nicht-Nachhaltigkeit zu durchbrechen. Auf der Grundlage von Theorien wie Resilienz, Komplexität, soziale Innovation, Transsystemik und Systemwandel unterstützen diese Kurse den Fortschritt der Nachhaltigkeit, indem sie die innere und äußere Dimension von Systemtransformationen miteinander verbinden.

### Referenzen und Ressourcen

Revolutionierung der Nachhaltigkeitserziehung: Stories and tools of mindset transformation, Ivanova E., Rimanoczy (Eds.)

Walsh, Z., Böhme, J., Lavelle, B. D and Wamsler, C. (2020) Transformative education: towards a relational, justice-oriented approach to sustainability, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(7):1587-1606. Online.

Walsh Z., Böhme J., Wamsler C. (2020) Towards a relational paradigm in sustainability research, practice and education, *Ambio* 50:74–84. Online.

Wamsler C. (2020) Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability, *International Journal of Sustainability in Higher Education* 21(1):112-130. Online.

Wamsler, C., Hertog, I., Di Paola, L. (2022) Education for sustainability: Sourcing inner qualities and capacities for transformation. In: *Revolutionizing sustainability education: Stories and tools of mindset transformation*, Ivanova E., Rimanoczy (Eds.), pp. 49-62, Routledge.

Wamsler, C. (2019) The role of individual inner dimensions and transformation in sustainability research and education. In: *Sustainability and the Humanities*, pp. p.359-373, Leal Filho, W. and McCrea, A. C. (Eds), Springer. Online.

Wamsler, C., Brossmann, J., Hendersson, H., Kristjansdottir, R., McDonald, C. and Scarampi, P. (2018) Mindfulness in sustainability science, practice, and teaching, *Sustainability Science*, 13(1):143-162. Online

### Beitragende:

Christine Wamsler and Kira Cooper



## 6 Diskussion

Wir möchten diese Veröffentlichung mit einer Diskussion über die Grenzen unseres Geltungsbereichs und darüber abschließen, wie das Field-Kit und diese gesamte Veröffentlichung zu nachhaltigeren Wegen in die Zukunft beitragen können.

Die Bereiche der Inneren Entwicklung und der Nachhaltigkeit sind beide extrem breit und komplex, und wir versuchen hier, einen Überblick über die Entwicklung des einen zu geben, sie zu beschreiben und sie mit dem anderen zu verknüpfen. Das ist eine Aufgabe, die wir nur als herausfordernd bezeichnen können. Und sie bringt mit sich, dass wir - zwangsläufig - zu verschiedenen Vereinfachungen und Vorurteilen über unser Tun neigen. Im Folgenden möchten wir auf die Vereinfachungen und blinden Flecken eingehen, die uns bewusst sind. Es kann durchaus sein, dass Sie beim Lesen dieses Abschnitts denken: Da ist doch noch ein blinder Fleck, der übersehen wurde. Wenn das der Fall ist, würden wir uns freuen.

Ein erster blinder Fleck ist die Konzentration auf die westliche Welt. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer, der beitragenden Wissenschaftler und die beiden Autoren dieses Berichts stammt aus westlichen Ländern. Bis zu einem gewissen Grad haben wir versucht, Perspektiven aus dem sogenannten globalen Süden und aus unabhängigen Kulturen einzubeziehen. Im Zusammenhang mit der IDG-Perspektive wird dies in der dritten Phase des Projekts weiter behandelt werden. Unsere Voreingenommenheit zeigt sich in der Auswahl der im Field-Kit enthaltenen Methoden, aber auch in der Art und Weise, wie das Field-Kit organisiert und präsentiert wird. Auch wenn die Hauptzielgruppe dieser Publikation Change Agents in Organisationen sind, die wiederum wahrscheinlich hauptsächlich ein westliches Publikum darstellen, hoffen wir, dass die Publikation auch in anderen Kulturen und Kontexten gelesen werden kann und als Inspirationsquelle dient.

Eine weitere Verzerrung liegt im IDG-Rahmenwerk selbst, der seine eigenen blinden Flecken hat. Ein Kriterium für die Auswahl von Praktiken ist, dass sie für die IDG-Fähigkeiten und -Dimensionen relevant sein sollten. Infolgedessen haben wir wahrscheinlich viele Praktiken übersehen, die auf andere Aspekte der Inneren Entwicklung oder der Nachhaltigkeit abzielen. Aus offensichtlichen Gründen gibt es individuelle Bedürfnisse und Vorlieben, die Sie als Leser und Praktizierender berücksichtigen sollten. In jedem Fall glauben wir, dass es keine einzige Methode gibt, die für alle funktioniert.

Es ist auch zu beachten, dass die ausgewählten Methoden in erster Linie von Forschern und nicht von Praktizierenden mit Erfahrung in diesem Bereich entwickelt und diskutiert wurden. Als Forscher neigen wir dazu,

uns auf das zu konzentrieren, was nachweislich funktioniert, und nicht auf das, was sich in der Praxis als erfolgreich und nützlich erwiesen hat. Denn wenn eine Methode nachweislich funktioniert, wie kann es dann sein, dass die Praxis zu anderen Ergebnissen führt? Wir möchten darauf hinweisen, dass ein Beweis nur so gut ist wie die Art und Weise, wie ein bestimmtes Ergebnis zustande gekommen ist. Forscher sind darauf trainiert, Beweise zu erbringen, also sind sie gut darin. Und auch sie haben blinde Flecken. Um zumindest einigen unserer eigenen blinden Flecken in diesem Zusammenhang auf den Grund zu gehen, haben wir mit mehreren Praktizierenden gesprochen, die über jahrzehntelange Erfahrung damit verfügen, was in der Praxis bei der Entwicklung von Führungskräften für Nachhaltigkeit in verschiedenen Sektoren funktioniert. Obwohl diese Publikation darauf abzielt, die Forschung zur Inneren Entwicklung in die Praxis zu bringen, besteht immer noch Bedarf, die Forschung über die Praxis in ähnlicher Weise zu informieren.

In diesem Zusammenhang möchten wir auch darauf hinweisen, dass die Auswahl der Methoden auch nicht das Ergebnis einer systematischen Literaturrecherche im Bereich der Inneren Entwicklung ist. Die Befragung war unsere Hauptdatenquelle, gefolgt von Anregungen und Vorschlägen des wissenschaftlichen Beirats. Die Interviews mit Praktizierenden dienten in erster Linie der Vorbereitung der Erhebung sowie der Vertiefung einzelner Aspekte auf dem Weg von der Auswertung der Daten zu dieser Publikation. Die Überprüfung des gesamten Feldes der Inneren Entwicklungsmethoden lag bisher außerhalb des Rahmens dieses Projektes und dieser Initiative.

Wir sehen diese Publikation in erster Linie als eine Möglichkeit, das Interesse an der Erforschung unserer Inneren Welt und ihrer Beziehung zur Nachhaltigkeit zu wecken und darüber in einen Dialog zu treten. Was wir hier nicht tun wollen, ist, klare Antworten auf die Frage zu geben, wie wir die Innere Entwicklung fördern können, um konkrete Fragen der Nachhaltigkeit noch besser anzugehen. Denn bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Wir sind noch nicht am Ziel, und wir fragen uns auch, ob es überhaupt wünschenswert ist, das Thema Innere Entwicklung auf ein bestimmtes Ziel zu verengen. In der Einleitung zu dieser Publikation haben wir eine Theorie der Veränderung skizziert, die sich wie folgt zusammenfassen lässt:

Wir wollen das Bewusstsein für die innere Dimension im Zusammenhang mit der Behandlung von Nachhaltigkeitsfragen schärfen. Wir nehmen auch eine Entwicklungsperspektive auf unsere innere Welt ein, individuell und kollektiv, was bedeutet, dass innere Fähigkeiten und Qualitäten entwickelt werden können. Wir gehen davon aus, dass wir, wenn wir diese Methoden, Interventionen und Praktiken anwenden, besser in der Lage sein werden, die anstehenden Herausforderungen zu

bewältigen. Welche Herausforderungen das im Einzelnen und Konkreten sind, bleibt für uns offen. Diese Frage ließe sich nur beantworten, wenn geklärt würde, was der Begriff der Nachhaltigkeit eigentlich bedeutet und wie das jeweilige individuelle oder kollektive Verhältnis zu ihm ist oder sein könnte. Letzteres wiederum lässt sich nicht allgemein beantworten, sondern ist Teil unseres individuellen und kollektiven Weges. Das ist der Grundgedanke, und wir hoffen, dass dieses Field-Kit und diese Publikation einige Schritte in diese Richtung bieten können.

Wie wir bereits sagten, haben wir noch keine ausreichenden Belege dafür, wie wir vom Inneren zum Äußeren gelangen, also wie wir von den IDGs zu den SDGs gelangen. Für einige der im Field-Kit beschriebenen Methoden haben wir hingegen bereits solche Belege, sowohl für die Entwicklung bestimmter IDG-Fähigkeiten und -Qualitäten als auch für die Förderung der Umsetzung der SDGs. Aber es gibt noch viele Lücken, die es zu schließen gilt. Auch wenn einige Methoden diesen Zusammenhang aufzeigen, sind die großen Bereiche der internen Entwicklung und der Nachhaltigkeit noch lange nicht miteinander verbunden. Dies ist der Hauptgrund, warum diese Aufgabe in den kommenden Phasen des IDG-Projekts weiter erforscht werden soll. Wir wünschen uns, dass alle, die sich mit diesen oder ähnlichen Fragen befassen, achtsam vorgehen, ja vielleicht sollten wir diese Kette gar nicht erst zu stark machen (obwohl wir nicht sagen wollen, dass es nicht wünschenswert wäre, die Zusammenhänge zu erforschen. Im Gegenteil, es ist an der Zeit, sonst hätten wir uns nicht an der IDG-Initiative beteiligt). Aber: Sowohl die Innere Entwicklung als auch die Nachhaltigkeit sind noch lange nicht gut verstanden und abgebildet.

Was die zukünftige Arbeit betrifft, so freuen wir uns nun darauf, dieses Field-Kit in verschiedenen Kontexten und Umgebungen zu implementieren, zu testen und Feedback dazu zu erhalten. Dabei wollen wir uns dem IDG-Rahmenwerk aus einer psychometrischen Perspektive nähern, um zu untersuchen, welche Fähigkeiten sich messen lassen, damit Methoden und Interventionen evaluiert werden können. Wir hoffen daher, dass Sie sich von der Publikation und dem Field-Kit inspirieren lassen, Interesse daran finden und sich für Ihre eigene Innere Entwicklung und die anderer Menschen einsetzen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Reise und möchten Sie zum Schluss um einen Gefallen bitten: Wenn Sie mit uns auf dieser Reise sind, teilen Sie bitte Ihre Erkenntnisse und Erfahrungen in verschiedenen Formen und Foren. Wir laden Sie ein, dies auch dann zu tun, wenn Sie nicht mit allem einverstanden sind, was wir hier schreiben, wenngleich es uns wichtig ist, dass wir uns gegenseitig immer mit Respekt begegnen.

Wir hoffen, dass sich unsere Wege kreuzen werden, auch wenn wir uns in unterschiedliche Richtungen entwickeln.

## 7 Anhang

Im Folgenden finden Sie eine Liste von Partnerorganisationen, Mitwirkenden und Mitarbeitern, denen wir für ihre Unterstützung und ihren Beitrag dankbar sind.

### 7.1 Liste der Partnerorganisationen der IDG-Initiative

#### Beitragende Partner (Unternehmen)

Baker & Mckenzie, Burren College of Art, Cati och Sven Hagströmers stiftelse, Close, Doings, Electrolux, Ericsson, Explayn, Fundación Melior, Google, Granitor, Haufe Akademie, Howspace, Husqvarna, Icebug, IKEA, Institut für Praktische Emergenz, Jung Relations, Linden Gruppen, Mannaz, OX2, Society Beyond, Spotify, Stena, Telia Company, Tenant & Partner, V3VO / Growloop

#### Unterstützende Partner

ASHOKA, AWARIS / Inner Green Deal, Berghs School of Communication, CADRA, Houdini, Howspace, Inner Foundation, MindShift Sweden, Motivation.se, Presencing Institute, Region Stockholm, The Inner Foundation, UNDP - CoFSA, World Human Forum, Shomei

#### Akademische Partner

DTU/Technical University of Denmark, Göteborg University, Harvard University, Human Flourishing Program, CSS at Karolinska Institutet, Learning Planet Institut, Lund University - LUCSUS, Rotterdam School of Management Erasmus, Stockholm Resilience Centre, Stockholm School of Economics - Executive Education, Stockholm University

#### Initiierende Partner

The New Division, 29K Foundation, Ekskäret Foundation

### 7.2 Der wissenschaftliche Beirat und andere Mitwirkende

#### Wissenschaftlicher Beirat

Aftab Omer, Meridian University, United States

Alina Stöver, Sustainability studies, Leuphana University Lüneburg, Germany

Anita Shankar, John Hopkins, United States

Arvind Lodaya, Vidyashilp University, India

Boy van Droffelaar, Wageningen University & Research, the Netherlands

Carlos Largacha-Martínez, Quantic Humanism Initiative, Colombia

Christine Wamsler, LUSCUS, Lund University, Sweden

Dirk van Dierendonck Rotterdam School of Management, the Netherlands

Emma Stenström, Stockholm School of Economics, Sweden

Eva Rood, Rotterdam School of Management, the Netherlands

Fariba Vaziri-Sani, Lund University, Sweden

Filippo Dal Fiore, University of Bologna, Italy

Fredrik Lindencrona, Sveriges Kommuner och Landsting, Sweden

Fredrik Livheim, 29k, Sweden

Hannah Gosnell, Oregon state University, United States

Iva Vurdelja, Fraendi/Cadra, United States

Jackie Stenson, DTU/Technical University of Denmark

Jessica Bockler, Alef Trust, United Kingdom

Jonathan Reams, Norwegian University of Science and Technology

kaa Faensen, Fraendi/Cadra, Germany

Kim Simon Strunk, Universität Passau, Germany

Kira Cooper, Waterloo university, Canada

Kristofer Vernmark, Hack for Earth Foundation

Krisztina Jonas, Stockholm Resilience, Sweden

Lene Søvold, Independent Researcher Norway/Sweden

Maria Booth, Stockholm School of Economics, Sweden

Pehr Granqvist, Stockholm University, Sweden

Phoebe Tickell, Moral Imaginations, United Kingdom

Rainer v. Leoprechting, Fraendi/Cadra, Austria

Renée Lertzman, Project InsideOut, United States

Salvatore Ruggiero, HELSUS, Finland

Sara Lazar, Massachusetts General Hospital, Harvard Medical School, United States

Simon Divecha, Greenmode, Austria

Susan Prescott, Nova institute for health, United States

Susanne Cook-Greuter, Vertical Development Academy

Theo Dawson, Lectica, United States

Thomas Jordan, Göteborg University, Sweden

Vivianna Rodriguez Carrion, The University of Sidney, Australia

Walter Osika, Karolinska Institutet, Sweden

#### **Andere Mitwirkende**

Anna Schaffner, University of Kent, United Kingdom

Benjamin Casteillo, New World Together, Indonesia

Göran Gennvi, Naturakademin, Sweden

Rosa Strasser, Bertha von Suttner University, Austria

Stefan Söderfjäll, <https://www.stefansoderfjall.se/>

#### **Leitende wissenschaftliche Berater**

Amy C. Edmondson, Ph.D., Harvard Business School

Jennifer Garvey Berger, Ph.D., Harvard University

Otto Scharmer, Senior Lecturer, MIT Sloan School of Management

Peter Senge, Senior Lecturer, MIT Sloan School of Management

Robert Kegan, Ph.D., Harvard University

Daniel J. Siegel, MD UCLA

### **7.3 Die IDG-Initiative arbeitet mit dem CADRA-Projekt zusammen**

CADRA ist ein Projekt, das von der Europäischen Union im Rahmen des Bildungsprogramms Erasmus+ kofinanziert wird. Das Projekt konzentriert sich auf das Thema der Erwachsenenbildung. Das Programm begann im Dezember 2020 und wird am 31. August 2023 enden. Das Akronym CADRA steht für: Cognitive Adult Development from Research to Application. Im Rahmen des Projekts haben sich sechs Organisationen für die Dauer von

drei Jahren zusammengeschlossen, um gemeinsam die Themen Innere Entwicklung und Erwachsenenbildung einem größeren Kreis zugänglich zu machen.

**Diese Organisationen sind (in alphabetischer Reihenfolge)**

Ekskaret Foundation ([www.ekskaretfoundation.com](http://www.ekskaretfoundation.com)), Sweden

Permakulturpark Steyerberg GmbH ([www.permakulturpark.de](http://www.permakulturpark.de)), Germany

Possert KG ([www.possert.at](http://www.possert.at)), Austria

pro action learning Ltd (jetzt unter dem Namen Fraendi, [www.fraendi.org](http://www.fraendi.org)), Liechtenstein, federführender Partner des CADRA-Projektes

Tripl bv, Netherlands

World changers & co, UK

**Konkretes Ziel von CADRA ist es, Führungspersönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft sowie Non-Profit-Organisationen mit Entwicklungspraktiken auszustatten, die sie in die Lage versetzen, den Herausforderungen einer immer komplexeren Welt zu begegnen und damit auch den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Welt und einem friedlichen Zusammenleben zu beschleunigen.**

Mehr über CADRA erfahren Sie hier: <https://cadra.li>