

A portrait of a smiling man with a beard and a shaved head, wearing a white t-shirt. The background is a solid grey.

ALI MAHLODJI

**~~NULL~~ BOCK
AUF ARBEIT**

**Wie du wirst,
was morgen zählt**

GABAL

Ali Mahlodji
Nutt Bock auf Arbeit



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

ALI MAHLODJI

~~NULL BOCK~~ AUF ARBEIT

Wie du wirst,
was morgen zählt

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-269-2

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagfoto: Christian Steinhauer

Autorenfoto: Manfred Baumann

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,

D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/gabalbuecher

www.x.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

PEFC/04-31-2251

Inhalt

Einleitung: Die Zukunft gehört uns allen	7
Kapitel 1: Was gerade wirklich los ist mit unserer Welt	20
Von VUCA bis BANI – das Chaos hat System	23
Der Mensch im Sturm der Systeme und deine Rolle darin	28
Break, Learn, Start – der Pfad der Exzellenz	34
Zukunft und Optimismus sind (d)eine Entscheidung	42
Kapitel 2: Ändere deine Perspektive, und deine Welt verändert sich	48
Die Kunst des Staunens und warum du genau hinsehen musst	51
Empathie ist kein Nice-to-have, sondern deine Superkraft	58
Respektiere andere Lebensphasen und verteidige deine	62
Mit der Kraft der Würde zur »ThinkOutsideTheBox«-Mentalität	69
Neue Narrative für eine neue Zeit – wer schreibt die Story?	75
Diversity neu gedacht	81
Das Ende der Generationen ist der Beginn der Potenziale	85
Kapitel 3: Wer gibt dem Leben die Antworten, wenn nicht wir?	92
Selbstverantwortung als Superkraft	95
Emotionen als Daten und Wegweiser des Lebens	102
Sinn, Purpose und der innere Kompass – mehr als ein Trend	109
Kapitel 4: Wir sitzen alle im selben Boot – Teamwork der Generationen	116
»Null Bock auf Arbeit« – Generation Real Talk	121
Professionelle Brückenbauer gesucht – wie junge Dynamik und alte Weisheit zusammenfinden	127

Kapitel 5: Du darfst endlich mitdenken – Leadership reloaded	136
Leadership reloaded – die Kunst des Self-Leaderships	142
What goes around comes around – alles hängt zusammen	147
Die Zukunft ist weiblich – und sie ist männlich und vieles dazwischen	150
Liebe in der Führung – Mensch statt Methode	154
Die drei Pfade gelungener Transformation	159
Co-Creation – die Essenz der nachhaltigen Transformation	164
Kapitel 6: Zukunft ist jetzt	168
Deine Zukunft ist eine Entscheidung	168
Das Einzige, was wir haben, ist das Jetzt – die Wurzel der Zukunft	170
Ohne Veränderung im Innen keine Transformation im Außen	172
Wer die Flügel anderer hebt, hebt die Welt für alle – Best Practices	174
Der Mensch als Möglichkeitswesen seiner Gedanken	178
Du musst sein, was du dir für diese Welt wünschst	181
Anmerkungen	183
Über den Autor	186

Kapitel 1

Was gerade wirklich los ist mit unserer Welt

Blicke jeden Tag mit Angst auf die Welt,
und du siehst irgendwann nicht mehr die Lösungen,
die deine Wege kreuzen.

Genau an diesem Punkt stehen wir gerade. Alles, was da draußen geschieht, bringt die Menschen durcheinander. In Frankfurt erzählte mir ein Taxifahrer: »Diese künstliche Intelligenz macht mir ehrlich gesagt schon Sorgen. Ich weiß nicht, wie ich damit umgehen soll.« Was er meint, höre ich gerade überall – in Unternehmen, in Schulen, im Supermarkt, auf Bühnen. Seine Stimme war ruhig, aber seine Hände umklammerten das Lenkrad fester als nötig. Wir reden nicht über das Wetter. Wir reden über die Zukunft. Und das mit einer Intensität, die spürbar macht: Diese Gespräche sind keine Small Talks mehr, sie sind Überlebensgespräche.

Seit etwas mehr als siebenzig Jahren leben wir in Europa im Frieden – eine Antwort auf eine unfassbar zerstörerische Zeit. Damals haben Menschen den Mut gefunden, ein neues Zukunftsbild zu entwerfen. Sie standen vor Trümmern, buchstäblich und metaphorisch, und sagten trotzdem: Wir bauen etwas Besseres. Heute fällt es uns schwerer, uns eine bessere Zukunft vorzustellen als die, die wir hatten. Die Sicherheit der letzten Jahrzehnte hat uns träge gemacht. Wir haben uns daran gewöhnt, dass morgen sein wird wie heute, nur ein bisschen komfortabler. Jetzt, da vieles wankt, öffnet sich das Zeitfenster

wieder: Wir dürfen (und müssen) groß denken – Utopien, die größer sind als wir selbst. Aber um sie gestalten zu können, müssen wir erst lernen, mit dem Jetzt klarzukommen.

Denn eines ist nicht nur gefühlt wahr, sondern auch faktisch: Die Angst geht um. So meldete die »Stiftung für Zukunftsfragen«¹ zum Jahreswechsel 2025, dass über 60 % der deutschen Gesamtbevölkerung mit Angst aufs neue Jahr blicken.

Schaut man in aktuelle Daten, erkennt man allerdings auch ein Muster: Jugendliche blicken persönlich erstaunlich zuversichtlich nach vorn, sind aber skeptischer, was Land und Welt betrifft. In der BAR-MER/SINUS-Jugendstudie 2024/25² sagen 79 % der Vierzehn- bis Siebzehnjährigen, sie blickten optimistisch auf ihre persönliche Zukunft, aber nur 38 % sind optimistisch, was die Zukunft der Welt angeht. Diese Zahlen erzählen eine Geschichte: Die Jungen trauen sich selbst mehr zu, als sie der Welt zutrauen. Sie sehen sich als handlungsfähig, aber das System um sie herum als brüchig. Das ist kein Widerspruch – das ist Realismus.

Warum ist das wichtig? Weil ich zwischen Welten pendle – eine Hälfte meiner Zeit in Unternehmen, Organisationen und Politik; die andere mit Kindern, Jugendlichen und Menschen, die selten gesehen werden. In Vorstandsetagen höre ich dieselben Sorgen wie in Jugendzentren, nur in andere Sprache verpackt. Am Ende ist es immer das selbe: Menschen mit Mustern, Hoffnungen, Ängsten. Ich selbst kam aus der Konzernwelt und hatte jahrelang Führungspositionen inne, wurde später Lehrer und Unternehmer. Der rote Faden durch all diese Rollen: Erwachsene, die heute Angst vor der Zukunft haben, waren einmal Kinder, die nie gelernt haben, mit Unsicherheit umzugehen.

In Schulen sehe ich es deutlich: Die Jugendlichen, die trotz Problemen Mut behalten, haben Erwachsene um sich, die Hoffnung geben. Nicht naive Hoffnung, sondern die Art von Zuversicht, die sagt: »Ja, es ist kompliziert. Aber wir finden einen Weg.« Wo Eltern oder Lehrkräf-

te selbst resignieren, wo sie nur noch über das sprechen, was schief läuft, wachsen Ängste, die lähmen. Dasselbe in Organisationen: Der Unterschied zwischen denen, die gestalten, und denen, die abwarten, liegt oft in der Geschichte, die sie sich selbst erzählen – und im Umfeld, das sie prägt.

Und ja: Wir sind Herdentiere und unsere gegenseitigen Verhaltensweisen »stecken uns an«: im Guten wie im Schlechten. Wenn unser Umfeld voller Raucher ist, tendieren wir selbst eher dazu, auch mal zu einer Kippe zu greifen, als wenn in unserem Umfeld nur Menschen wären, die sich der Gesundheit gewidmet haben. Genauso gilt aber auch, dass, wenn dein bester Freund mit dem Rauchen aufhört, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass du es ebenfalls tust. Dieses Verhalten prägt natürlich die Art und Weise, wie wir auf die Welt blicken: Wenn in deinem Team alle nur noch über Probleme sprechen, wirst du selbst problemfixierter. Wenn um dich herum Menschen sind, die trotz Schwierigkeiten handeln, wirst du handlungsfähiger. So gesehen sind wir alle Vorbilder, ob wir wollen oder nicht.

Die Erkenntnis ist simpel und zugleich radikal: Wenn unser Umfeld uns so stark prägt, sind wir selbst das Umfeld anderer. Willst du mehr Mut in der Gesellschaft, sei mutig. Mehr Respekt? Leb ihn. Mehr Empathie? Fang bei dir an. Das klingt nach Kalenderspruch, ist aber knallharte Realität. Jedes Gespräch, das du führst, jede Haltung, die du zeigst, jede Entscheidung, die du triffst, sendet Signale aus. Menschen um dich herum spüren, ob du an Lösungen glaubst oder dich in Problemen eingerichtet hast.

Die Zukunft gehört uns allen. Aber sie beginnt bei jedem und jeder Einzelnen von uns. Auch bei dir.

Von VUCA bis BANI – das Chaos hat System

Es gab einmal eine Zeit, da hieß es in Unternehmen: »Überlass das Denken den Pferden.« Die Arbeitswelt war klar hierarchisch geordnet – eine Pyramide: ganz oben der Vorstand, darunter das Management und unten die Mitarbeitenden mit ihren Jobbeschreibungen. Arbeitszeiten, Pausen, sogar Urlaubsregelungen waren vorgegeben. Wer dem Vorstand im Aufzug begegnete, senkte lieber den Blick. Diese Welt wirkt heute steif und überholt. Und doch bot sie vielen Menschen vermeintliche Sicherheit: Man musste kaum denken, man funktionierte – und das Gehalt war sicher. Jeden Monat zur gleichen Zeit auf dem Konto, Weihnachtsgeld im November, Urlaubsgeld im Juni. Ein Leben nach Plan.

Doch dieser Komfort war ein goldener Käfig. Unternehmerisch zu denken, war nicht erwünscht. Loyalität galt als Grundregel – bis die Finanzkrise 2008 klarmachte: Sie war einseitig. Konzerne entließen massenhaft, und die Menschen – damals teilweise noch Jugendliche – lernten: Realität ist kein Versprechen. Zweifel wurde überlebenswichtig. Die Generation, die heute in Führungspositionen steht, hat diese Lektion gelernt: Vertraue niemandem blind, auch nicht dem eigenen Arbeitgeber.

Seitdem wackeln Hierarchien. Klar ist heute: Die hellsten Ideen sitzen oft bei Mitarbeitenden, die direkt am Kunden arbeiten. Sie spüren als Erste, wenn sich Bedürfnisse ändern, wenn neue Probleme auftauchen, wenn alte Lösungen nicht mehr funktionieren. Führung heißt heute mehr: unterstützen, befähigen, mitdenken lassen – weil schnell, agil, vernetzt zu sein, keine Option mehr ist, sondern Pflicht.

Empowerment – und die Schattenseite

Vor zwei Jahren erlebte ich in einem großen deutschen Industriekonzern, wie »Empowerment« zur Herausforderung werden kann. Eine

interne Befragung zeigte sinkende Zufriedenheit, obwohl das Management eigentlich mehr Verantwortung übertrug. Die Führungskräfte waren ratlos: Sie hatten doch alles richtig gemacht – flache Hierarchien, mehr Entscheidungsfreiheit, weniger Mikromanagement. In einer zweiten Runde kam die Erklärung: »Wir haben das Gefühl, jetzt müssen wir ja alles selbst machen.« Die Stimme der Mitarbeiterin, die das sagte, klang müde, fast vorwurfsvoll.

Diese Reaktion machte deutlich: Viele Menschen in traditionellen Organisationen waren nie dorthin gekommen, aktiv Veränderung zu gestalten. Sie wollten Sicherheit, klare Regeln, einen berechenbaren Weg bis zur Rente. Niemand begann seine Karriere vor dreißig Jahren bei Volkswagen oder Siemens, weil diese Firmen damals für radikale Veränderung standen – eher waren sie das vorgezogene Ziel einer sicheren Karriere bis zu einer noch sichereren Rente. Für diese Menschen bedeutete die Umstellung auf Selbstverantwortung im Beruf nicht Freiheit, sondern Last. Plötzlich mussten sie Entscheidungen treffen, für die sie sich nie qualifiziert gefühlt hatten. Plötzlich waren sie verantwortlich für Ergebnisse, die früher andere zu verantworten hatten.

Führungskräfte glaubten, sie würden den Menschen einen Gefallen tun, indem sie sagten: »Gestalte selbst, übernimm Verantwortung.« Doch Verantwortung auf Knopfdruck funktioniert nicht – weder bei Berufsanfängern noch bei Menschen, die seit zwanzig Jahren denselben Job machen. Denn wir alle sind geprägt durch ein Schulsystem, in dem jahrelang andere entschieden haben, was wir wann zu lernen haben. Zwischen dem sechsten und achtzehnten Lebensjahr wurde uns eingeimpft: »Mach keine Fehler. Folge dem Stoff. Funktioniere.« Zwölf Jahre lang haben wir gelernt, dass richtige Antworten wichtiger sind als gute Fragen.

Belohnungs-, Verhaltens- und Motivationsmuster haben uns darauf trainiert, auf äußere Vorgaben zu reagieren. Wenn dann plötzlich Selbstverantwortung »verordnet« wird, fühlen sich viele überfordert.

Dieser Konzern musste das auf die harte Tour lernen: Empowerment ist kein Geschenk, sondern ein Prozess. Menschen müssen dahin geführt werden, es aus sich selbst heraus zu verstehen. Sie brauchen Zeit, Unterstützung und die Erlaubnis, Fehler zu machen, ohne dafür bestraft zu werden.

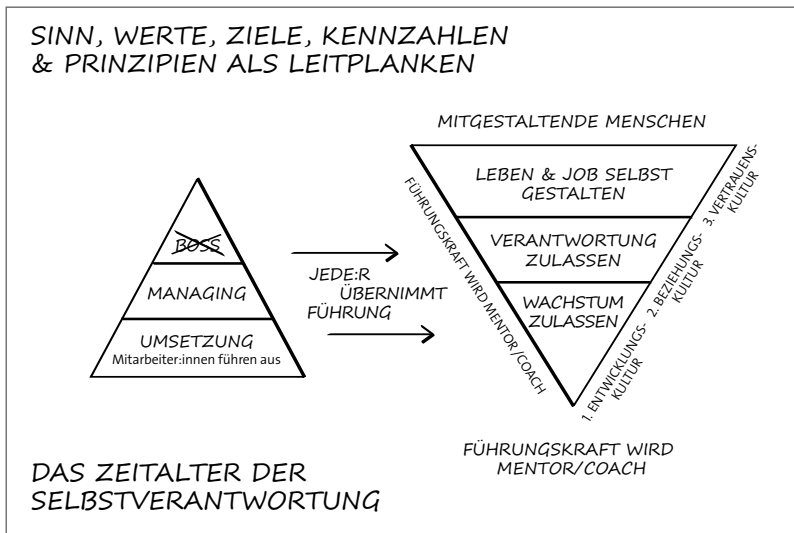
Und genau darum geht es auch in diesem Buch: zu zeigen, was es bedeutet, in einer Welt zu leben, in der Selbstverantwortung nicht optional, sondern Überlebensstrategie ist.

Komplexität – spürbar und messbar

Studien zeigen klar, wie massiv die Lage jede Art der Führung schon seit Längerem verändert: Laut Deloitte³ gaben 2019 schon 81 % der Führungskräfte an, dass sie durch zunehmende Komplexität und Mehrdeutigkeit führen müssen. Das ist nicht nur ein subjektives Gefühl – es spiegelt sich in messbaren Kennzahlen wider: kürzere Produktlebenszyklen, mehr Stakeholder pro Entscheidung, schnellere Marktveränderungen.

Diese Zahlen sind nicht nur Statistik. Sie sind Spiegel: Auch Führungskräfte selbst sind zunehmend in Unsicherheitsstrudeln gefangen. Sie sollen Orientierung geben, wissen aber oft selbst nicht, wohin die Reise geht. Sie sollen Sicherheit vermitteln, fühlen sich aber selbst unsicher.

In diesem neuen Modell sehen Führungskräfte ihre Aufgabe darin, der Potenzialentfaltung der Belegschaft dienlich zu sein, indem sie die Steine aus dem Weg räumen, die Wachstum verhindern, und neben Kennzahlen das Team mit Sinn, Werten und Prinzipien ausstatten, welche Selbstermächtigung ermöglichen. Die Mitarbeitenden hingegen müssen akzeptieren, dass Führungskräfte maximal für die Rahmenbedingungen sorgen können, das Wachstum allerdings in der eigenen Selbstverantwortung liegt.



Die umgedrehte Leistungspyramide ist ein Sinnbild eines neuen Führungsverständnisses, bei dem Führungskräfte zu Mentoren werden und Mitarbeitende zu mitgestaltenden Wesen.

Die neue Arbeitswelt braucht nach wie vor Hierarchien, damit klar ist, wo Entscheidungen getroffen werden, doch es geht darum, wie diese gelebt werden: als Schienen einer menschlichen Performancekultur oder im alten Stil als Schutzbunker der Macht.

Von VUCA zu BANI

Je komplexer unsere Welt im Außen, desto simpler muss unsere Sprache im Innen werden, damit wir alle vom selben sprechen.

In den späten 1980er-Jahren kreierte das US Army College den Begriff VUCA⁴, um die sich damals verändernde, multilaterale Welt nach dem Ende des Krieges zu beschreiben.

Der Begriff ist eine Abkürzung und steht für

- **Volatility** – ständige, unkontrollierte Veränderungen
- **Uncertainty** – Zukunft ist unplanbar
- **Complexity** – viele, unübersichtliche Verbindungsfaktoren
- **Ambiguity** – mehrdeutige Situationen ohne klare Antworten

Dieser Begriff wurde mit der Zeit von der Business- und damit von der Managementwelt übernommen, um der Unplanbarkeit der Welt einen Namen zu geben. VUCA hört sich schließlich besser an als »wir haben keine Ahnung, wie die Zukunft aussieht«. Fakt ist, dass wir Menschen niemals die Zukunft voraussehen konnten, doch gab es Zeiten der Wirtschaft, wo Entscheidungsträger:innen von Zehn-Jahres-Plänen sprachen und ihnen niemand widersprach.

Während das VUCA-Modell die Welt der 2000er- und 2010er-Jahre beschrieb, kam es an seine Grenzen, als die Welt noch unbeständiger zu werden schien. BANI war geboren, das Synonym für

- **Brittle** – Systeme wirken stabil, zerbrechen plötzlich
- **Anxious** – Dauerangst als Grundgefühl
- **Nonlinear** – Ursache und Wirkung sind entkoppelt
- **Incomprehensible** – selbst Expert:innen verstehen zu wenig

Der Begriff wurde erstmals 2020 vom amerikanischen Zukunftsforscher Jamais Cascio in seinem Essay »Facing the age of chaos«⁵ beschrieben und fasste zusammen, auf welches Lebensmodell wir uns als Gesellschaft einzustellen haben.

Diese Modelle sind nicht bloß Modewörter, sie fangen ein Gefühl ein, das viele Menschen haben. Viele Menschen sagen heute: »Die Welt ist brüchig, unsicher, unverständlich.« Sie spüren, dass kleine Ereignisse große Auswirkungen haben können – und große Anstrengungen manchmal verpuffen. Sie erleben, dass Expertise von gestern heute wertlos sein kann. Sie spüren in ihrer Gedankenwelt ein Gefühl von

gaga (sprichwörtlich für »nicht recht bei Verstand«), doch was sie meinen, war früher VUCA und ist heute BANI.

VUCA beschreibt eine Welt, die komplex, aber noch irgendwie nachvollziehbar war. BANI geht weiter: Es beschreibt eine Welt, in der Systeme nicht nur komplex sind, sondern fundamental unberechenbar: wo ein Virus die Weltwirtschaft lahmlegt. Wo ein Tweet Aktienkurse zum Absturz bringt. Wo künstliche Intelligenz in wenigen Monaten Branchen revolutioniert.

Die entscheidende Frage

Wenn unsere Systeme brüchig und unverständlich sind – wo ist Stabilität?

Nicht im Außen. Die einzige Konstante, wenn alles bricht, sind wir Menschen – unsere Haltung, unser Handeln, unser Wirken.

Das ist keine esoterische Erkenntnis, sondern eine praktische. In jeder Krise, die ich erlebt habe – persönlich oder beruflich –, waren es am Ende Menschen, die den Unterschied gemacht haben. Menschen, die gesagt haben: »Ich weiß nicht, was kommt, aber ich weiß, was ich jetzt tue.« Menschen, die Verantwortung übernommen haben, auch wenn niemand sie dazu verpflichtet hat.

Der Mensch im Sturm der Systeme und deine Rolle darin

Ich glaube, wir Menschen vergessen eine Sache immer wieder. Und zwar, dass es vor 100 oder 200 oder 300 Jahren sicher keine bessere Welt war, um in ihr zu leben. Wir erleben gerade, dass viele Menschen die Vergangenheit romantisieren. »Früher war alles besser.« Aber das

ist eine gefährliche Illusion. Die Menschen damals hatten nicht weniger Sorgen, sie hatten einfach unter dem Strich weniger Möglichkeiten. Und vor allem: weniger Wissen über das, was schief läuft.

Kein Wahlrecht für alle, kein Zugang zu Bildung für die breite Masse, keine funktionierende Gesundheitsversorgung. Wenn man sich die Zahlen ansieht, wird das klar: 1990 lebten weltweit noch etwa zwei Milliarden Menschen in extremer Armut. Heute sind es – trotz wachsender Weltbevölkerung – weit weniger als eine Milliarde.⁶ Ein gigantischer Fortschritt. Noch lange nicht genug, aber ein Beleg: Die Welt ist nicht schlechter geworden, sie ist in vielen Bereichen besser geworden. Wir haben nur ein schärferes Bewusstsein für das, was noch nicht funktioniert.

Und trotzdem tun wir so, als wäre »die gute alte Zeit« etwas, nach dem wir uns zurücksehnen müssten. Aber damals gab es kein Internet, keinen weltweiten Austausch, keinen freien Zugang zu Informationen. Damals wussten Menschen nicht, was auf der anderen Seite der Welt passierte. Heute wissen wir es – und das kann überwältigend sein. Aber es ist auch eine Chance: Wir können lernen, wir können uns vernetzen, wir können gemeinsam Lösungen finden.

Trotz aller Schwierigkeiten hat die Menschheit es geschafft, Pandemien und andere Krisen zu überstehen und weiterzugehen. Wir hatten die Spanische Grippe, die 1918/20 fast 5 % der damaligen Weltbevölkerung das Leben kostete. Damals gab es keine Impfstoffe, keine modernen Intensivstationen, keine globale Koordination. Und doch: Wir haben gelernt, wir haben überlebt, wir haben uns weiterentwickelt. Die Menschheit ist resilient – nicht trotz der Krisen, sondern wegen ihnen.

Spricht man mit älteren Menschen, die noch die Nachkriegszeit erlebt haben, erzählen sie von einer Welt des Mangels. Nichts war da, und trotzdem haben sie aufgebaut. Die österreichische Großmutter meiner Frau erzählte mir oft von den Jahren nach dem Krieg: »Wir hatten

nichts, aber wir hatten einander.« Es war John F. Kennedy, dem der Satz zugeschrieben wird: »Wer, wenn nicht wir? Wann, wenn nicht jetzt?« Und dieser Satz gilt bis heute. Er gilt vielleicht heute mehr denn je. Nicht nur für die USA, sondern für den gesamten Planeten.

Schau in meine Wahlheimat Österreich: Noch vor hundert Jahren durften Frauen nicht wählen. Wer arbeiten wollte, brauchte die Erlaubnis des Mannes. Heute unvorstellbar. Aber das kam nicht von alleine. Es waren Menschen, die damals gesagt haben: So nicht. Frauen selbst – und Männer, die an ihrer Seite kämpften – gingen auf die Straße. Sie riskierten Verhaftung, gesellschaftliche Ächtung, persönliche Nachteile. Veränderung kommt nie aus Bequemlichkeit, sondern aus Unzufriedenheit mit dem Status quo. Und aus dem Mut, etwas dagegen zu tun.

Unsere Welt war nie perfekt. Und sie wird es nie sein. Hollywood verkauft uns die Idee, dass irgendwann alles glattläuft, dass man sich nur anstrengen muss, und eines Tages sitzt man entspannt auf dem Balkon, Aperol Spritz in der Hand, und alle Sorgen sind vorbei. Aber das ist nicht das Leben. Das Leben bedeutet, sich den Stürmen zu stellen. Und in jedem Sturm zu entdecken, was in uns steckt.

Hoffnung im Sturm

Im April 2025 war ich bei den Vereinten Nationen in Genf eingeladen zu einer Konferenz über Leadership und Frieden. Menschen aus aller Welt waren dort: Politiker:innen, CEOs, NGOs, Aktivist:innen. Es war genau in der Zeit, als Trump, J. D. Vance und Elon Musk massiv Hilfgelder gekürzt hatten – mit der Folge, dass Millionen Kinder hungern würden. Die Stimmung war entsprechend gedrückt.

Den ganzen Vormittag hörte ich beeindruckende Beiträge. Klug, fachlich fundiert, mit Zahlen und Studien untermauert. Aber eines fehlte: Hoffnung. Man sprach über Probleme, Krisen, Zusammenbrüche. Ab

und zu blitzte ein Lichtstrahl auf, aber die Kraft, die man den dunklen Bildern gab, bekam die Hoffnung nicht. Es war, als würde man ein Feuer mit einem Wassertropfen löschen wollen und sich dann wundern, warum es nicht funktioniert.

Und als ich schließlich dran war, habe ich meinen vorbereiteten Vortrag weggeworfen. Ich habe frei erzählt. Von unserer Geschichte als Menschheit, von den Katastrophen, die wir überlebt haben, von den Chancen, die jede Krise gebärt. Ich sprach über die Abschaffung der Sklaverei, über die Überwindung der Apartheid, über die Erfindung von Impfstoffen, die Millionen Leben gerettet haben. Und ich habe etwas sehr Persönliches eingebaut: die Geschichte meiner Kinder.

Viele Menschen fragen mich: »Wie kannst du noch Kinder in diese Welt setzen?« Meine Antwort ist jedes Mal: Genau jetzt ist die beste Zeit. Weil sie in einer Welt aufwachsen, die unsicherer ist als meine Kindheit – und genau deshalb früh lernen, mit Unsicherheit umzugehen. Sie lernen Flexibilität als Normalität, nicht als Ausnahme. Sie lernen, dass Pläne sich ändern können, ohne dass die Welt untergeht. Und sie werden lernen, aus den Puzzleteilen dieser chaotischen Welt ein Meisterwerk namens Leben zu formen. Das taten unsere europäischen Vorfahren in den Nachkriegszeiten, und auch die nächsten Generationen werden aus den Krisen lernen.

Die Geschichte vom OOOM

Ich erzähle meinen Kindern seit Jahren, wie sie mit ihren Gefühlen umgehen können. Eines meiner Lieblingsrituale ist das »OM-Spiel«. Wir setzen uns zusammen hin, schließen die Augen und machen eine halbe Minute lang ein langes OOOM. Manchmal länger, je nach Stimmung und Bedarf. Es ist simpel, aber kraftvoll.

Der Trick dahinter ist einfach: Ich bringe meinen Kindern bei, wie sie ihr Nervensystem regulieren können. OM ist ein uralter Klang, der

seit Jahrtausenden genutzt wird, um Geist und Körper in Einklang zu bringen. Heute sagt uns die Forschung: Solche Atem- und Resonanzübungen beruhigen unser System, sie helfen, Stress zu verarbeiten, sie aktivieren den Parasympathikus – den Teil unseres Nervensystems, der für Ruhe und Regeneration zuständig ist. Und genau das wollte ich meinen Kindern mitgeben: eine Technik, die sie in ruhigen Momenten üben – damit sie sie abrufen können, wenn das Leben stürmisch wird.

Und dann kam der sechste Geburtstag meiner Tochter. Wir feierten in einem Park. Viele Kinder, lautes Durcheinander, pure Energie. Meine Frau und ich waren überfordert. Wir hatten Angst, dass die Kinder weglaufen, dass etwas passiert, dass jemand sich verletzt. Chaos pur. Zehn Sechsjährige, die gleichzeitig in verschiedene Richtungen rennen wollen.

Plötzlich sehe ich, wie meine Tochter – mitten in diesem Chaos – alle Kinder zu sich ruft. »Kommt her, wir setzen uns im Kreis.« Ihre Stimme war ruhig, aber bestimmt. Und dann bringt sie ihnen das OM-Spiel bei. Und ich stand da, schaute hin und konnte es kaum glauben.

Da saßen zehn Kinder, fünf oder sechs Jahre alt, im Kreis. Und sie machten gemeinsam OM. Die Geräusche des Parks, das Geschrei, das Durcheinander – alles trat in den Hintergrund. Für einen Moment war da nur Ruhe. Ein Augenblick der Stille inmitten des Sturms. Und danach spielten sie weiter, aber anders – ruhiger, aufmerksamer, verbundener.

Und ich wusste in diesem Moment: Wenn ein sechsjähriges Kind inmitten des Chaos in der Lage ist, sich selbst und andere zu zentrieren, dann gibt es Hoffnung. Dann haben wir als Menschheit alles, was wir brauchen.

IMPULSGEBER UND KARRIEREBEGLEITER

GLEICH WEITERLESEN?

Unsere **Ratgeber zu Beruf und Karriere** liefern erprobte Strategien und begleiten Sie sowohl beim erfolgreichen Start ins Berufsleben als auch bei der Erreichung Ihrer persönlichen Karriereziele.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von unseren **Leseproben** zum nächsten **Schritt auf der Karriereleiter** motivieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!