

April 2025

---

---

# FACILITATING MAGAZINE

---

---

INFORMATIONEN AUS DER WELT DES FACILITATING

## Langmut

Schritt für Schritt zur  
nachhaltigen Veränderung



---

---

# Editorial

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

Vielleicht kennt ihr dieses Gefühl: Januar und Februar scheinen eine Ewigkeit zu dauern. Und obwohl man mit dem Schwung des Neuanfangs voller Optimismus und guter Vorsätze ins Jahr gestartet ist, fügt man sich nach ein paar Wochen im alten Job doch wieder in die alten Routinen. Zum Joggen sind die Strassen zu glatt, für den Dry January stehen noch zu viele offene Flaschen Wein von Weihnachten im Kühlschrank und der grau verhangene Wolkenhimmel schreit auch nicht gerade Neuanfang.

Und wisst ihr was? Das ist okay. Das neue Jahr ist nicht da, um ein ganzes, altes Leben neuzumachen. Januar und Februar sind da, um Luft zu holen. Denn für Veränderung brauchen wir vor allem eins: einen langen Atem.

Das Facilitating Magazine geht diesmal dem Langmut auf die Spur. Ein wunderbares Wort für Geduld, denn auf dem Weg zum Erfolg muss man oft lange mutig sein. Was treibt Menschen an, sich langsam und Schritt für Schritt für eine nachhaltige Veränderung einzusetzen? Diese Frage stellten Renate Franke und Kira van Moers vierzehn beeindruckenden Frauen, die sich in verschiedenen Communities engagieren. Robi Hostettler erzählte uns von seiner Erfahrung mit Embodiment in seiner Fahrradwerkstatt WELOWERK. Und passend zum langen Atem stellen wir euch ein paar neue Atemübungen vor.

In dem Sinne atmen wir gleich ein-

mal tief die frische Frühlingsluft ein, die der März uns beschert hat, legen den Kopf in den Nacken und lassen die Sonne auf uns scheinen. Jedes Kind weiss doch: Kein Bär oder Siebenschläfer kommt im tiefsten Winter auf die Idee, mit neuen Routinen zu beginnen. Für etwas gibt es doch das Frühlingserwachen!

Wir hoffen, ihr habt ebenso viel Freude am Lesen dieses Magazins wie wir sie beim Zusammenstellen, Schreiben und Gestalten hatten!

Viel Freude beim Lesen!



*Renate Franke*  
school of facilitating, Berlin



*Barbara Backhaus*  
Kreative Lösungswege, Bern

## Inhaltsverzeichnis

Leadership vs. Management	S. 4
Mut zur Veränderung	S. 6
Die Unbeugsamen	S. 11
Ohne Freude entsteht keine Qualität	S. 13
Gamechanger Atem	S. 18
Hinweise & Termine	S. 20
Impressum	S. 21

### Du möchtest dich in die Redaktion des Facilitating Magazine einbringen?

Wir freuen uns immer über Themenvorschläge und weitere Autor:innen!

Bei Interesse bitte Mail an: [info@kreativeloesungswege.ch](mailto:info@kreativeloesungswege.ch)

---

---

# Leadership vs. Management

## Zwei Seiten derselben Medaille

*Leadership und Management werden oft synonym verwendet, dabei beschreiben sie zwei ganz unterschiedliche Rollen. Warum ist es wichtig, sie auseinanderzuhalten? Und welche Stärken können sie vermitteln?*

Noemi Harnickell

«A manager does things right and leaders do the right thing.» – «Ein Manager macht seine Sache richtig und Leader tun die richtige Sache.» Dieser Satz des amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Warren Bennis fasst einen Konflikt zusammen, den vielen Führungskräften gar nicht bewusst ist: Dass ein:e Leader:in nicht unbedingt ein:e Manager:in und ein:e Manager:in nicht unbedingt ein:e Leader:in ist. Viel zu oft werden die beiden Begriffe jedoch synonym verwendet.

### **Der mikromanagende Leader: Ein Missverständnis**

Wie erkenne ich als Führungskraft also, ob ich eher ein:e Manager:in oder ein:e Leader:in bin? Die Theorie ist erstmal einfach: Ein:e Manager:in kontrolliert, plant, koordiniert und organisiert. Die Verantwortungen eine:r Leader:in hingegen liegen in der Innovation, Vision und Motivation. Ein:e Leader:in schafft Vertrauen im Unternehmen und fördert Veränderung. Das heisst, während ein:e Manager:in das Team im Arbeitsalltag unterstützt und befähigt, vermitteln Leader:innen die Gesamtvision und ein Gefühl der Identifikation.

In einem Unternehmen, das gut funktioniert, sind beide Rollen vertreten – entweder durch eine

einzelne Person oder durch zwei Personen, die sich die Verantwortlichkeiten teilen. Wichtig ist vor allem, dass Management und Leadership als Kompetenzen klar voneinander getrennt werden. Es gibt nichts Schlimmeres als Vorgesetzte, die sich aus Überforderung ins Mikromanagement stürzen, oder Managende, die es nicht schaffen, ein Gemeinschaftsgefühl in ihrem Team zu etablieren.

### **Dezentrale Führungsmodelle**

Leader:innen ohne Managerrollen sind vor allem in Organisationen mit dezentralen Unternehmensstrukturen vertreten. Das liegt daran, dass es in dezentralen Unternehmensmodellen klare Entscheidungsträger:innen für jede Entscheidung gibt, ohne dass es jedes Mal der oder die Manager:in

das Unternehmen erlebt eine hohe Dynamik.

Umgekehrt ist nicht jede:r Manager:in zur Leader:in geboren, was keineswegs bedeutet, dass er oder sie ihre Rolle nicht sehr kompetent ausführt. Ein:e gute:r Manager:in ist das Rückgrat des Teams. Gutes Management vermittelt dem Team Klarheit und Orientierung. Auf einem Schiff würden Leader:innen den Kurs festlegen, während die Manager:innen am Steuer stehen.

### **Wer managt, fördert den Teamgeist**

Viel zu oft fühlen sich Manager:innen für Arbeiten selbst verantwortlich. Sie glauben, dass sie das beste Knowhow haben, dass es schneller geht, wenn sie Dinge erledigen. In Wahrheit überladen sie sich dabei

«A manager  
does things right  
and leaders  
do the right thing.»

ist. Das Engagement der Mitarbeitenden ist entsprechend gross und

nur mit einer Verantwortung, der sie nicht gerecht werden können.

Das führt zu Staus im Arbeitsfluss und frustriert die Mitarbeitenden. Fähige Manager:innen delegieren die Arbeit darum an andere Personen.

Was also machen Manager:innen konkret? Zu ihren wichtigsten Fähigkeiten gehört etwa konstruktives Feedback, um die Teammitglieder in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu unterstützen. Ein:e fähige:r Manager:in fördert die berufliche Karriere der Mitarbeitenden und hilft ihnen zum Beispiel, einen Fünfjahresplan in die Tat umzusetzen.

Dadurch wächst eine weitere wichtige Kompetenz: das Teambuilding. Indem Verantwortung und Vertrauen übertragen werden, fühlen sich alle Teammitglieder gesehen und wertgeschätzt. Ein gutes Management schafft Raum für professionellen und persönlichen Austausch. Das fördert den Teamgeist und eine nachhaltige Zusammenarbeit.

#### «Inner Work»

Während Management oft mit äusseren Strukturen zu tun hat, geht Leadership viel tiefer. Denn wirklich erfolgreiche Leadership beginnt im Inneren: bei der inneren Haltung und dem Bewusstsein des oder der Leader:in. Die sogenannte «Inner Work» fordert Führungskräfte heraus, sich mit den eigenen Werten, Überzeugungen und inneren Dynamiken auseinanderzusetzen. So gewinnen sie Klarheit über die eigene Vision und entwickeln die nötige emotionale Intelligenz, um authentisch führen zu können. Bill O'Brien, der frühere CEO von Hanover Insurance, sagte dazu: «Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Interventionsabnehmenden ab.»

Nur wer innerlich gefestigt ist und

ein tiefes Verständnis für sich selbst hat, kann andere auf eine nachhaltige Art und Weise führen. Nur durch «Inner Work» wird Leadership zu einer Quelle langfristiger Kraft und Inspiration. Erfolgreiche Führungskräfte wissen, wann es angebracht ist zu führen und wann es wichtiger ist, zu managen.

Hier setzt auch der Kurs «Engagierte Präsenz» von Barbara Backhaus und Rainer Pervöltz an: In dem Training lernen Führungskräfte, wie wichtig es ist, zuerst bei sich selbst anzufangen, bevor sie andere inspirieren und leiten können. «Meiner Erfahrung nach führt diese Unterscheidung zu einer grossen Erleichterung», sagt

Barbara Backhaus. «Fast alle Führungskräfte, mit denen ich arbeite, befinden sich in diesem Spannungsfeld zwischen Leadership und Management, verstehen aber nicht, dass beide Rollen unterschiedliches Handwerkszeug benötigen. Wir sprechen hier von Rollen, nicht von Persönlichkeiten – und Rollen kann man wie Hüte verteilen. Das erlaubt, den Arbeitsalltag ganz neu zu gestalten.»

#### Noemi Harnickell

arbeitet als freie Journalistin und Autorin in Bern.

noemiharnickell.com

Manager:innen	Leader:innen
<b>bewältigen Komplexität durch...</b>	<b>bewältigen Veränderung durch...</b>
das Planen von Zielen	das Setzen der Richtung
das Budgetieren von Zielen	die Entwicklung einer Zukunft
die Aufstellung von Tagesordnungen und Aufgaben	eine strategische Vision für den Wandel
die Organisation von Rollen und Verantwortlichkeiten	das Abstimmen der Menschen aufeinander
die Strukturierung von Personal und Aufgaben	das Vermitteln einer Richtung
das Delegieren von Personen	das Bilden von Koalitionen
die Beobachtung und Umsetzung der Ergebnisse	die Konzentration auf das Commitment
die Identifizierung von Abweichungen	Motivation und Inspiration
das Planen und Organisieren, um Probleme zu lösen	die Nutzung des menschlichen Wertes und Potenzials

Quelle: [https://saylordotorg.github.io/text\\_leading-with-cultural-intelligence/s03-01-the-difference-between-manager.html](https://saylordotorg.github.io/text_leading-with-cultural-intelligence/s03-01-the-difference-between-manager.html)

Übernommen und angepasst aus: Kotter, What Leaders Really Do (1999). Cambridge, MA: Harvard Business Review.

---

---

# Mut zur Veränderung

## Auf der Suche nach der Quelle von Mut und Durchhaltevermögen

*Wir fragten uns: Was treibt Menschen an, sich für Veränderungen einzusetzen? Woher nehmen sie den Mut dafür? Und: Kann man lernen, mutig zu sein? Ergebnisse und Erfahrungen aus Gesprächen mit 14 beeindruckenden Frauen.* **Renate Franke & Kira von Moers**

Inspiziert von dem Film «Die Unbeugsamen» (Torsten Körner, 2021) haben wir, Renate Franke und Kira von Moers, uns auf die Suche gemacht nach Quellen von Mut und Durchhaltevermögen. Der Film porträtiert Politikerinnen der Bonner Republik, die um Akzeptanz in politischen Gremien und Prozessen kämpften. Wir fragten uns: Woher hatten diese Frauen den Mut, sich trotz der widrigen Umstände so sehr zu exponieren? Woher nahmen sie die Kraft, ihr Engagement über einen langen Zeitraum durchzuhalten? So beschlossen wir, Frauen zu befragen, die aus unserer Sicht, heute mutig und durchhaltestark sind.

Als «mutig» definierten wir Frauen, die durch ihr Tun spürbaren Widerstand auslösen – sowohl im öffentlichen wie auch im privaten Rahmen. Diese Frauen lassen sich davon jedoch nicht abhalten, weiterhin zu tun, was sie für richtig halten. «Durchhaltevermögen» bedeutete für uns, dass die Frauen ihre Aktivitäten allen Widerständen zum Trotz auch über lange Zeiträume fortführen. Unsere Gesprächspartnerinnen sind sehr divers, eines aber haben sie gemeinsam: Sie setzen ihren Mut und ihre

Kraft für lebens- und demokratiefördernde Ziele ein.

Bevor wir die Interviews führten, haben wir uns drei Forschungsfragen gestellt:

- » Was sind die Quellen ihres Mutes?
- » Wie nähren sie ihr Durchhaltevermögen, ihre Kraft?
- » Halten sie Mut und Durchhaltevermögen für lern- und lehrbar?

Unsere Ergebnisse haben keine Studienqualität. Wir verstehen sie vielmehr als Impulse – als Einladung zur Weiterentwicklung der «Fährten», die wir aufgenommen haben.

### **Was sind die Quellen eures Mutes?**

Die Antworten auf diese Frage waren vielfältig. Allen gemeinsam ist ein inneres Werteempfinden und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Wir greifen exemplarisch drei heraus, die vielfach genannt wurden.

«Mein Schätzchen, du kannst alles haben, was ich nicht hatte. Du wirst es dir nehmen. Und du wirst dir von keinem Jungen je sagen lassen, dass du zweitrangig bist.» So zitierte Ulrike Winkelmann, Chefredakteurin der taz, ihre Mutter. Ähnliche indirekte oder direkte ermutigende «Aufträge» durch das Elternhaus hörten wir mehr

**«Da ist natürlich auch die Religion, die mich trägt und die mir immer wieder sagt: Was ist unsere zwischenmenschliche Aufgabe?»**

---

fach. Das konnte in Form des Vorbildes der Eltern sein, die Mut und Tatkraft vorlebten. Oder Eltern, die sich trotz schwieriger Umstände konsequent für die Schulbildung der Kinder einsetzten. Wesentlich hierbei war das in die Kinder gesetzte Zutrauen, dass sie schaffen können, was sie sich vornehmen.

Neben der Erziehung durch Vorbilder spielten Spiritualität und Religion eine Rolle. Bei einer Pfarrerin, mit der wir sprachen, ist die Antwort naheliegend. Für uns überraschend war, dies auch von Frauen mit ganz anderen Berufen zu hören. Eine von ihnen war Souad Lamroubal, die sich als Expertin für Migration und Integration seit vielen Jahren gegen Rassismus in Kommunalverwaltungen engagiert:

«Da ist natürlich auch die Religion, die mich trägt und die mir immer wieder sagt: Was ist unsere zwischenmenschliche Aufgabe? Und das betrifft alles, was auf der Welt ist. Können wir mit den Menschen umgehen, wie wir wollen? Nein, verdammt, das können wir nicht. Wir sind hier alle nur zu Besuch. Und als Besucher machen wir doch auch nicht alles kaputt und gehen dann wieder.»

### **Herzenthemen**

Der dritte wiederholt auftauchende Faktor war das Herzenthema. Das Finden eines Themas, das einen so sehr beschäftigt und interessiert, dass es uns in Aktion bringt. Dies scheint eine elementare Voraussetzung für mutiges und länger anhaltendes Handeln zu sein. So sagte uns Asta von Oppen, seit Jahrzehnten engagierte Anti-AKW-Aktivistin: «Ich glaube, du kannst nur Kraft entwickeln, wenn du etwas tust, was dir sehr am Herzen liegt.»

Die Herzenthemen der befragten Frauen fielen sehr unterschiedlich aus. Respekt für Diversität von Menschen und die Haltung «nie wieder Nazi-Deutschland» gehörten ebenso dazu wie der Erhalt der Schöpfung und die Vorbildrolle als Frau. Wurden die Anliegen ihrer Herzenthemen ignoriert oder verletzt, entwickelten die Frauen starke Emotionen, die von Trauer bis Wut und Trotz reichten und die zu einem inneren Antreiber wurden.

noch viel mehr in diesem Thema drin. Und das gibt mir wieder Kraft, das macht mich zu einer Wölfin, zu einer Löwin. Ich habe das Gefühl, ich muss das alles durchstehen für ihn.»

Was in unseren Interviews sichtbar wurde, war, dass die Frauen innerlich keine andere Wahl hatten, als aktiv zu werden und sich für ihre Herzenthemen einzusetzen. Daraus wuchsen ein Wille, ein

**«Und ich glaube Du kannst Kraft entwickeln, wenn du was tust, was dir sehr nah am Herzen liegt. Du bleibst nur da hängen, wo du mit dem Herzen dabei bist. Ich glaube die Nähe zu seinem unmittelbaren Gefühl ist ein Schlüssel fürs Durchhalten.»**

Kristin Hänel, Fachärztin für Allgemeinmedizin, die durch den öffentlichen Streit für die Abtreibungserlaubnis für Arztpraxen ihre Approbation riskierte, sagte: «Da war einfach diese Wut über die jahrelangen Angriffe und Gemeinheiten und den «Babycaust» und diese ganze Scheisse. Das war ein ganz wichtiger Wut-Motor.»

Dr. Akosua Sarpong-Bengelsdorf, Kinderärztin und Neuropädiaterin, die konstant mit Alltagsrassismus konfrontiert ist, der auch ihren Sohn betrifft, beschreibt es so: «Seit ich ein Kind habe, bin ich

Ehrgeiz und die Fähigkeit, innere Ängste und Grenzen zu überwinden sowie das erforderliche Durchhaltevermögen. Unsere Gesprächspartnerinnen machten fast ausnahmslos die Erfahrung, dass starkes Engagement auch einen aufmerksamen Umgang mit sich selbst erfordert. Der Preis für das Engagement ist zum Teil hoch. Er reicht von der Distanzierung nahestehender Menschen über körperliche und psychische Belastungsanzeichen bis hin zu konkreter Bedrohung. Daher wichtig, so hörten wir, die körperliche und seelische Gesundheit nicht aus

---

dem Auge zu verlieren, sondern sich aktiv darum zu kümmern. So zum Beispiel durch Bewegung, gutes Essen, Musik, Gemeinschaft und vor allen Dingen das Feiern erzielter Erfolge.

### **Sind Mut und Durchhaltevermögen lern- und lehrbar?**

Aufbauend auf der Frage, woher die Frauen Mut und Durchhaltevermögen nehmen, interessierte

Faktoren heraus kristallisiert, die den Erhalt und die Weiterentwicklung unserer zur erforschenden Eigenschaften unterstützen.

### **Befähigung**

Dies scheint ein Schlüssel zu sein. Unter Befähigung verstehen wir, individuell aktiv Aspekte zu verbessern, die bei der Entwicklung von Mut und Durchhaltevermögen hilfreich sind. Für Asta von Oppen

schen mitzunehmen. Das hat mir geholfen. Normalerweise sind Ärztinnen es ja nicht gewöhnt, sich auf die Bühne zu stellen.»

Auf der einen Seite ist es also wichtig, zu lernen, sich zu informieren und Wissen zu sammeln. Auf der anderen geht es darum, Gelegenheiten zum Üben zu nutzen. In beiden Lernfeldern verstärkt die zunehmende Erfahrung den Effekt. Diese Art von Entwicklung begegnete uns vor allem in jenen Geschichten, in denen es darum ging, einer bestehenden Herausforderung kompetenter und persönlich stabiler zu begegnen und so die eigene Handlungsprofessionalität und damit die Wirksamkeit seines Auftretens und Handelns zu erhöhen.

### **Selbstwertgefühl**

Entscheidend für die Entwicklung von Selbstwertgefühl ist das Erleben der eigenen Wirksamkeit. Dabei muss es nicht um grosse Themen oder weitreichende Massnahmen gehen – relevant ist vielmehr zu erfahren, dass auf eine eigene Handlung eine Reaktion erfolgt – idealerweise eine Veränderung in die gewünschte Richtung.

Zwischen wachsender Befähigung und steigendem Selbstwertgefühl besteht ein enger Zusammenhang. Gleichzeitig braucht es ja zunächst erst ein gewisses Mass an Selbstwertgefühl, bevor sich Menschen einem Thema, einem Anliegen mutig und entschlossen zuwenden und sich zutrauen, etwas erreichen zu können.

Kann man Selbstwertgefühl lernen oder einüben? Genau wie bei Kindern und jungen Menschen war es auch bei unseren Protagonistinnen wichtig, dass sie sich in neuen Zusammenhängen ausprobieren durften. Dazu gehörte, dass sie Fehler machen und die Ent-

«Auf der einen Seite ist es also wichtig, zu lernen, sich zu informieren und Wissen zu sammeln. Auf der anderen geht es darum, Gelegenheiten zum Üben zu nutzen. In beiden Lernfeldern verstärkt die zunehmende Erfahrung den Effekt.»

uns, ob und wie diese beiden Eigenschaften erhalten und weiterentwickelt werden können. Sind Mut und Durchhaltevermögen sogar lern- und lehrbar? Unsere Gesprächspartnerinnen waren sich weitgehend einig, dass wir mit einer Art «Grundausrüstung» zur Welt kommen, die nicht veränderbar ist, auch was Mut und Durchhaltevermögen betrifft. Wie gross dieser Anteil ist und wie viel in Kindheit, Jugend und später noch beeinflussbar ist, darüber gingen die Einschätzungen auseinander. Durch alle Interviews hindurch haben sich jedoch drei wesentliche

waren das vor allem inhaltliche Kompetenzen: «Das Durchhalten, gerade in den letzten zehn Jahren, hat damit zu tun, dass ich ein unglaubliches Erfahrungswissen habe. Dass ich mich in die technischen Details eingearbeitet, mir ein grosses Wissen angeeignet habe.»

Befähigung kann sich auch auf Training verhaltensbezogener oder methodischer Fähigkeiten beziehen, wie es Kristina Hänel erlebt hat: «Es ist die Musik, die mir geholfen hat. Die öffentliche Erfahrung, auf der Bühne zu stehen und Men-

---

---

wicklungsschritte so gross wählen konnten, wie sie ihnen realistisch erschienen. Förderlich war auch die Möglichkeit, sich Feedback von erfahreneren Menschen zu holen.

### **Befähigung und Selbstwert fördern**

Für uns als Beraterinnen, Coaches und Trainerinnen war die Fragen nach der Erlernbarkeit und Lehrbarkeit von Mut und Durchhaltevermögen von besonderer Bedeutung. Wie bereits kurz erwähnt, schätzten unsere Gesprächspartnerinnen den Spielraum sehr unterschiedlich zwischen «angeboren» und «erlernt» ein. Sobald wir diese grundsätzliche Frage jedoch in die oben eingeführten drei Kategorien aufteilten, veränderte sich das Bild. Alles, was sich zum Thema Befähigung auf Kenntnisse und Wissen wie zum Beispiel Daten, Fakten und Zusammenhänge bezieht, stellte sich als lehr- und lernbar heraus. Auch Veränderungen, die sich auf persönliches Verhalten beziehen, etwa sicheres Auftreten, sind in jedem Falle trainier- und verbesserbar.

Die verhaltensbezogene Entwicklung jedoch stösst in der Persönlichkeit immer an ihre Grenzen. Diese Grenzen, so haben wir in unseren Interviews gelernt, weiten sich jedoch im Tun – und dies möglicherweise in einem Mass, wie es die handelnde Person nicht für möglich gehalten hätte: «Vor Jahren habe ich gesagt, wenn es anfängt, dass ich mich nicht mehr sicher fühle, dann ist für mich Feierabend», erinnert sich Suad Lamroubal, «Jetzt zählt das zu meinem Alltag. Heute bin ich an dem Punkt, an dem ich sage, ich werde nicht Ungerechtigkeiten hinnehmen – Grenze hin oder her.»

Selbstwertgefühl als Einzelaspekt ist nicht gezielt erlernbar. Was wir hingegen erfahren haben, ist, dass

## **«Heute bin ich an dem Punkt, an dem ich sage, ich werde nicht Ungerechtigkeiten hinnehmen – Grenze hin oder her.»**

es sich zwar nicht automatisch, aber doch nach und nach einstellt, wenn etwas gelingt. Wenn ein Ziel erreicht oder ein Problem gelöst wird. Mit jedem dieser Erlebnisse wird das Selbstbewusstsein grösser. Sie sind relevante Bausteine des Selbstwertgefühls. Keine der Frauen, mit denen wir gesprochen haben, wurde hineingeboren in die Aufgabe, die sie sich später gestellt hat. Die Frauen hätten sich zum Teil nicht einmal vorstellen können, zu tun, was sie heute tun. Die meisten von ihnen erleben sich gar nicht als mutig.

Selbstwertgefühl ist also im direkten Sinne weder lehr- noch lernbar. Es ist jedoch im hohen Masse förderbar, zum Beispiel durch das Ermöglichen von Erfahrungen und Erfolgen, durch artikuliertes und gelebtes Zutrauen in Fähigkeiten und Fertigkeiten.

### **Gruppen bilden**

Fast alle Frauen, mit denen wir gesprochen haben, waren sich einig, dass es zur Stärkung von Mut und Durchhaltevermögen sehr wichtig, manchmal sogar unerlässlich ist, sich mit anderen zusammenzutun. Das können inhaltlich Gleichgesinnte sein oder eine Gruppe, die eine Einzelperson loyal begleitet und unterstützt. «Nie alleine, das trägt nur die Gruppe», sagte Asta von Oppen. Und Kristina Hänel meinte: «Ich stand immer vorne, aber die anderen standen immer neben mir und hinter mir. ... Das

war schon ein irrer Fels in der Brandung.»

Kann man den Zusammenschluss mit anderen lernen? Diese Einzelfrage haben wir nicht gestellt. Gruppe als stärkendes Element wurde in den Gesprächen als gesetzt betrachtet. Immer wieder tauchten allerdings Hinweise auf, die eine Spur legen, was es braucht, um Gruppen zu bilden. Um Hilfe bitten, Hilfe annehmen können, die Bereitschaft, anderen auf Augenhöhe zu begegnen. Mirjam Herrmann, eine wichtige Akteurin der Gruppe «Letzte Generation» sagte auf unsere Frage, wann sie die Gruppe verlassen würde: «Ein (Ausstiegs-) Grund wäre für mich auf jeden Fall, dass das irgendwie zur Bereicherung Einzelner dient in dem Sinne, dass die irgendetwas persönlich davon haben wollen. Die Dinge deshalb tun.»

Was ebenfalls genannt wurde, waren Lust und Freude daran, neben dem eigentlichen Gruppennutzen in einem gewissen Umfang auch zweck- und zielfreie Zeit miteinander zu verbringen. Asta von Oppen erzählte uns, dass auch gemeinsames Kochen und Feiern eine wichtige Quelle für Zusammenhalt gewesen sei. Und Akosua Sarpong-Bengelsdorf pflegt gezielt das private Zusammensein mit einer Gruppe von Menschen, die in einer vergleichbaren Situation sind wie sie. Unsere eigene Erfah-

---

zung ist zudem, dass viel davon abhängt, ob man frühzeitig kennen- und schätzen gelernt hat, in Gruppen aktiv zu sein.

Wie zu Beginn gesagt, war der Ausgangspunkt unseres Interviewprojektes der Kinofilm «Die Unbeugsamen», der die Geschichten einer Gruppe von Politikerinnen im Westdeutschland der sechziger bis achtziger Jahre erzählt. Wir hatten uns gefragt, woher diese Frauen den Mut, die Hartnäckigkeit hatten, diesen steinigen Weg zu gehen. Also interessierte uns im Zusammenhang unserer Interviews natürlich auch der Übergang: «Wie wird aus Mut und Durchhaltevermögen gesellschaftliches Engagement?»

### **Wie wird aus Mut und Durchhaltevermögen gesellschaftliches Engagement?**

Die befragten Frauen nannten Vorbilder als Auslöser sowie drängende persönliche Fragen oder Bedrohung. Wir alle kennen Menschen, die alle diese Kriterien erfüllen und nach eigener Aussage sowohl Themen im Kopf und auch Zeit und ausreichend Kraft hätten, sich zu engagieren – und es doch nicht tun. Das ist zwar nicht schön, aber menschlich. Wir sind eben bequem. Hinzu kommt für viele Menschen möglicherweise auch ein Gefühl von Sinnlosigkeit in politischen oder gesellschaftlichen Fragen und vielen fehlt das Vertrauen in die oben genannte Selbstwirksamkeit. Aber wie kommt es, dass manche es schaffen, unter den gleichen äusseren Bedingungen ins Handeln zu kommen – und die anderen nicht? Die eine abschliessende Antwort haben wir nicht gefunden, möchten aber unsere eigene Erfahrung am Beispiel dieses Interviewprojektes teilen. Was hat uns beide durch die Zeit der Anfragen und Interviews, der Ausarbeitung der Transkriptionen,

der Ergebnisauswertung und Präsentation getragen? Was führt bei allen anderen Geschäftigkeiten und neben unserem normalen Pensum doch immer wieder dazu, dass wir uns den Interviews noch einmal zuwendeten?

Einen von mehreren Punkten möchten wir, verbunden mit einem grossen Dankeschön an unsere Gesprächspartnerinnen, herausstellen. Vom ersten Interview an stellten wir fest, dass wir beide voller Freude und Energie, ja fast ein wenig aufgeputscht, aus den Gesprächen herauskamen. Das hielt über die gesamte Zeit der Interviews an. Unsere Gesprächspartnerinnen, ihre Geschichten und ihre Art, sie zu erzählen, waren mal unglaublich witzig, mal tieftraurig. Sie waren klug und ratlos, alles in einem. Sie waren berührend, anregend, mitreisend, und wir erlebten: Das Erzählen persönlicher Geschichten ist das ideale Medium, um Lust auf Engagement zu wecken!

### **Renate Franke**

ist Trainerin, Coach, Facilitatorin und Gründerin der *school of facilitating*, Berlin. Zentrales Anliegen ihrer Arbeit ist es, Menschen auf ihre Potenziale aufmerksam zu machen und sie zu motivieren, diese für den persönlichen Erfolg ebenso einzusetzen wie für den Erfolg des Gesamtunternehmens.

[school-of-facilitating.de](http://school-of-facilitating.de)

### **Kira von Moers**

ist zertifizierter Coach und Beraterin KMU. Mit Humor, einem genauen Gespür für Menschen und Pragmatismus unterstützt sie Menschen dabei, ihre Fähigkeiten zu erweitern, Sicherheit zu gewinnen und neue Wege zu gehen. Von der strategischen Ausrichtung bis zur Umsetzung von konkreten Massnahmen etabliert sie mit ihren Kund:innen ein zukunftsfähiges Personalmanagement.

[kiravonmoers.de](http://kiravonmoers.de)

---

---

# Die Unbeugsamen

Politik ist eine viel zu ernste Sache,  
um sie allein Männern zu überlassen

Dokumentarfilm von Torsten Körner, 2021.

Renate Franke



Dennoch verloren diese Frauen weder ihren Mut noch ihren Humor – und prägten so die deutsche Politik nachhaltig mit. «Die Unbeugsamen» ist ein Plädoyer für Gleichberechtigung und zeigt die Dringlichkeit weiblicher Perspektiven in der Politik.

Bonner Republik, so hiess die Bundesrepublik Deutschland (BRD) von 1949 bis zur Wiedervereinigung mit der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) im Jahr 1990. Es war eine Zeit des Wiederaufbaus, des Neuanfangs und der Hoffnung nach den langen Jahren des Kriegs. Aber nicht jeder Neuanfang gestaltet sich leicht. Vor allem, wenn an alten Geschlechterrollen gerüttelt wird.

«Eine Frau hat zwei Lebensfragen», hiess es in den 1950er Jahren in einem Werbespot von

Dr. Oetker. «Was soll ich anziehen? Und was soll ich kochen?» In «Die Unbeugsamen» erzählen Frauen von ihrem Kampf um eine Stimme in der von Männern dominierten politischen Welt der Bonner Republik. Macht und Politik, das waren keine weiblichen Attribute. «Wenn die Wahl gewesen wär' zwischen der besten Frau von allen in den Siebzigern und einem dummen August, wär' der dumme August Kanzler geworden», erinnert sich die ehemalige Grünenpolitikerin Christa Nickels in einem Gespräch.



«Die Unbeugsamen» läuft auf Apple TV und Amazon Prime. Die DVD ist im Handel erhältlich.



# Langmut

Ein Gespräch mit Robi Hostettler  
über Bildungsländkarten und die  
Wichtigkeit von Langmut.

---

---

# «Ohne Freude entsteht keine Qualität»

*Robi Hostettler ist Mit-Inhaber der WELOWERK AG in Wabern. Vor ein paar Jahren entwickelte er mit Kreative Lösungswege Bildungslandkarten, die seine Auszubildenden mit Respekt, Menschlichkeit und guten Fachkenntnissen durch die Abschlussprüfungen bringen sollen. Im Gespräch erzählt Robi, wie er dabei vorgegangen ist und warum Langmut dabei so wichtig ist.*

**Interview: Barbara Backhaus**

**Robi, du setzt in deinem Arbeitsalltag immer wieder Embodiment-Elemente ein. Wie funktioniert das?**

Ein Handwerk auszuüben, ist grundsätzlich gesund! Tägliche Überlegungen wie: Was brauche ich, um eine Reparatur erfolgreich auszuführen oder Teile zu ersetzen? Du triffst täglich Situation an und denkst dir, so wird es klappen – und dann funktioniert es nicht! Du suchst eine neue Lösung, schaust genauer, holst dir zusätzliche Informationen, andere Werkzeuge. Letztlich muss es aus dem Kopf heraus in die Hände gehen! Immer! Du suchst und findest. Am Schluss will ich ein funktionierendes Fahrrad, eine zufriedene Kundin, einen zufriedenen Kunden. Das braucht Freude am Handwerk und den Willen, einen echten Unterschied von vorher zu nachher zu bewirken.

**Welche Rolle spielen darin denn Bildungslandkarten für dich? Und wie würdest du sie definieren?**

Das Konzept der Bildungslandkarten lernte ich in einer Ausbildung bei Roni Greber kennen. Er zeigte

uns damals das Bild einer Insel. Wir sollten einen Weg quer durch diese Insel ziehen. Über Berge, durch Täler, am Ufer entlang, bis wir am Ziel angekommen waren.

Sinnbildlich stand dieser Weg für die Ausbildung, die unsere Lernenden und wir zusammen durchlaufen. Man bleibt in der Lehre zwei, drei oder vier Jahre auf diesem Weg. Bis zur echten Fachkraft dauert es, je nach Interesse und Handfertigkeit, nochmals eine gewisse Zeit. Wenn du Bildungslandkarte sagst, dann sehe ich immer diese Insel. Die Bildungslandkarte ist ein stark auf den Betrieb zugeschnittenes Werkzeug. Das ist das

Das heisst, wie ich vom Start zum Ziel komme, bleibt dem Betrieb oder den aktuellen Rahmenbedingungen überlassen. Der Weg kann sehr lang sein, aber er kann auch kürzer sein – ich kann über den Berg, aber ich kann auch um den Berg herumgehen.

Das ist sowohl die Stärke wie auch die «Schwäche» der Bildungslandkarte. Es ist ganz schön intensiv und ein harter Brocken Arbeit, sich so mit dem eigenen Betrieb auseinanderzusetzen. Du hast nichts Vorgedrucktes. Der Weg bleibt offen. Dein Ausgangspunkt sind die Lernenden, die Bildungsverordnung des jeweiligen Berufes, was

## Wie will ich mit jungen Menschen umgehen, um das Ziel einer erfolgreichen Ausbildung zu erreichen?

zweite Bild, das ich bei der Bildungslandkarte sehe: ein wertvolles Werkzeug.

am Ende der Ausbildung geprüft wird und deine eigene Betriebskultur. Wie will ich mit jungen

---

Menschen umgehen, um das Ziel einer erfolgreichen Ausbildung zu erreichen? Beim WeloWerk haben wir damals vier Schwerpunkte gewählt.

**Welche Schwerpunkte habt ihr da gewählt?**

Die erste Bildungslandkarte heisst, «der Kunde, die Kundin und ihr Fahrrad». Jemandem, der frisch in den Beruf einsteigt, muss erst bewusstwerden, dass da ein Kun-

de ist, der für deine Arbeit bezahlt und dass dies nicht dein eigenes Fahrrad ist. Wir sprechen von der Sorgfaltspflicht in jeder Hinsicht. Werkzeug, Arbeitsplatz und wie eben erwähnt, das anvertraute Eigentum von Kunden und Kundinnen. Als Auszubildender hast du das Gefühl, das ist doch klar. – Leider ist dem ganz und gar nicht so!

In der zweiten Bildungslandkarte liegt der Schwerpunkt in der Mechanik. Die dritte Karte beinhaltet

das Thema Strom, Software, Apps und die Vierte das Thema Ergonomie und Faktor Mensch. Die Bildungslandkarten behandeln sämtliche technischen Fähigkeiten spiralförmig. Viele Themen und Aufgaben, die eigentlich erst Ausgelernte angehen, bauen wir bereits ab dem zweiten Lehrjahr ein. Die Themen wiederholen sich, Lehrjahr für Lehrjahr und jeweils auf einem anderen Level.

Von uns Betrieben wird verlangt, dass wir den Jugendlichen auf Augenhöhe und mit Respekt begegnen. Die wenigsten Jugendlichen wissen weder was Augenhöhe heisst, noch was Respekt ist. Darum gibt es in unseren Bildungslandkarten viele Punkte, die das Zwischenmenschliche in die praktische Arbeit miteinbeziehen. Unser zentrales Ziel ist am Ende der Ausbildung nicht die beste Note. Die jungen Menschen sollen sich zu Persönlichkeiten mit Rückgrat entwickeln. Wenn sie sich auf eine Stelle bewerben, sollen sie nicht bluffen müssen. Sie wissen, was sie können, und sind bei sich. Das spüren Arbeitgeber.

**Die Landkarten können in dem Prozess für die Lernenden wegweisend sein.**

Eine unserer Lernenden ist noch sehr in der Findung. Sie ist zugleich Schülerin und Mechanikerin und weiss selbst nicht so richtig, was sie eigentlich sein will. Im Moment suchen wir einen gangbaren Weg. Die Bildungslandkarten helfen hier ganz konkret. Ich als Auszubildender ein, zwei passende Karten herausuchen, muss keine Antworten «aus den Fingern saugen» und sie kann diese Karten ein paar Wochen im praktischen Alltag mit sich tragen. Ab und zu sage ich zu ihr: «Hey, du wirst Mechanikerin – das ist doch toll. Ganz egal, wie



---

dein zukünftiger Weg aussehen mag. Jetzt bist du hier. Also nimm dich als Mechanikerin wahr.»

Manchmal muss eine Karte «Gebetsmühlenartig» Tag für Tag gelesen werden. Ein Detail, ein Handgriff, eine Reihenfolge in der Arbeit wird immer wieder vergessen. Da hilft nur die Wiederholung, bis es verinnerlicht ist. Ich gebe zu, das gelingt nicht immer. Die Bildungslandkarte kommt an ihre Grenzen, wenn der Wille der Auszubildenden trotz aller Bemühungen fehlt. Ein Text mit Bild findet nicht bei allen einen Zugang. Wir gehen mit unserer Unterschrift einen Vertrag ein, junge Menschen auszubilden. Das nehme ich ernst und suche Wege und Möglichkeiten, diesen Vertrag bestmöglich zu erfüllen. Aber auch ich muss die Grenzen des Möglichen akzeptieren. So ungefähr lautet auch der Text einer Karte.

Du fragst, ob die Landkarten für die Lernenden wegweisend sein können? Ja, das können sie sein. Ich sehe sie je länger je mehr auch als Samenkorn, das gesät wird und Jahre später erst Wirkung zeigt.

**Roni hat euch auf dem Weg begleitet. Was war dir wichtig in dieser Zusammenarbeit?**

Ohne Roni wäre dieser Prozess nicht möglich gewesen. Er nahm

mich aus der Werkstatt heraus und stellte mir einen Ort zur Verfügung, wo «um jeden Satz gerungen werden konnte». Formulierungen, Bilder, Verben. Es ging nicht um die Frage, ob ich intellektuell genug bin. Aus Luft entsteht keine Karte, und ich konnte mir ehrlich gesagt überhaupt nicht vorstellen, wie aus einer Insel mit verschiedenen Wegen eine Bildungslandkarte entstehen soll. Eine Ausbildungsanleitung in verständlichen Worten für junge Lernende. Roni begleitete mich auf meinem eigenen Weg und stellte immer wieder die nötigen, nervigen Fragen: «Was ist denn konkret dein Ziel? Definieren wir das mal!» Den praktischen Alltag einer Werkstatt ganz konkret in Bild und Wort fassen? Nein, ohne Hilfe wäre ich aufgeschmissen gewesen.

Zu guter Letzt mussten die Karten die Bildungsverordnung erfüllen. Fantasie ja, aber der Rahmen war gegeben. Wir arbeiteten speditiv eine Woche lang, heiße Köpfe inklusive.

**Es geht ja nur darum, Sätze zusammenzufassen. Weshalb braucht es diese Empathie in der Begleitung?**

Empathie braucht es nicht, wenn wir die Bildungsverordnung nur neu auf- und umschreiben würden. Roni sagte immer, kompli-



zierte Sätze kann jeder machen. Einfach zu bleiben und trotzdem den Kern zu erfassen, ist schwierig und harte Arbeit. Wenn wir die Bildungsverordnung so übersetzen wollen, dass Jugendliche sie verstehen und etwas damit anfangen können, sind, wie bereits erwähnt, Verben nötig. Verben bedeuten Handlung. In die Handlung hineinkommen. Kein Handwerk ohne Handlung. Das Wort «Hand» kommt übrigens in beiden Worten vor.

Warum Empathie? Weil der Mensch im Zentrum steht. Ohne die Hand des Mechanikers oder der Mechanikerin ist jedes Werkzeug wertlos. Ich sah noch nie eine Schraube, die sich von alleine angezogen hat. Wie arbeite ich als Mensch im Betrieb mit meinen Mitarbeitenden? Wie begegne ich meinen Kundinnen und Kunden? Wie gestalte ich meinen Arbeitsplatz? Wie trage ich Sorge zu meinem Körper?

Empathie und Willen braucht ein Betrieb, um junge Menschen auszubilden. Sie in ihrer ganzen Art und Weise zu begleiten, «trainieren»,

**Komplizierte Sätze kann jeder machen. Einfach zu bleiben und trotzdem den Kern erfassen ist schwierig und harte Arbeit.**

---

---

unterstützen und ihnen wo nötig die Grenzen aufzuzeigen. Diese sind gerade in der Mechanik klar gegeben. Empathie und Begeisterung helfen mir, geben mir die Kondition, diesen Weg zu gehen. Und glaub mir, die brauche ich.

und nachvollziehbar. Ein solches Verhalten mag den einen oder anderen etwas kurios vorkommen. Ich betrachte es als Stärke. Die Bildungslandkarten sollen ihn darin bestätigen und spiegeln gleichzeitig die Werte unseres Betriebes.

durften sie mit Roni weiterreichende Aufgaben «hinter den Karten» erarbeiten. Wenn es jemandem zum Beispiel schwerfällt, genau hinzusehen, schicken wir diese Person einfach mal für zwei Stunden in den Tierpark. Dort sucht sie sich ein Tier aus und beobachtet es. In Stichworten soll sie dann die Beobachtungen festhalten. Das ist eine Übung in fremder Umgebung, also ausserhalb der Werkstatt. Die auszubildende Person lernt, fokussiert an etwas dranzubleiben, hofentlich!

## Bildungslandkarten zu erstellen erfordert Wille und Kraft, sich mit dem eigenen Betrieb, dessen Weg und Werten auseinanderzusetzen.

Wie heisst es in einer Karte? «Die Ausbildung ist kein 100m Sprint, sie ist ein Marathon.»

**Ihr wollt halt nicht nur Fahrräder verkaufen, sondern ihr wollt gute Fahrräder zusammenschrauben. Ihr möchtet Kontakt mit den Kunden.**

Im Grunde beschreiben das unsere vier Pfeiler. Zuerst kommt die Freude, dann kommen die Kunden, dann das Team und schliesslich die Qualität. Das heisst nicht, dass die Qualität erst an vierter Stelle steht – ich sehe diese Pfeiler als gleichberechtigt. Aber wenn ich keine Freude habe, entsteht keine Qualität. Einer unserer Lernenden ist sehr introvertiert. Er geht nicht offensichtlich offen und mit überschwänglicher Freundlichkeit auf Kunden zu. Aber er kann in aller Ruhe eine Reparatur erklären. Und wenn jemand etwas kritisch hinterfragt, schaut er hoch an die Werkstattdecke und dreht leicht den Kopf – er nimmt quasi Anlauf, bis sich der Satz in seinem Hirn zusammengefügt hat und dann «rausspringt». Fundiert

**Wie oft passt ihr die Landkarten denn an?**

Wir konnten uns die ersten zehn Jahre «gemütlich» zurücklehnen. Im vergangenen Jahr haben wir sie textlich angepasst und einige Bilder geändert. Kaum war das geschehen, wurden wir von einem Gewerbeschullehrer auf das Wort «kann» aufmerksam gemacht. «Kann» heisst, ich kann oder kann nicht, zum Beispiel jemanden freundlich grüssen. Das Verb «grüssen» komme direkt als Handlung eingefügt. So heisst es nun: Ich bin aufmerksam und grüsse eine Kundin, einen Kunden freundlich. Wir waren kaum fertig mit diesem direkten Einsetzen der Verben, kam die neue Bildungsverordnung. Diese bringt uns bereits wieder viele Veränderungen, die ich zurzeit am Bearbeiten bin. Danach hoffe ich, wieder zehn Jahre Ruhe zu haben. Die Möglichkeit, unsere Bildungslandkarten verändern zu können, zeigt mir, dass sie flexibel und ein Stück weit lebendig sind.

Wenn möglich werden die Lernenden in den Prozess einbezogen. So

**Welche Tipps und Tricks würdest du an andere Betriebe weitergeben, die mit Bildungslandkarten arbeiten wollen?**

Wer den Prozess wagt, dem empfehle ich, Hilfe von aussen zu holen. Personen, die es gewohnt sind, mit Texten umzugehen. Oder die einen psychologischen Background haben. Man muss das tiefe Bedürfnis in sich tragen, Menschen ausbilden zu wollen – und das nicht bloss fachlich. In wie vielen Betrieben Auszubildende noch heute als günstige Arbeitskräfte angesehen werden, kann ich nicht beurteilen. Im Gespräch mit Menschen in Ausbildung und solchen, die schon lange im Arbeitsalltag integriert sind, höre ich oft das Thema Betriebskultur. Respektive, dass es keine gebe. Zu meinem Erstaunen wird in dieser Hinsicht gar nicht viel verlangt. Ab und zu ein Dankeschön, eine klare Antwort auf eine Frage, etwas Wertschätzung, besser organisieren statt stressen. Stattdessen wird geflucht, unklare Anweisungen gegeben oder gar keine, nie ein Merci und dass die Arbeit gut gemacht wurde, hören sie selten bis nie. Fachkräftemangel? In solchen Umfeldern ist das garantiert. Bildungslandkarten spiegeln die Betriebskultur.

**Dieser Vorgang, den du mit Roni gemacht hast, euch eine Woche hinsetzen und tatsächlich explizieren bis in konkrete kleine Sätze, das passiert in vielen Organisationen nicht. Deswegen ist man ständig Missverständnissen ausgesetzt. Ich glaube, dass diese Grundwerte sehr helfen, indem ihr sagt: Freude, Empathie, Interesse am Gegenüber, an der Sache – das macht es lebendig. Dann finden wir zusammen Wege, auch wenn es gerade schwierig wird.**

Bildungslandkarten zu erstellen, erfordert Wille und Kraft, sich mit dem eigenen Betrieb, dessen Weg und Werten auseinanderzusetzen. Das kann in grösseren Organisationen ganz schön «harzig» werden. Wir haben dazu auch Karten mit klaren Aussagen kreiert.

Zum Beispiel: «Ich bin mutig und äussere Kritik direkt. Ich hinterfrage gleichzeitig meine eigene Haltung in dieser Situation. Mir ist bewusst, dass Gesagtes und Gelebtes nicht immer übereinstimmen.» Oder Themen über «zuhören in Gesprächen», signalisieren, es interessiert mich oder nicht. Wenn es mich interessiert, frage ich nach: Meinst du das so? Stimmt die Richtung? Ich signalisiere dem Gegenüber, ich habe verstanden. Oft sind junge Menschen unsicher, was wir auf eine Frage von ihnen hören wollen. Klarheit ist in der heutigen Zeit ein kostbares Gut.

Solche Karten helfen uns, Missverständnisse schnell zu erkennen. Wie lange wir brauchen, diese zu lösen, steht offen. Da lob ich mir das Handwerk! Hier haben wir oft schnell Rat. Wurde ein Teil zer-

legt, lässt es sich in der rückwärtigen Reihenfolge wieder zusammenbauen. Und das ist das, was ich am Anfang gesagt habe: Das Geschenk des Handwerks besteht darin, dass etwas vom Kopf in die Hände geht. Wir sehen, wie etwas entsteht, wieder funktioniert. Das macht Freude!

#### **Lust auf mehr?**

Das ganze Interview gibt es in unserem Podcast «Veni Vini Violini» auf Spotify oder unserer Webseite zu hören. Einfach den QR-Code scannen!



#### **Robi Hostettler**

ist Orgelbauer und Fahrradmechaniker. Als Unternehmer mit einem Betrieb als AG führt er mit anderen Geschäftsinhabern die innovative Werkstatt WELOWERK in Wabern, Bern. In der von Kunden gerne besuchten Werkstatt stehen mehrere gut eingerichtete Arbeitsplätze. Bildungslandkarten begleiten Lehrmeister und Auszubildende den ganzen Arbeitstag.

welowerk.ch

#### **Barbara Backhaus**

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychotherapeutin und Dozentin.

kreativeloesungswege.ch

---

---

# Gamechanger Atem

*Für die Haltung des Facilitating ist unser Atem der Gamechanger.*

Barbara Backhaus

In der Weiterbildung *Facilitating Change* spielt die Haltung des Facilitating eine zentrale Rolle: Offen, präsent und nicht wertend zu sein, sowohl mit sich selbst als auch mit anderen. Diese innere Haltung verlangt eine tiefe Verbindung zu uns selbst, zu unserer eigenen inneren Stabilität und Selbstregulation – und genau hier kommt Atemarbeit ins Spiel. Der Atem wird zu einem mächtigen Werkzeug, um in schwierigen Situationen den Überblick zu behalten, Ruhe zu bewahren und präseanter für die Gruppe zu sein.

Indem wir unseren Atem regulieren, können wir unsere Emotionen und Gedanken besser lenken, unsere Haltung neu justieren und einen Raum schaffen, in dem auch die Teilnehmenden sich sicher und offen fühlen. Wie Paulo Coelho sagt:

«Du hast zwei Möglichkeiten: Deinen Geist zu kontrollieren oder dich von deinem Geist kontrollieren zu lassen.»

Atemarbeit bewirkt etwas Aussergewöhnliches in unserem Geist. Sie ordnet die Gehirnwellenaktivität, beruhigt das Nervensystem, die Amygdala und das limbische System, öffnet die Verbindung zum Herzen, erleichtert die Verdauung und fördert die Produktion von Hormonen, die das Energielevel und die Stimmung anheben. Wenn wir dem Atem achtsam begegnen, verlangsamt sich unser Geist und Ruhe und Frieden kom-

men in das gesamte System. Das überträgt sich auch auf das Team und die Gruppe.

### **Wie funktioniert das konkret?**

Der amerikanische Arzt und Trainer Dr. John Douillard, der einen tiefen Einblick in die vedische Medizin hat, bietet eine Reihe von Atemtechniken an, die leicht in den Alltag integriert werden können. Diese Übungen sind sogar im Liegen möglich und eignen sich hervorragend für den Morgen nach dem Aufwachen oder vor dem Schlafengehen. Sie lassen sich auch gut über den Tag verteilt anwenden. Regelmässiges Üben hilft für den Ernstfall.

### **Beispiele für Atemtechniken**

**Blasebalg-Atmung:** Führe 5-30 schnelle, tiefe Atemzüge durch die Nase aus, dann halte den Atem für 30 Sekunden an und spüre einfach nach. Keine Anstrengung – bleib in deiner Komfortzone. Wiederhole dies 4-6 Mal am Tag und beobachte, wie es im Laufe der Zeit immer leichter wird.

**Quadratatmung:** Atme ein für 2-4 Sekunden, halte für 2-4 Sekunden, atme aus für 2-4 Sekunden, halte wieder für 2-4 Sekunden. Diese Übung balanciert den Kohlendioxid- und Sauerstoffspiegel und hilft besonders Menschen, die in Stresssituationen hyperventilieren. Täglich 5-10 Minuten reichen aus.

**Handschuhatmung:** Beim Einatmen ziehst du den Bauch ein, beim

Ausatmen lenkst du die Aufmerksamkeit in deinen Körper. Stell dir vor, du bläst in einen Gummihandschuh – mit jeder Ausatmung erreichst du jede Zelle deines Körpers. Ziel ist es, die vollständige Anwesenheit in deinem Körper herzustellen. Nach einiger Zeit kannst du das Erleben vertiefen, indem du beim Ausatmen positive Gedanken wie Freundlichkeit, Mitgefühl, Freude und Einssein denkst (inspiriert von den Yoga-Sutras).

### **Der Hintergrund**

Das Zwerchfell ist ein oft unterschätztes Organ. Es spielt eine wichtige Rolle in unserem Körper, unter anderem in der Organisation des Lymphsystems. Alle genannten Übungen aktivieren das Zwerchfell auf unterschiedliche Weise und tragen als Hauptziel zur Beruhigung und Balancierung unseres Nervensystems bei. Wichtig: Atme stets durch die Nase ein. Bereits 5 Minuten pro Tag können einen grossen Unterschied machen, um in akuten Stresssituationen gelassener zu reagieren.

### **Atem als Begleiter des Wandels**

In der Arbeit als Facilitator, insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen, sind wir mit Dynamiken konfrontiert, die Unsicherheit, Spannungen und Ängste auslösen können – sowohl bei uns selbst als auch bei den Teilnehmenden. Der Atem kann uns dabei als verlässlicher Begleiter dienen, um zentriert zu bleiben und Veränderung als natürlichen Prozess

## Blasebalg-Atmung

1-Minute-Meditation

- 5-30 schnelle, tiefe Atemzüge durch die Nase
- Atem für 30 Sekunden anhalten
- nachspüren

4-6 Mal am Tag wiederholen

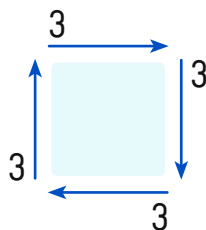


## Quadrat-Atmung

«Quadrat-Atmung» hilft, den in Stresssituation beschleunigten Herzschlag und erhöhten Blutdruck zu beruhigen.

- 3 Sekunden einatmen
- 3 Sekunden ohne Anstrengung Atem anhalten
- 3 Sekunden ausatmen
- 3 Sekunden Atem anhalten

Von vorne beginnen.



## Handschuhatmung

Hilft, die vollständige Anwesenheit in deinem Körper herzustellen.

- einatmen und den Bauch einziehen
- ausatmen und die Aufmerksamkeit in den Körper lenken
- sich dabei vorstellen, in einen Gummihandschuh zu blasen



zu unterstützen. Mit einer stabilen und achtsamen inneren Haltung können wir Räume des Vertrauens und der Offenheit schaffen, in denen Veränderung möglich wird.

Viel Freude beim Ausprobieren und Üben!

### Vertiefung ist möglich in unserem Angebot:

Retreat (5 Tage) mit Marie-Theres Euler-Rolle und Barbara Zuber

[PDF mit Informationen](#)

### Barbara Backhaus

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychotherapeutin und Dozentin.

[kreativeloesungswege.ch](http://kreativeloesungswege.ch)

---

---

# Hinweise & Termine

## Trainings-Termine 2025

### Schnupper-Zoom

Wie unterstützen Facilitating und die Theorie U mein Team, meine Organisation in der Transformation, die wir als Gesellschaft gerade durchleben? Was ist der Nutzen unserer Ausbildung? Beim Schnupper-Zoom geben wir Antworten auf diese und viele weitere Fragen.

7. April 2025

### Let Nature Do The Job

Unsere Umwelt verändert sich mit rasanter Geschwindigkeit und bringt radikale Umwälzungen in unserem beruflichen Umfeld mit sich. Kündigen sich auch bei Ihnen Herausforderungen oder neue Lebensabschnitte an? Haben Sie ein Bedürfnis nach Einkehr und Neubestimmung? Im Seminar lernen wir, die Ruhe und Kraft der Natur zu nutzen und uns von unserer Berufung finden zu lassen.

14. bis 19. September 2025

### Informationen:

[school-of-facilitating.de/termine](https://school-of-facilitating.de/termine)

### Kontakt:

[info@school-of-facilitating.de](mailto:info@school-of-facilitating.de)



### Theorie U in der Praxis virtuell

Interaktive, erlebnisorientierte Workshops zur Einführung in die Theorie U von Otto Scharmer. Ausloten der Anwendung für die eigene Arbeit.

Start: 1. Oktober 2025  
Ende: 19. November 2025

### Facilitating Change

Facilitating Change ist eine Weiterbildung, in der Sie die notwendigen Kompetenzen stärken, um erfolgreiche Veränderungsprozesse in komplexen Umfeldern in Ihrem Unternehmen sowohl auf der strukturierenden wie auch auf der psychologischen Ebene zu gestalten und zu führen.

Start: 27. November 2025  
Ende: 4. Juli 2026

### Entscheiden unter Unsicherheit

Organisationen sind komplexe Gebilde. In einem sich schnell verändernden Marktumfeld erhöht sich die Komplexität zusätzlich und es wird immer herausfordernder, zu guten Entscheidungen zu gelangen. Das aber ist nötig für die Zukunfts- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen.

26. bis 28. November 2025

### Engagierte Präsenz: Metaskills for Leadership

Führung beginnt innen: mit Feuer, Klarheit und Verbundenheit. In dieser Ausbildung entwickelst du zentrale Metaskills für Leadership – wie Präsenz, Achtsamkeit, Tiefe und innere Standfestigkeit. Für Menschen, die andere bewegen, ohne sich selbst zu verlieren.

Start: 19. März 2026

Anmeldung:  
[kreativeloesungswege.ch](https://kreativeloesungswege.ch)

# Impressum

## Redaktionsleitung

Barbara Backhaus ([hallo@kreativeloesungswege.ch](mailto:hallo@kreativeloesungswege.ch))  
Noemi Harnickell ([noemi@kreativeloesungswege.ch](mailto:noemi@kreativeloesungswege.ch))

## Textbeiträge

Barbara Backhaus  
Renate Franke  
Kira von Moers  
Noemi Harnickell

## Layout & Illustrationen

Aline Mauerhofer, Lieblingsfarbe Grafik & Illustration  
([info@lieblingsfarbe.ch](mailto:info@lieblingsfarbe.ch))

## Lektorat

Noemi Harnickell

## Korrektorat

Ronald Greber  
Noemi Harnickell

## Bildmaterial

Titelbild: Aurora by Ievgenii Biletskyi, [colourbox.de](http://colourbox.de)  
Gruppenbild Die Unbeugsamen: [picture alliance](http://picturealliance.com)/Sven Simon/  
Malte Ossowski  
Bilder WELOWERK: Barbara Backhaus

Ein Produkt von Kreative Lösungswege GmbH  
Seilerstrasse 23, CH-3011 Bern  
[www.kreativeloesungswege.ch](http://www.kreativeloesungswege.ch)  
[hallo@kreativeloesungswege.ch](mailto:hallo@kreativeloesungswege.ch)

In Zusammenarbeit mit school of facilitating  
Suarezstrasse 31, D-14057 Berlin  
[www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)  
[info@school-of-facilitating.de](mailto:info@school-of-facilitating.de)



ISSN 2813-8562



9 772813 856204