

Zwischen uns entsteht die Welt

Permantier / Zaninelli / Kramer

2026

ISBN 978-3-8006-8165-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



Zwischen uns entsteht die Welt

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**Haltung entscheidet,
wie wir werden, wer wir sind.**

Martin Permantier
Susanne M. Zaninelli
Christoph Jan Kramer

VAHLEN

Zwischen uns entsteht die Welt

Haltung entscheidet,
wie wir werden, wer wir sind.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Martin Permantier
Susanne M. Zaninelli
Christoph Jan Kramer

VAHLEN



Widmung

**Der Liebe gewidmet,
die uns zuerst berührt,
dann sucht und verwandelt,
bis wir erkennen,
sie selbst zu sein.**


beck's shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Im Dazwischen entstanden

Dieses Buch ist aus Beziehungen entstanden, im Dazwischen: aus Zusammenarbeit, Austausch und gemeinsamer Auseinandersetzung und aus den Spannungen, die dabei entstanden sind, und aus dem, was sich in ihnen gezeigt und entwickelt hat. Wir danken allen, die uns auf diesem Weg begleitet haben. Denjenigen, die uns bestärkt haben, ebenso wie denen, die uns irritiert und herausgefordert haben. Gerade diese Irritationen haben uns immer wieder geholfen, genauer hinzusehen, weiterzudenken und bisher für selbstverständlich Gehaltenes neu zu befragen.

Ein besonderer Dank gilt unserer Community und insbesondere unseren Textdiskutant*innen: Agnes Uken, André Salfeld, Anja Jezela, Anke Triebel, Anna Lisa Leddin, Anne Schüller, Arne Bruhn, Berthold Bisselik, Bettina Mathar, Birgit Beck, Christiane Henkel, Claudio Kunz, Dino Kitzinger, Eva Kräling, Gisa Garner, Jens Kruppa, Jörg Schulze, Lisa Ritter, Madeleine Renner, Marisa Gambke, Markus Klein, Michael Reinhardt, Steffi Gröscho, Thomas Paulus, Ulf Troppens, Urs von Haxthausen und Ute Niepenberg. Durch euer Mitdenken, eure Fragen, eure Einwände und unterschiedlichen Perspektiven habt ihr dieses Buch wesentlich mitgeprägt und dazu beigetragen, dass unsere Gedanken klarer, differenzierter und verständlicher wurden.

Unser Dank gilt außerdem unserem Lektor Thomas Ammon für seine aufmerksame Begleitung und dem Vahlen Verlag für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Offenheit für dieses Projekt. Gemeinsam haben sie diesem Buch den Raum gegeben, den es brauchte, um seine eigene Form zu finden.

Ebenso danken wir den Teilnehmenden unserer Seminare, Workshops und Ausbildungen. Ihre Erfahrungen, Geschichten und Fragen haben uns geholfen, Entwicklung so zu beschreiben, wie sie im Leben tatsächlich geschieht: konkret, widersprüchlich, manchmal überraschend und selten geradlinig. Vieles davon ist in dieses Buch eingeflossen und ermöglicht es den Lesenden, darin auch Spuren ihrer eigenen Erfahrungen zu entdecken.

Was hier formuliert ist, wird sich verändern. Es wird ergänzt, hinterfragt, korrigiert und in neue Zusammenhänge gestellt werden. Aus manchen Gedanken wird etwas entstehen, das wir heute noch nicht sehen können. Auch darin zeigt sich für uns Entwicklung: Sie bleibt offen für das, was zwischen uns neu entstehen kann.

Martin Permantier, Susanne M. Zaninelli und Christoph Jan Kramer
Juli 2026

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im
Vahlen-Newsletter unter <https://www.vahlen.de/newsletter>

ISBN Print 978 8006 8165 5

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

Martin Permantier, Susanne M. Zaninelli, Christoph Jan Kramer

Zwischen uns entsteht die Welt

1. Auflage 2026

© 2026, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH,

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Redaktionsanschrift:

Martin Permantier, Holsteinische Straße 21, 10717 Berlin

E-Mail: permantier@emergetik.de

emergetik.de

Kontakt zu den Autor*innen:

Martin Permantier, permantier@emergetik.de

Susanne M. Zaninelli, zaninelli@emergetik.de

Christoph Jan Kramer, kramer@emergetik.de

Lektorat: Isolde Bacher, text_dienst@emergetik.de / Thomas Ammon

Satz und Gestaltung: SHORT CUTS GmbH, 10965 Berlin

Illustration: SHORT CUTS GmbH, 10965 Berlin

Umschlag: SHORT CUTS GmbH, 10965 Berlin

Produktion: Sieveking Agentur, München

vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Szenen

Die Idee zu dieser Erzählung	8
Am Anfang ist kein Anfang	10
Prolog	12
1. Wie alles begann (Im Jahr 2028)	12
2. Ein Beginn, aus Hoffnung gemacht	15
3. Der Stoff, aus dem Geschichten sind (2029)	19
4. Zwei Streifen und ein Schritt zurück (2030)	21
5. Werde ich wie meine Mutter?	23
6. Ein Versprechen fürs Bleiben	26
7. Das Davor. Das Danach	28
Vorsozial-instinktive Haltung	30
8. Ankunft im ungeteilten Sein	34
9. Im Sinnesstrom	36
10. Erwachen der ersten Empfindungen	39
11. Erste Spuren eines Kerns	40
12. Eine Fahrt ins Grüne	41
13. Die Eltern als Namensgeber	43
14. Alles kommt ans Licht (2031)	44
15. Mit bloßen Händen	47
16. Mit sauberem Rand im Leben	50
17. Resonanzräume und Möglichkeitswelten	51
Körperlich-verschmelzende Haltung	54
18. Wenn zwei eins sind (2032)	58
19. Die Welt verschwindet	59
20. Der Ersatz für das Unersetzliche	60
21. Die Welt macht Geräusche	62
22. Dem Körper nah	63
23. Ein Ort, der uns wieder meint	65
Selbstorientiert-impulsive Haltung	68
24. Der Geburtstag (2033)	72
25. Meine Welt verteidigen	75
26. Hinterm Sofa	77
27. Allein! Allein?	79
28. Ich erschaffe Welten	80
29. Stark wie ein Tiger (2034)	81
30. Mein Königreich	83
31. Das erste Aufwachen (2035)	85
32. Das rote Feuerwehrauto	87
33. Ich will kein Funktionär meines Kindes sein (2036)	88
34. Der erste Schultag	90

Gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung	94
35. Ein neues Wir (2037)	98
36. Die Scherben und die Wahrheit (2038)	99
37. Das Geschenk des Dabeiseins	100
38. Die Verwandlung ist vollbracht	102
39. Der Morgen mit Yona	106
40. Es wächst in Kreisen	107
41. Die Kapitänswahl (2039)	111
42. Im Supermarkt	115
43. Das Pulsieren der Nähe	117
44. Die Sache mit dem T-Shirt	120
45. Der Streit mit der Mama (2040)	124
46. Verborgene Verpflichtungen (2042)	127
47. Sonntag ist Familientag (2043)	128
48. Eine gebrauchte Woche (2044)	132
49. Etwas verschiebt sich	137
50. Ritt durch mein Inneres	139
Rationalistisch-funktionale Haltung	142
51. Die Auflösung löst sich auf (2045)	146
52. Die Höhen in den Niederlanden	149
53. Gruppenarbeit (2046)	155
54. Das Wahrhaftige im Ungesagten	157
55. Kommst du mit in den Alltag?	159
56. Fehlerrechnung	160
57. Ein Abend, der Neues verspricht	162
58. Der Trainingsplan vor dem Spiegel (2047)	164
59. Unberechenbar	167
60. Der Anfang des Kreises	170
61. Mathe oder Liebe (2048)	172
62. Das Gewicht der Rüstung	174
63. Der Moment nach der Eins (2050)	176
64. Dunkelheit geht	178
65. Die Stimme der Zukunft (2051)	181
Eigenbestimmt-souveräne Haltung	184
66. Der eigene Weg (2053)	188
67. So jung kommen wir nicht mehr zusammen	190
68. Das Risiko, dass wir sind	194
69. Was uns hält, ohne uns zu halten	195
70. Alles, was ich immer wollte, war alles (2054)	197
71. Das Leben ging dir aus	200
72. Heute in der Schlacht, denk' an mich	203
73. Unwiederbringlich	206
74. Tapfer und grausam	208
75. Tausend Tränen tief	210
76. Eines Tages	212

Relativierend-individualistische Haltung	214
77. Der Rest ist Schweigen (2054)	218
78. Hätte Trauer Gewicht, wie viele Zentner wöge ich	222
79. Barfuß durch die Scherben	223
80. Alles ist gesagt, auch ohne Worte	224
81. Du kanntest nicht alles von mir	226
82. Kindheitsrequiem	228
83. Meine Kindheit ist nicht meine Kindheit	231
Systemisch-autonome Haltung	236
84. Ich sehe was, was du nicht siehst (2112)	240
85. Auf der Suche nach der verlorenen Zeit (2054)	245
86. Halt, das kenne ich (2112)	248
87. Die unbenutzten Leitern	251
88. Was bleibt, wenn ein Ort geht (2054)	256
89. Alles ist relativ (2112)	260
90. Im Dazwischen (2054)	263
91. Ein neuer Morgen (2058)	268
92. Das gewobene Netz (2112)	274
93. An der Schwelle	278
Integriert-selbstaktualisierende Haltung	280
94. Ich bin nicht, was ich bin.	284
95. Wir sind aus solchem Stoff, wie Träume sind	287
96. Empfänger unbekannt verzogen	290
97. Die Lücke im System	294
98. Vom Delta bis zur Quelle	297
99. Der Resonanzraum	299
100. Wer das Buch in dir liest	301
Fließend-akzeptierende Haltung	306
101. Ich enthalte Vielheiten	310
102. Wo die Welt dünn wird	311
103. Who watches the watchmen?	317
104. In der Hitze der Authentizität	321
105. Bewusst mehr sein	325
106. Der Raum zwischen uns	327
107. Das Haus, wohin der Wasserträger geht	331
108. Das Licht, das auf dich scheint	333
109. Fragen, die das Morgen nähren	336
110. Das Nachtgespräch	338
111. Das Ende ist der Anfang ist das Ende	342
112. Epilog	344
Die Begriffswelt	346
Das Autorenteam	350

Die Idee zu dieser Erzählung

Du hältst dieses Buch in den Händen, weil dich persönliche Entwicklung interessiert oder weil du gute Geschichten magst. Für beides ist diese Erzählung geschrieben. Denn wir glauben, dass Geschichten etwas vermögen, was Modelle allein nicht können: Sie lassen uns Entwicklung erleben, bevor wir sie verstehen.

Jeder Mensch lebt in Geschichten. Manche begleiten uns ein Leben lang. Andere verändern unser Leben. Dieses Buch erzählt solche Geschichten, weil sie etwas in uns berühren können, das wir bereits kennen, aber noch nicht ganz einordnen können. Entwicklung entsteht dort, wo Menschen einander begegnen, einander berühren und gemeinsam eine Wirklichkeit hervorbringen, die vorher noch nicht da war.

Unsere bisherigen Bücher „Haltung entscheidet“, „Haltung erweitern“ und „FÜHLEN – Mit Emotionen“ arbeiten beschäftigen sich mit Denken, Haltung und Fühlen. In unserer Arbeit mit den Wachstumsgefährte*innen der Community haltung-erweitern.de sowie in Organisationen, Führungsteams, interkulturellen Teams, Seminaren und Ausbildungen wurde uns immer deutlicher, dass Entwicklung sich weder allein über Wissen noch über Gefühle erschließt. Sie entsteht im Dazwischen, in der Resonanz zwischen Menschen, ihren Beziehungen und ihren gemeinsamen Geschichten.

Resonanz im Dazwischen

Während wir „FÜHLEN“ gemeinsam schrieben, wurde uns bewusst, dass Entwicklung noch eine weitere Dimension besitzt: die feine Wahrnehmung dessen, was zwischen Menschen entsteht. Das, was wir als Atmosphäre, Stimmung oder Resonanz erleben. Oft lässt sich dieses Dazwischen zunächst nur spüren, lange bevor wir Worte dafür finden.

In unserer Arbeit haben wir immer wieder erfahren, dass sich Ich-Entwicklung am eindrücklichsten über Geschichten erschließt. Sie verbinden theoretische Gedanken mit unserem eigenen Leben. Wir alle waren Kinder. Wir leben in Beziehungen. Wir erleben Freude und Leid, Nähe und Distanz, Krankheit, Verlust, Liebe und Abschied. Gerade in diesen Erfahrungen entsteht Entwicklung. Oft sind es nicht die großen Entscheidungen, die uns verändern, sondern die Begegnungen unseres Alltags.

Diese Erzählung möchte Entwicklung nicht erklären, eher erfahrbar machen. Sie erzählt Selbstentwicklung aus der Ich-Perspektive ihrer Protagonist*innen und eröffnet einen Zugang zu den Möglichkeiten einer Haltungserweiterung, auch dann, wenn unsere bisherigen Bücher noch nicht bekannt sind.



10 Farben – 10 Haltungen

Beim Lesen werden dir die unterschiedlich farbigen Randmarkierungen auffallen. Jede Farbe steht für eine Haltung und macht sichtbar, wie sich die Wahrnehmung der Figuren im Laufe ihres Lebens und in unterschiedlichen Situationen verändert. Die dargestellten Haltungen beziehen sich auf die Forschungen zur Ich-Entwicklung von Jane Loevinger (1918–2008), Susanne Cook-Greuter (* 1949) und Robert Kegan (* 1946). Ihre Arbeiten bilden die wichtigste wissenschaftliche Grundlage für das Modell der Haltungen. Sie zeigen, wie sich die Art und Weise, wie wir Sinn bilden und Wirklichkeit wahrnehmen, im Laufe unseres Lebens erweitern kann. In den frühen Haltungen erleben wir die Welt noch unmittelbarer, impuls- oder normgeleitet. Mit jeder Haltungserweiterung wachsen unsere Möglichkeiten zur Differenzierung, zur Reflexion und zum Umgang mit Mehrdeutigkeit. Eine kurze Reise durch diese zehn Möglichkeitsräume findet sich auf den nächsten beiden Seiten.

Zu jeder der zehn Haltungen findest du im Buch verteilt vier begleitende Seiten. Du kannst sie vor, während oder nach der Erzählung lesen, so, wie es für dich stimmig ist. Bei den farbigen Markierungen der Haltungen geht es uns nicht um absolute Korrektheit für die jeweilige Textstelle. Sie sollen vielmehr Anhaltspunkte liefern, um ein eigenes Verständnis für Haltungserweiterung zu entwickeln, und dazu einladen, die Geschichte mit einer zusätzlichen Perspektive zu lesen und vielleicht auch das eigene Erleben neu zu betrachten.

Modelle sind für uns Landkarten, die helfen, Zusammenhänge sichtbar zu machen, ohne das Leben selbst abzubilden. Sie zeigen Möglichkeitsräume, keine Zwangsläufigkeiten. Entwicklung bleibt immer lebendiger und vielschichtiger als jedes Modell, das sie zu beschreiben versucht. Die Reflexion über innere Entwicklung ist nie das Reflektierte. Worte bleiben Annäherungen an eine Wirklichkeit, die immer größer ist als ihre Beschreibung. Beim Lesen wird diese Geschichte auch zu deiner Geschichte. Du wirst Figuren anders verstehen, als wir sie geschrieben haben, Zusammenhänge entdecken, die uns verborgen geblieben sind, und vielleicht Erfahrungen wiederfinden, die nur dir gehören. Genau darüber würden wir uns freuen. Auch die großen Fragen beantworten sich im Herzen der Einzelnen. Wir hoffen, mit diesem Buch viele Menschen dazu bewegen zu können, sich auf eine individuell sehr persönliche Weise mit den Möglichkeiten von Transformation zu befassen – im eigenen Leben, in ihren Beziehungen und in ihrem Verhältnis zu der Natur, aus der wir alle hervorgehen und die wir selbst sind.

Herzlich, Martin · Susanne · Christoph

Am Anfang ist kein Anfang

Es gibt kein ICH, das beginnt. Kein Zentrum, das sich abgrenzt. Es gibt nur Empfindung, die Licht, Druck, Wärme und Kälte spürt. Der Körper ist noch nicht Körper, eher ein leibliches Empfinden von Reizen, die kommen und gehen. Wenn etwas eng wird, sind wir diese Enge. Wenn etwas weich wird, sind wir diese Weichheit. Erfahrung kennt noch keine Trennung.

Langsam, kaum merklich, entstehen Wiederholungen, Rhythmen. Eine Stimme kehrt beständig zurück und wird dadurch wiedererkennbar. Berührungen gewinnen Verlässlichkeit. Im immerwährenden Fluss von Empfindungen beginnt sich etwas zu sammeln, noch ohne Namen und ohne Bewusstsein von sich selbst, doch bereits als zarte Verdichtung von Wahrnehmungen, in der sich Erfahrungen erstmals zu einem ICH zusammenziehen.

Mit dem ICH kommen die Sprache und das Wollen, kraftvoll und unmittelbar. Die Welt erscheint als Raum, in dem wir greifen, nehmen und uns durchsetzen. Unser Impuls ist die Wahrheit des Augenblicks. Doch irgendwann irritiert uns die Reaktion der anderen. Sie trifft uns. Ein Weinen, ein Widerstand, der mehr ist als nur ein Hindernis. Zum ersten Mal begegnen wir einem Gegenüber und beginnen zu spüren, dass unser Handeln Spuren hinterlässt und dass wir nicht allein sind im Raum der Wirkungen.

Nun suchen wir Halt in Ordnungen und richten uns nach dem aus, was man tut. Wir lernen uns einzufügen und wollen uns in den anderen wiedererkennen. Zugehörigkeit wird zu wohliger Sicherheit und wir schwelgen geborgen in Gemeinschaft. Gleichzeitig wächst in uns ein eigenes Selbstempfinden, das nicht immer ganz übereinstimmt. Wir wagen es, einen eigenen Gedanken auszusprechen, und erleben, dass wir bleiben dürfen, auch wenn wir anders sind.

Allmählich beginnen wir, unser Tun an Prinzipien auszurichten. Logik gibt Halt, Pläne weisen Richtung, Struktur prägt unser Vorgehen. Wir entwickeln Argumente, Systeme und Konzepte und erleben uns als wirksam durch unser Denken. Bis wir merken, dass unser Sachverstand allein nicht genügt, weil andere mit ihrer eigenen Logik zu ebenso schlüssigen Ergebnissen kommen. Unsere Wahrheit verliert dadurch nicht an Wert, doch sie wird beweglicher.

Wir finden jetzt unsere innere Mitte, entdecken eigene Ziele und treffen Entscheidungen, für die wir Verantwortung übernehmen. Wir vertrauen unserer Einschätzung, öffnen Räume, die wir selbst gestalten wollen, und geben unserem Leben eine eigene Richtung. Zugleich erkennen wir, dass auch dieses Selbstbild nicht allgemeingültig ist, sobald wir wahrnehmen, dass sich unsere Identität im Kontakt mit anderen verändert und erneuert. Wir erkennen: Wir entstehen in Beziehung. Unser Blick wird vielschichtiger, ohne dass wir uns selbst verlieren.

Wir entdecken nun die innere Vielfalt unseres Seins mit all seinen Rollen, Stimmen und Gefühlen. Zugleich erkennen wir, dass dieselbe Situation in jedem Menschen eine andere Welt hervorbringt. Dabei wird uns bewusst, wie wir Wirklichkeit interpretieren und dass hinter jeder Deutung Bedürfnisse stehen, die gesehen werden wollen. Die Selbstverständlichkeit unserer eigenen Sichtweise beginnt zu bröckeln. Perspektivenvielfalt wird nicht länger zur Bedrohung – sie wird zur Bereicherung. Mit diesem Erkennen wachsen innere Freiheit und Beziehungsverstehen. Wir lernen, Ambivalenzen auszuhalten, Widersprüche zu integrieren und unsere eigenen Überzeugungen immer wieder neu zu hinterfragen.

Der Blick klärt sich erneut, wenn wir beginnen zu beobachten, wie wir beobachten. Unsere innere Vielfalt zeigt sich nun in ihren Paradoxien, denen wir zunehmend gelassen begegnen. Sie erscheinen als lebendige Prozesse, in denen individuelle und kollektive Einflüsse ineinandergreifen. Wir entwickeln ein Bewusstsein für das Feld, das durch uns hindurchwirkt und in das wir zugleich eingebunden sind. Wir bemerken, wie unser Welterleben unser Fühlen unablässig mit anstimmt. Dabei erkennen wir zunehmend, dass unsere Wahrnehmung von unseren eigenen Konstruktionen geprägt ist. Wir erfahren uns als autonom und zugleich in ein größeres Beziehungsgeflecht eingebunden. In diesem nie endenden Zusammenspiel können wir unsere Gestimmtheiten zeitgleich erleben und beobachten.

Das ICH bleibt noch bestehen, doch seine eigenen Konstruktionen werden erkennbarer. Es muss nicht mehr alles ordnen, bewerten oder festhalten und kann einen Schritt zurücktreten, ohne zu verschwinden. Die Welt erscheint nicht länger als etwas, das uns gegenüberliegt. Sie wird zum Geschehen, an dem wir immer schon teilhaben. Die Grenze zwischen ICH, Welt und Situation wird durchlässiger. Wir erkennen, dass Beobachtende und Beobachtetes sich gegenseitig hervorbringen. Unser Handeln entsteht unmittelbar aus der jeweiligen Situation. Stimmigkeit ersetzt Gewissheit. Vieles darf sein, ohne sofort verstanden werden zu müssen. Erleben geschieht.

Schließlich werden auch diese Unterscheidungen durchlässig. Wir erfahren uns als Ausdruck eines größeren Prozesses, der sich durch Körper, Psyche und soziale Wirklichkeit hindurch entfaltet. Der Strom, der am Anfang als reine Empfindung begann, fließt immer noch. Nur die Weise, wie er sich seiner selbst bewusst wird, ist weiter geworden. Was sich entwickelt, ist die Fähigkeit des Lebens, einen Weg zu finden, sich selbst immer umfassender zu erleben. Und wir sind dieser Weg.

Am Ende ist kein Ende

42. Im Supermarkt

Gregor: Wir stehen in der Schlange an der Kasse. Es ist voll. Die Scanner piepen in diesem schnellen Rhythmus, den ich mag. Bip-Bip-Bip. Aber Yona stört: Ich sehe, wie ihre kleine Hand aus dem Einkaufswagen emporsteigt. Erst langsam, dann schneller. Ihre Finger landen etwas unbeholfen in der Reihe der „Energiekugeln“, diese bunten Dinger in der Knisterfolie. Sie schiebt einen Schokoriegel halb raus, sodass er schon über die Kante hängt. „Yona!“, zische ich sie an. Ich schaue mich hektisch um. „*Das ist Klauen. Das macht man nicht.*“ Sie schaut mich mit großen Augen an, als würde ich eine Fremdsprache sprechen. Dann greift sie unbeirrt wieder hin. Sie will es haben. „*Nein!*“, sage ich, jetzt energischer. Ich schiebe ihre Hand weg. „*Das ist böse. Wenn man klaut, kommt die Polizei.*“ Ich sage das nicht nur so. Ich weiß das. Es gibt Sachen, die sind verboten. Wenn man das doch tut, passiert etwas Schlimmes. Yona zieht die Stirn kraus, macht dieses warnende Quietschen, das sie neuerdings drauf hat, und greift wieder hin. Sie versteht nicht, dass wir hier beobachtet werden. Die Leute gucken schon.

„Mama, Yona macht das schon wieder!“ Das „Mama“ habe ich extra langgezogen gesprochen, in zwei Silben zerlegt: „Maa-Maa“. Das ist mein Warnsignal, Stufe Gelb. Nächste Stufe wäre: Zweimal an ihrem Ärmel ziehen. Aber Mama reagiert nicht. Sie steht da, mit leicht geöffnetem Mund, und starrt nach vorne. Ich folge ihrem Blick. Der Mann direkt vor uns. Er ist groß und hat einen roten Stiernacken und er schimpft mit der Kassiererin. Laut. So laut, dass die automatische Lautstärke-Warnung am Terminal rot blinkt.

„Das stand aber da!“, brüllt er. Er zeigt auf ein Netz Kartoffeln auf dem Band. Die Frau an der Kasse sagt ruhig etwas von „dynamischem Pricing“ und „Display-Fehler“. „Was denken Sie eigentlich, wer Sie sind? Wissen Sie eigentlich, mit wem Sie es zu tun haben?“, schreit der Mann zurück. Ich zucke zusammen. Man schreit keine fremden Leute an. Das ist unhöflich, das ist unanständig. Aber der Mann macht es. Er ist wie ein riesiges, wütendes Kind. Er benimmt sich schlimmer als Yona. Ich bekomme Angst und greife nach Mamas Hand. Fest. Nicht um sie runterzuziehen, eher um mich festzuhalten. Yona nutzt den Moment der Unaufmerksamkeit. Zack. Sie hat zwei Kugeln in der Hand. Sie strahlt. Sie hat gewonnen und ich bin zu entsetzt, um mich noch zu schämen.

Alessia: Angeblich merkt man sich nicht die Male, wenn man im Supermarkt direkt durchgehen kann, dafür nur die, wenn man die „langsame“ Kasse erwischt. Okay, dann ist das heute was zum Merken. Yona und Gregor tuscheln irgendetwas hinter mir. Dieses halblaute Zischen von Gregor, das klingt wie von einem kleinen Aufpasser, und Yonas helles Protestquietschen. Geschwister eben. Ich sollte Hugo mal fragen, wie das bei ihm und Klara damals war.

Er spricht eigentlich nie über seine Kindheit oder Reibereien mit seiner Schwester. Doch aktuell ist meine Aufmerksamkeit gebannt auf den Mann vor mir gerichtet. Er hat Kartoffeln aufs Band gelegt, jetzt steht auf dem Display ein Preis, der ihm offenbar aber gar nicht passt. Der Mann vor mir hat die Haltung eines Boxers, der in die Ecke gedrängt wird. Es geht um zwei Euro Differenz bei den Bio-Kartoffeln. Aber eigentlich geht es um etwas ganz anderes. „*Das stand da aber nicht so!*“, poltert er jetzt. Seine Stimme füllt den ganzen Kassenbereich. Ich beobachte ihn eingehend und sehe, wie er größer wird in seiner Empörung. Seine Schultern heben sich, als müsse er körperlich gegen eine Welt ankämpfen, die ihn ständig übervorteilt. Er stützt sich mit geballten Fäusten auf das Kassenband, beugt sich nach vorne. Er fasziniert mich auf eine schmerzhaft Weise, dabei argumentiert er gar nicht. Er fühlt sich einfach nur betrogen, nicht gesehen, ohnmächtig gegenüber dem digitalen Preissystem. Seine einzige Strategie ist Angriff. Ich fühle seine Not und seine Sprachlosigkeit, trotz des Fluchens.

Er benimmt sich genauso wie ein kleines Kind: Ich will, und wenn ich nicht kriege, was ich will, mache ich Lärm. Jetzt brüllt er die Kassiererin an. Kleine Spuckefäden fliegen. Er sieht sie nicht als Mensch. Sieht nur das Hindernis zwischen sich und seinem Recht. Die Kassiererin bleibt bemerkenswerterweise ruhig, erklärt den Preis. Sie lässt seine Wut an sich abperlen.

Dann die Eskalation. Er macht eine fahrig, wegwerfende Handbewegung, schiebt die Kartoffeln vom Band, als wären sie kontaminiert. „*Dann behalten Sie den Mist!*“, schreit er. Jetzt also Rückzug. Die Schlacht ist verloren, aber er will zumindest noch den Abgang gewinnen. Er dreht sich abrupt um, marschiert Richtung Ausgang. Nein, er geht nicht einfach, er stampft. Jeder Schritt soll sagen: Ihr habt mich nicht verdient.

Ich sehe ihm nach. Bin berührt von dieser Unfähigkeit, Situationen anders als durch Kampf zu lösen. Wie anstrengend es sein muss, die Welt immer als Gegner zu sehen. Gleichzeitig sehe ich den Menschen in ihm, der in seiner temporären Verengung keine Sprache findet, um sich zu regulieren. Neben mir quietscht Yona triumphierend. Gregor seufzt schwer, die Last der Verantwortung auf seinen schmalen Schultern. „*Sie hat es schon wieder gemacht*“, flüstert er mir zu, entsetzt über den Regelbruch. Ich lege die Hand auf seine Schulter. „*Ist okay, Gregor. Wir legen es einfach zurück.*“

Ich schaue von Gregor zu dem Mann, der gerade durch die Schiebetür verschwindet. Zwei Menschen, die versuchen, die Welt zu ordnen. Der eine durch Regeln und Angst. Der andere durch Wut und Lautstärke. Wie viele solcher Mini-Dramen finden jeden Tag an diesen Kassen statt? Unsichtbare Kollisionen, maskiert als Streit über Kartoffelpreise. Ich nehme Yona die Kugeln

sanft, aber bestimmt aus der Hand. Sie protestiert kurz, aber ich lächle sie an. „*Nein*“, sage ich ruhig. Nicht wütend wie der Mann. Nicht ängstlich wie Gregor. Einfach nur klar.

Ich schaue die Kassiererin mit diesem solidarischen Blick an, der ihr vermitteln soll, wir haben beide gesehen, was das für einer ist. Sie schaut zurück und sagt ganz trocken, wie es nur eine Berlinerin kann, „*Dit machta fast jede Woche, isser doch zu eitel, sich 'ne Brille zu koofen, und erkennt oft nich, wat de Preise anjeht.*“

43. Das Pulsieren der Nähe

Alessia: Die Kinder schlafen. Endlich. Das Haus klingt anders, wenn das Rauschen des Alltags verstummt ist, irgendwie leerer, aber auch fordernder. Ich räume die letzten Tassen in die Spülmaschine, bedächtiger als nötig. Ich spüre den Porzellanrand unter meinen Fingern, kühl und glatt. Ich warte darauf, dass Hugo etwas sagt. Stattdessen sitzt er am Küchentisch, das Tablet vor sich, und wischt Messages weg. Er wirkt effizient, souverän, aber ich sehe die Anspannung in seinen Schultern. Er arbeitet Dinge ab, als wäre das Leben eine Liste, die man leeren kann. Schließlich setze ich mich neben ihn.

„Hugo?“ Er brummt bestätigend, ohne aufzusehen. „*Ich glaube, ich will wieder mehr im Unternehmen machen. Richtig. Operativ.*“ Es kommt raus, leiser als gedacht. Trotzdem hallt es laut in mir nach. Er sieht auf. Legt das Tablet weg. Sein Blick ist prüfend, nicht abweisend, aber auch nicht offen. „Ja?“ „*Ich bin dir wirklich dankbar, dass du das alles so lange allein geschultert hast, jetzt, wo Yona dazugekommen ist*“, sage ich und meine es ernst. Er runzelt die Stirn. Die souveräne Maske bekommt Risse. „*Ich dachte, du brauchst Raum für dich und Yona. Ich wollte dich nicht unter Druck setzen. Ich habe dir den Rücken freigehalten.*“ Er formuliert es als Dienstleistung. Als Geschenk. „*Das verstehe ich ja. Danke. Aber irgendwann wurde aus der Rücksicht Distanz. Du entscheidest Dinge, und ich erfahre es, wenn es erledigt ist. Ich will wieder mitgestalten.*“

Hugo: Ich hatte auf einen ruhigen Abend gehofft. Ein Glas Wein, ein Kapitel lesen, einfach mal nicht leisten müssen. Sie fordert Teilhabe, aber ich höre den Vorwurf, ich würde sie ausschließen. Dabei habe ich mich fast zerrissen, damit sie ihre Zeit haben kann. Aber da ist noch etwas anderes. Etwas Schweres, Dunkles, das ich den ganzen Tag weggedrückt habe, um zu funktionieren. „*Mein Vater hat Parkinson*“, sage ich plötzlich. Es bricht einfach aus mir heraus. Sie sieht mich an. Sofort ändert sich ihre Haltung. „Was?“ „*Er hat's mir gestern gesagt. Ich war auf dem Rückweg, bin einfach hingefahren und*

62. Das Gewicht der Rüstung

Hugo: Die Wohnungstür fällt mit einem satten, schweren Klack ins Schloss. Dann Schritte, schwerer als früher, der Boden vibriert leicht unter seinen Füßen, Gregor kommt ins Wohnzimmer. Er war beim Training, die Funktionskleidung sitzt eng, fast wie eine Uniform. Der Stoff spannt über den Schultern, sein Kreuz ist breit geworden, die Haare noch feucht und streng nach hinten gegelt. Ein kurzes Nicken. „Hey.“ Dann weiter in die Küche. Kühlschrank auf, ein Schluck direkt aus der Flasche. Ich beobachte ihn über den Rand meines Tablets hinweg. Ich sehe meinen Sohn, und ich sehe einen Mann im Werden. Bin beeindruckt von seiner Disziplin, auch wenn mich seine Form etwas befremdet. Doch ich weiß, das wird sich ändern, und so bleibe ich gelassen.

Für meinen Vater war Mannsein etwas Unbewegliches. Emil ist in einer Zeit großgeworden, in der Männlichkeit vor allem eines bedeutete: funktionieren. Man stand da, wo man hingestellt wurde, und man hielt aus, was kam. Gefühle waren privat, am besten unsichtbar, so tief vergraben, dass sie nur unter extremem Druck an die Oberfläche kamen, dann zumeist als Zorn. Stärke hieß Schweigen, Verantwortung hieß Durchhalten. Seine Rüstung war schwer vor Pflicht und Arbeit. Er zog sie morgens an und trug seine Rolle wie eine zweite Haut und legte sie erst ab, als sein Körper nicht mehr konnte.

Ich wollte das anders machen. Meine Generation ist mit dem Versprechen von Wahlfreiheit, Selbstoptimierung, Machbarkeit großgeworden. Wir mussten nicht mehr schweigen, wir durften erklären. Also erklärten wir. Für mich wurde Männlichkeit zur Problemlösung. Nicht der Fels sein, eher der Architekt. Nicht aushalten, sondern strukturieren. Ich sprach mehr als mein Vater, aber ich fühlte nicht unbedingt mehr. Meine Rüstung war leichter und beweglicher, aber auch sie hatte dieselbe Funktion: nicht zuzugeben, wie überfordernd diese Welt manchmal ist.

Und jetzt sehe ich Gregor. Er steht am Küchenblock, checkt seine Smart-Watch nach Puls, Kalorien, Erholungszeit. Vermutlich würde er auch seine Gefühle tracken, wenn sie sich zuverlässig in Prozent anzeigen ließen. In seiner Welt, in dieser Zeit der fließenden Identitäten, könnte er alles sein. Er könnte weich sein, er könnte bunt sein, er könnte alles infrage stellen. Die alten Schablonen sind zerbröselt. Aber Gregor hat sich entschieden. Er baut seinen Körper aus wie eine Festung. Weder aus Tradition noch aus Pflicht, jedoch aus Effizienzdenken. Sein Schweigen ist kein Zwang, es ist eine Strategie. Er will keine langen Erklärungen, keine Aushandlungen. Was er will, sind Ergebnisse. Auch eine Rüstung, nur hochtechnologisch messbar.

Ich sehe, wie er den Apfel schneidet. Präzise Viertel. Ein asymmetrisches Stück hätte seine Makrobilanz wohl nicht verändert, aber man muss ja nicht gleich die Kontrolle über sein ganzes Leben verlieren. Alessia und ich haben so lange dafür gekämpft, dass er frei sein kann. Dass er nicht in die alten Rollen gepresst wird, dass er weinen darf, tanzen darf, schwach sein darf, und er wählt freiwillig die Disziplin. Manchmal denke ich, jede Zeit baut ihre eigene Art von Mann. Früher musste man stark sein, um zu überleben, um seine Familie zu schützen. Dann kompetent, um zu leisten, und irgendwann erfolgreich, um sich selbst zu erfinden. Was wird es in Zukunft sein?

Zuerst war Männlichkeit nur ein Impuls: zuschlagen, verteidigen, siegen. Dann wurde sie zur moralischen Pflicht, gepaart mit einem Arbeitsethos des ewigen Funktionierens. Später keimte die Entscheidung auf, anders sein zu wollen, und dann, es besser machen zu wollen, Nähe zu spüren. Es fühlte sich immer wie Fortschritt an, doch jede Sicht brachte ihre eigene Begrenztheit hervor.

Ist das Paradoxe unserer Zeit genau die Freiheit, nichts mehr sein zu müssen? Wenn keine Form als Struktur mehr vorgegeben ist, die ungeschriebene Regeln und Muster von Interaktionen verkörpert, was Stabilität schafft, entsteht ein Vakuum. In so einem Vakuum bekommt man Angst, sich aufzulösen, und sucht sich deshalb selbst eine passende Form. Manche wählen die totale Offenheit. Andere flüchten sich zurück in ein Rollenbild des letzten Jahrhunderts und spielen eine Härte nach, die sie nie erlebt haben. Manche, wie Gregor, definieren zuerst das Einzige, was greifbar bleibt: den Körper.

In einer Welt, in der jede Wahrheit relativ ist und Geschlecht, Karriere und Zukunft fluide Konzepte sind, ist der Bizeps eine absolute Größe. Ein Kilo ist ein Kilo. Ein Sprint ist eine Zeit. Muskeln lügen nicht. Ein trainierter Körper gibt Antworten, wo Worte nur noch unscharf sind. Gregor zieht diese Rüstung weder an, um wie die Männer früherer Generationen zu kämpfen, noch, um wie Emil zu dienen. Er zieht sie an, um in einer grenzenlosen Welt Grenzen zu haben.

„Alles okay beim Training?“, frage ich. Er dreht sich halb um. Sein Blick ist klar, aber undurchdringlich. „Passt“, sagt er. Ich nicke. Ich verstehe die Kürze, ich habe sie ihm beigebracht, ohne es zu wollen. „Gut“, sage ich. Er nimmt seinen Teller und geht in sein Zimmer. Ich sehe seinem breiten Rücken nach. Er sieht stark aus, fast unbesiegbar. Aber ich weiß: In jeder Rüstung steckt ein weicher Kern, der zittert. Wir alle haben gezittert und Gregor zittert auch. Er hat nur bessere Tools, um es zu messen und seine Fragen zu verbergen. Welcher Mann bin ich eigentlich geworden? Welcher will ich noch werden?

Als wir das Licht ausmachen, spüre ich keine Angst mehr vor der Dunkelheit des Unwissens und des Unbekannten da draußen. Denn ich weiß jetzt, dass wir sie zwar nicht vertreiben können, aber lernen können, in ihr zu navigieren und uns selbst Licht zu sein. Wir bewegen uns am Rande des Lichts, entlang dessen, was bereits durch bewusste Reflexion erhellt wurde. Dabei kommt mir das englische Wort „Enlightenment“ für die Zeit der Aufklärung in den Sinn und plötzlich gibt mir diese Verbindung neue Kraft.

Damals wagten Menschen das noch Unmögliche, indem sie sich in einer Welt voller Analphabetismus, feudaler Strukturen und Aberglauben dennoch vorstellten, wie es wäre, Gemeinschaften zu schaffen, die sich des eigenen Sachverstandes und der Vernunft bedienen können. Was wäre, wenn wir uns heute, wie die Aufklärer es taten, eine völlig andere Welt vorstellen würden? Eine Welt, in der Wertstrom- und Kreislaufdenken ein nachhaltiges und lebensdienliches Wirtschaften ermöglichen und ein solidarisches Leben innerhalb der Grenzen des Wachstums gewährleisten. Eine Welt, die enkel-tauglich ist und diesen Anspruch tatsächlich lebt.

65. Die Stimme der Zukunft (2051)

Gregor: Ein Frühstück ist ein Wartungsprozess in Verbindung mit Kalorienzufuhr. Ich sitze am Tisch, vor mir mein Tablet, darauf der Kalender, ein Tetris-Spiel fast ohne Lücken: Seminar Molekularbiologie, Tutorium, Laborzeit, Trainingseinheit. Die Farben der Blöcke beruhigen mich. Blau für Uni, Rot für Sport, Beige für Soziales. Alles hat seinen Platz.

Dann sagt Papa diesen Satz. „*Gut im Außen zu funktionieren, heißt noch nicht, auch sein Innenleben schön gestaltet zu haben.*“ Er sagt es beiläufig lächelnd, während er in seine Tasse schaut, als würde er dort nur Kaffee sehen und nicht gerade mein ganzes System verschieben. Sofort ist da Iris in meinen Gedanken. Ihren Blick, wie damals nach der Mathearbeit, bemerke ich jetzt öfters.

Mein Löffel bleibt in der Luft hängen. Einfach eingefroren, wie ein Glitch in der Matrix. Normalerweise hätte ich direkt mit einem ganzen Arsenal an rationalen Argumenten gekontert: „Papa, der NC in Medizin liegt bei 1,1. Die KI-gestützte Diagnostik wartet nicht auf Nachzügler. Die Schnittstelle von Robotik und Endoskopie ist ein Winner-takes-it-all-Markt.“ Ich hätte ihm noch Statistiken über den Arbeitsmarkt 2050 zitiert, ihm bewiesen, dass Entspannung ein Luxus ist, den sich seine Generation anscheinend leisten konnte, aber meine gerade deswegen nicht mehr.

Doch mein Mund bleibt geschlossen und meine Muskeln spannen sich leicht an, wie ein warnender Vorstoß. Meine Schulterblätter ziehen sich einen Millimeter zurück, nicht sichtbar für andere, aber für mich: Ich gehe plötzlich in Abwehrhaltung.

Und genau das irritiert mich. Normalerweise registriere ich solche Signale und mache weiter. Jetzt nicht. Ich halte inne. Nicht, um schneller wieder zu funktionieren, eher weil ich mich plötzlich ... wahrnehme. Der Unterschied ist klein, doch er ist da. Was genau verteidige ich hier eigentlich? Die Frage kommt verhalten. Ich mag sie nicht. Versuche sogar kurz, sie wegzudrücken, bringt aber nichts. Verliere ich mich gerade in diesem ganzen Lernstress? Ist das nur noch Gewohnheit mit besserem Branding? Ich spüre Druck, ja. Aber darunter noch etwas anderes. So eine tiefe, bisher zugeschüttete Regung, die nicht einfach nur entlastet werden will, eher mitreden, nicht bloß reagieren. Nicht immer nur den nächsten logischen Schritt ausführen.

Ich schaue auf meinen eigenen Körper. Rücken gerade. Beine im rechten Winkel. Blick klar. Alles funktionsfähig. Alles sauber. Auf einmal wirkt genau das einen Tick zu sauber. Als hätte ich eine Version von mir gebaut, die im Alltag hervorragend läuft, aber nur unter bestimmten Bedingungen. Ist das wirklich mein Takt? Bin das ich?

Wieder dieser Stich in meiner Magengegend wegen Iris und ihrem Blick, als ich ihr neulich erklärte, dass ich ihre Ideen für ihr Projekt für unrealistisch hielt. Im gleichen Moment war ich von mir selbst ernüchtert. Vielleicht noch mehr, als sie von mir.

Iris ist das Gegenteil von meinem Kalender: Chaotisch. Sie nennt es Flexibilität, Wärme und Risiko. Eine gefühlte Ewigkeit redet sie davon, dass sie irgendwann, irgendwo ein Café eröffnen wolle, dort, wo die Welt ihren Rand hat, was immer das heißen mag. Sie schwärmt von den Pariser Caféhäusern der 1920er, als dort eine große Aufbruchstimmung herrschte und Intellektuelle der ganzen Welt sich dort trafen. Jetzt hat sie sich in diese alte Feuerwache verliebt, ein denkmalgeschützter Sanierungsfall. Finanzielles Harakiri.

Neulich hat sie mir die Skizzen gezeigt. Sie saß auf dem Boden, umringt von Farbfächern, und erzählte von alten Pflanzensorten, von antiken Lampen, von Industriearmaturen und recycelten Fliesen. „*Wir bauen die Tische selbst*“, hat sie gesagt, mit leuchtenden Augen. Ich habe gelächelt. „*Das ist mutig, wirtschaftlich gewagt, zugleich atmosphärisch stark.*“ Ich wollte sie würdigen, gleichzeitig war ich auf Distanz. Ich habe die Risiken gesehen, die Kosten, die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.

Gleichzeitig kam ich mir in dieser Pose des Rechthabens, die ich immer weniger an mir mag, die aber an mir zu kleben scheint, blöd vor. Iris zeigt mir etwas, von dem sie träumt, und ich antworte ihr mit einer Risikoanalyse. Romantik kann ich.

Also sagte ich, dass ich gerne Zeit mit ihr verbringe, und das stimmt. Ich liebe sie, weil sie klug und wild ist. Ich kann ihre Gedanken manchmal vorhersagen, ich kann ihre Launen im Verhältnis zu ihrem Zyklus und ihrem Stresslevel beschreiben. Ich habe ein Modell von ihr in meinem Kopf, doch gibt es Momente, da entgleitet sie mir. Was mich irritiert, denn mein Modell von Iris funktioniert deutlich zuverlässiger als Iris selbst. Da lacht sie über etwas, das ich nicht verstehe, oder weint über etwas, das für mich keinen Sinn ergibt. In diesen Momenten fühle ich mich hilflos.

Ich schaue auf meinen Joghurt. Griechisch, 10 % Fett, Nüsse, viel Protein. Perfektes Brainfood. Ich bin gut im Analysieren. Ich erkenne Muster, Sachverhalte und Wahrscheinlichkeiten. Ich weiß, wann Iris überfordert ist, weiß, wann Mama schweigt, obwohl sie schreien möchte. Ich weiß, wie Papa morgens seinen Kaffee trinkt, schwarz, drei Schlucke, dann erst der Blick auf den Bildschirm.

Aber ich habe keine Ahnung, was mit mir passiert, wenn keiner etwas von mir erwartet. Wenn es keine Deadline gibt. Wenn es nichts zu analysieren gibt. Wer bin ich im Leerlauf? Existiert das Programm „Gregor“, wenn es keine Daten verarbeitet? Dann bin ich sprachlos und weiß mit meinen Beobachtungen wenig anzufangen. Sie nerven eher.

Die Worte von Papa hallen immer noch in mir nach und auch sein wohlwollendes Lächeln dazu. „Gut im Außen zu funktionieren, heißt noch nicht, auch sein Innenleben schön gestaltet zu haben.“ Kein Spott darin, keinerlei Belehrung. Für ihn ist die Situation längst vorbei. Doch ich merke, dass es in mir weiterarbeitet. Ich strecke die Beine unter dem Tisch aus. Ein leises Knacken im Knie. Verschleiß? Oder Wachstum? Ein Hauch Wärme kriecht meinen Rücken hoch, wie die Wärme von Sonnenlicht. Meine Finger tasten sich an den Löffel zurück. Das Metall ist kühl.

Plötzlich spüre ich, dass es mehr im Leben geben könnte, als einen Plan zu haben. Etwas, das Papa schon kennt und Mama auch und was Iris bereits lebt, etwas Lebendiges, das aus mir kommt. Das Leben ist auch Wagnis. Der Gedanke macht mir Angst, er wirkt gefährlich. Und doch fühlt er sich momentan genau richtig an: ein eigenes lebendiges Leben. Ich esse einen Löffel Joghurt. Er schmeckt erst ein bisschen sauer und dann süßlich cremig, einfach echt.

Eigenbestimmt-souveräne Haltung

Meine Zukunft beginnt hier

Unsere Persönlichkeit hat uns effizient und handlungsfähig gemacht, doch unsere Maßstäbe waren noch stark an äußeren Anforderungen, Rollen und Erfolgskriterien ausgerichtet. Nun beginnen wir, uns selbst als Quelle unserer Werte, Ziele und Entscheidungen wahrzunehmen. Damit eröffnet sich ein neues **Resonanzfeld**: die **Selbstgestimmtheit**. Diese Bewegung ins Innere fühlt sich oft wie **Selbstermächtigung** an, denn nun geben wir uns selbst Orientierung. Wir sagen Ja, wenn etwas unseren Zielen und Werten entspricht, und Nein, wenn es unseren eigenen Maßstäben widerspricht. Verantwortung erleben wir als Freiheit und Handlungsraum.

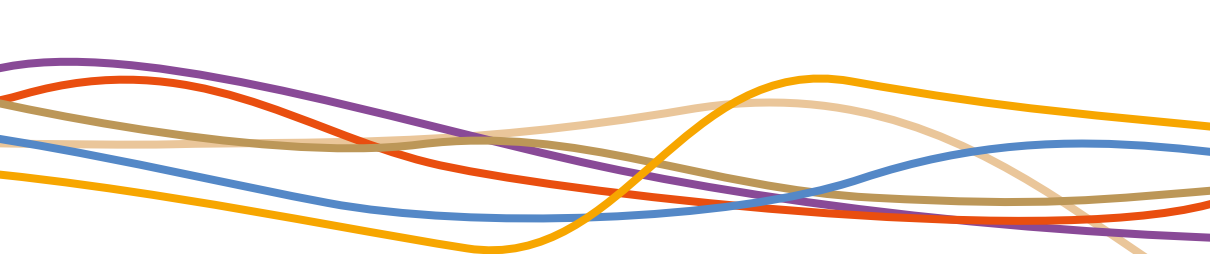
Der Wechsel in diese Haltung geschieht häufig in Übergängen, in denen alte Erwartungen ihre Orientierungskraft verlieren. Auslöser können ein Wechsel bei der Arbeit, eine Entscheidung gegen den sicheren Weg, eine neue Partnerschaft, eine Krise oder ein Erfolg sein, der sich plötzlich leer anfühlt. Wir wollen nicht länger nur richtig funktionieren oder Systeme bedienen, mit deren Zielen wir uns nicht verbunden fühlen. Unser Leben wollen wir an dem ausrichten, was wir persönlich für erstrebenswert halten.

Wer, wenn nicht wir

Wir nutzen uns selbst als Maßstab. Was sich für uns stimmig anfühlt, wird handlungsleitend und verändert unsere Pläne, Prioritäten, Beziehungen und unseren Umgang mit Zeit. Da wir uns stärker als Ursprung unseres Handelns erleben, entsteht eine andere Qualität von **Selbstmotivation**. Wir handeln nicht nur, um zu leisten, sondern weil etwas zu uns passt. Wir erleben, dass wir unsere Biografie nicht nur ertragen müssen; wir können sie selbst schreiben und sehen uns zunehmend als Autor*innen unseres eigenen Lebens. Auch unsere Körpersignale nehmen wir bewusster wahr: einen schnellen Puls vor einer Entscheidung, ein schweres Schlucken bei einem Kompromiss oder einen ruhigen Atem, wenn etwas passt. Unser Körper wird zu einem Resonanzgeber, dessen Signale wir deuten und in unsere Entscheidungen einbeziehen. Zugleich behandeln wir ihn häufig noch funktional und versuchen, auch ihn nach unseren Vorstellungen zu entwickeln und zu optimieren.

Nach vorn, nach vorn. Die Zukunft leuchtet schon

Das Leben erscheint voller Möglichkeiten und Herausforderungen, die wir bewältigen können. Planung, Emotionsregulation sowie die Fähigkeit, Impuls und Ziel auszubalancieren, nutzen wir zunehmend für selbst



gewählte Vorhaben. In Arbeits- und Lernwelten zeigt sich die Selbstgestimmtheit in zunehmender Mündigkeit und dem Willen, Dinge zu gestalten und wirksam zu sein. Wir wollen nicht nur Aufgaben erfüllen. Wir sind nun bereit, Verantwortung zu übernehmen und in Führung zu gehen, wenn wir darin einen persönlichen Sinn erkennen.

Wir handeln zunehmend im Einklang mit unseren Wertvorstellungen und können unsere Entscheidungen begründen. Weil wir unsere Maßstäbe in uns selbst finden, müssen wir andere Positionen eher aushalten. Zugleich halten wir an unserem Anspruch fest, Situationen steuern und tragfähige Lösungen entwickeln zu können. Das erlaubt uns, pragmatischer mit Spannungen umzugehen und innerhalb unseres Bezugsrahmens flexibler und variantenreicher zu handeln. In vielen Kontexten übernehmen wir eine motivierende Rolle. Diese kann jedoch auch zu Überforderung bei uns selbst und anderen führen, wenn wir uns zum Maßstab machen.

Ich will einfach nur ich selbst sein

Wir geben unserem **Selbstbezug** eine Form, die nach innen und außen sichtbar wird: **Authentizität**. Wir klären, was uns wichtig ist, entscheiden, welche Beziehungen uns nähren, und formulieren Ziele, die zu uns passen. Wir prüfen Erfahrungen, Überzeugungen und Wünsche und verbinden sie zu einem Selbstbild, in dem wir uns wiedererkennen. Wir sprechen häufiger in Ich-Sätzen, weil wir **Eigenverantwortung** übernehmen. Dabei erleben wir, dass innere Klarheit Vertrauen erzeugt und Unklarheit Misstrauen hervorrufen kann.

Beziehungen wollen wir nun auf Augenhöhe führen. Nähe kann gehalten werden, ohne dass wir uns verstecken oder im WIR verlieren. Wir setzen Grenzen, ohne sie als Drohmittel zu benutzen, und nutzen Feedback, ohne sofort in Scham oder Angriff zu kippen. Wir erleben Selbstwert über Fortschritt, Wirksamkeit und die Fähigkeit, Vorhaben zu Ende zu bringen. In der modernen Leistungsgesellschaft wird diese Zielstrebigkeit belohnt. Systeme stabilisieren sich durch unternehmerische Menschen. Teams schätzen verlässliche Entscheidungen und Projekte klare Verantwortlichkeiten.

Dadurch kann Authentizität jedoch den Charakter eines Produkts annehmen. Wir formen ein **Selbstbild**, präsentieren es, optimieren es und halten Kurs. Diese Fähigkeit kann ein eigenbestimmtes Leben ermöglichen und zugleich dazu führen, dass wir uns einseitig nach außen ausrichten.



Unter Strom

In dieser Haltung wächst häufig auch unser Anspruch an uns selbst und unser Umfeld. Wir können viel, also wollen wir auch viel. Hohe Ziele und eine gesteigerte Schlagzahl werden zu unserem neuen Normalzustand. Als Machende stehen wir ständig unter Strom. Das kann produktiv sein, aber auch zur Daueranspannung werden. Wenn arbeitsbezogener Stress chronisch wird und keine ausreichende Regulierung erfährt, können Erschöpfung, Distanz zum eigenen Tun und das Gefühl sinkender beruflicher Wirksamkeit entstehen. Aus **Eigenbestimmung** wird dann leicht die Vorstellung, für alles selbst zuständig zu sein. Aus Authentizität wird ein ICH-Projekt, das fortwährend weiterentwickelt und optimiert werden muss.

Marathon in zu kleinen Turnschuhen

Wir lösen uns stärker aus **Gruppenerwartungen**, bleiben jedoch soziale Wesen, die nach Anerkennung suchen. Wir trauen anderen häufig genauso viel zu, wie wir uns selbst abverlangen, und glauben mitunter, weiter zu sein als sie. Im Streben nach Selbstbestätigung kann Authentizität in Inszenierung kippen. Dann wird das ICH zur Marke. Wir möchten authentisch wirken und beschädigen dabei unsere Beziehungen, weil wir uns die eigene Verletzlichkeit nicht eingestehen wollen.

Gleichzeitig treten innere Widersprüche hervor. Freiheit und Sicherheit, Nähe und Unabhängigkeit wollen wir zugleich. **Authentizität** wird immer anspruchsvoller, weil sie eine eindeutige Gestalt sucht, während unser Inneres zunehmend vielstimmig antwortet. Schwächen haben für uns noch den Geschmack einer Identitätsbedrohung. Dabei bemerken wir einen inneren, beobachtenden Mitwisser-Anteil. Er meldet sich, wenn wir uns selbst etwas vormachen oder widersprüchliche Gefühle auftauchen. Wir können ihn lange mit Leistung, Erfolg und immer höherem Tempo überstimmen. Doch irgendwann zeigt er sich als Getriebenheit, Unruhe, Zynismus oder als grundlegende Sinnfrage.

Auf der Zielgeraden vergessen, wer ICH bin

Der **Formbruch** tritt ein, wenn die Idee eines eindeutigen, wahren ICHs nicht mehr haltbar ist. Wir haben versucht, uns eine klare Identität zu bauen, doch dieses ICH ist kein Solist; es ist ein Ensemble. Unterschiedliche Anteile in uns wollen Unterschiedliches. Wir beginnen zu ahnen, dass Authentizität weniger eine eindeutige Übereinstimmung mit uns selbst als eine immer neue Abstimmung widersprüchlicher Stimmen sein könnte.



Dieser Formbruch ist schmerzlich, weil er unser bisher größtes Projekt betrifft: unser ICH. Wir haben uns selbst aufgebaut, uns Ziele gesetzt, uns von den Meinungen anderer befreit und wollten unser Glück gestalten. Nun bemerken wir, dass unsere Optimierungsansprüche mit anderen Anteilen in uns kollidieren. Unser Inneres verhält sich wie ein lebendiger Marktplatz, auf dem alles durcheinander ruft.

Das Unterfangen, immer gut drauf und leistungsfähig zu sein, führt dazu, dass wir noch nicht alles über uns selbst wissen wollen. Die ungesehenen Anteile, die mit unangenehmen Gefühlen verbunden sind, können wir nicht einfach wegmachen. Wir erkennen, dass auch sie zu uns gehören und dass wir Verantwortung für sie übernehmen müssen. Wenn wir beginnen, diese **Vielstimmigkeit** zu hören, erkennen wir, dass auch unsere eigenen Werte perspektivisch, biografisch und kontextuell entstanden sind. Zugleich entdecken wir, dass andere Menschen mit anderen Vorstellungen stimmig leben können. So keimt der Übergang in die nächste Haltung, in der Vielstimmigkeit zum Resonanzfeld wird.

Wenn wir bleiben

Die eigenbestimmt-souveräne Haltung bringt uns Eigenverantwortung, Zielstrebigkeit, Lernfähigkeit und den Mut zu eigenen Entscheidungen. Sie macht uns zu Menschen, die gestalten wollen, statt nur zu reagieren. In dieser Haltung wird unser eigenes Erleben ausdrücklich zum Bezugspunkt unserer Lebensgestaltung. Wir wollen nicht nur funktionieren oder Erwartungen erfüllen, wir wollen ein Leben hervorbringen, das sich für uns stimmig, frei und selbstbestimmt anfühlt.

Souveränität zeigt sich dabei nicht nur in der Freiheit, selbst zu wählen. Sie wird auch sichtbar in der Bereitschaft, sich an das Gewählte zu binden. Wir stehen für die Folgen unserer Entscheidungen ein und bleiben unseren Werten auch dann verpflichtet, wenn es unbequem wird. So wird aus Eigenbestimmung eine tragfähige Form **innerer Autorität**.

An ihre Grenze gelangt diese Haltung, wenn wir versuchen, Stimmigkeit durch ein eindeutiges und vollständig steuerbares ICH herzustellen. Gerade das Scheitern dieses Vorhabens leitet die **Formkeimung** der nächsten Haltung ein. Wir lernen, uns mehr von uns selbst wissen zu lassen. Hinter der Vorstellung eines eindeutigen, authentischen ICHs wird allmählich ein vielstimmiges Selbst hörbar.

Die Begriffswelt

Auf www.emergetik.de finden sich die ausführliche Begriffswelt der Emergetik, Artikel und viele weitere Impulse.

Absichtsvolle Absichtslosigkeit // Eine Haltung, die einen Prozess bewusst öffnet, ohne sein Ergebnis vorwegzunehmen.

Angehaltene Gefühle // Gefühle, deren Erleben oder Ausdruck unterbrochen wurden und die leiblich, körperlich und psychisch weiterwirken.

Antrieb // Die innere Bewegungsenergie, aus der Wünsche, Impulse und zielgerichtetes Handeln hervorgehen.

Authentizität // Die Fähigkeit, das eigene Erleben wahrzunehmen und in einer zum Kontext passenden Weise auszudrücken.

Bedürfnis // Eine leibliche oder psychische Ausrichtung auf das, was Leben schützt, nährt oder entfaltet.

Beobachtung des Beobachters // Die Aufmerksamkeit für die eigenen Unterscheidungen, Annahmen und blinden Flecken beim Beobachten.

Beziehungsverstand // Die Fähigkeit, Beziehungen als eigenständiges Geschehen wahrzunehmen und in Entscheidungen einzubeziehen.

Biografiekörper // Der Leib als gelebter Speicher und fortwirkende Gestalt persönlicher Erfahrungen.

Durchlässigkeit // Die Fähigkeit, sich von Erfahrungen, Menschen und Feldern ansprechen zu lassen, ohne die eigene Eigenheit aufzugeben.

Eingefrorene Gedanken // Gedanken, die durch Wiederholung zu scheinbar unveränderlichen Überzeugungen und Wirklichkeiten erstarrt sind.

Einstimmung // Der Prozess, sich auf sich selbst, andere Menschen oder ein gemeinsames Feld auszurichten.

Emergesium // Der offene Möglichkeitsraum, in dem neue Formen angelegt sind, bevor sie konkrete Gestalt annehmen.

Emergetik // Ein Ansatz der Entwicklung als Entstehung neuer Formen aus Resonanz und Spannung.

Emergetika // Einzelne Ideen, Einsichten oder Möglichkeiten, die aus dem Emergesium hervortreten.

Emergetikon // Eine einzelne Idee oder Möglichkeit, die aus dem Emergesium hervortritt und erstmals als Form unterscheidbar wird.

Empathie // Die Fähigkeit, das Erleben anderer Menschen nachzuempfinden, ohne es mit dem eigenen zu verwechseln.

Entformung // Der Prozess, in dem eine bestehende Form sich lockert oder auflöst und erneut Beweglichkeit entsteht.

Feld // Der Beziehungszusammenhang, in dem Menschen aufeinander wirken.

Form // Eine zeitweise stabile Organisation von Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln.

Formbruch // Der Moment, in dem eine bisher tragfähige Form ihre Selbstverständlichkeit verliert.

Formkeimung // Der Moment des ersten Verdichtens einer neuen Form.

Formlosigkeit // Ein Übergang, in dem alte Ordnungen nicht mehr tragen und eine neue Form noch nicht entstanden ist.

Formübersteigerung // Die Ausweitung einer hilfreichen Form über den Bereich hinaus, in dem sie brauchbar ist.

Funktionales Selbstbild // Ein Selbstbild, das den eigenen Wert vor allem an Leistung, Nützlichkeit und Funktionieren bindet.

Gleichwürdigkeit // Die Anerkennung der gleichen Würde aller Menschen unabhängig von Leistung oder Entwicklung.

Gruppenerwartung // Eine gemeinsame Erwartung daran, wie sich Mitglieder verhalten sollen, um zugehörig zu bleiben.

Haltung // Die Weise, wie Menschen Welt wahrnehmen, deuten und auf sie antworten.

Haltungserweiterung // Die Entwicklung hin zu umfassenderen und differenzierteren Formen des Weltbezugs.

ICH-Konstrukt // Die jeweils aktuelle Organisation unseres Selbstverständnisses.

ICH-Konzept // Die begrifflich geordnete Vorstellung davon, wer wir sind und wie wir uns erklären.

ICH-Setzung // Der Prozess, in dem ein Mensch sich als eigenständiges Zentrum von Wollen und Handeln erlebt.

Impathie // Die Fähigkeit, das eigene innere Resonanzgeschehen bewusst wahrzunehmen und ihm mitfühlend zu begegnen.

Innere Autorität // Die Fähigkeit, sich am eigenen geprüften Erleben und an inneren Werten zu orientieren.

Innere Demokratisierung // Der Prozess, in dem unterschiedliche innere Stimmen gehört werden, ohne dass eine dauerhaft herrscht.

Ko-Regulation // Die wechselseitige Beeinflussung und Regulation leiblicher, körperlicher und emotionaler Zustände zwischen Menschen.

Leibliche Atmosphäre // Die leiblich spürbare Gesamtqualität einer Situation, bevor einzelne Gefühle oder Bedeutungen unterschieden sind.

Leibliche Resonanz // Die leiblich wahrnehmbare Antwort auf Menschen, Situationen, Erinnerungen oder mögliche Zukünfte.

Leibliche Verbundenheit // Das leiblich spürbare Erleben von Nähe, Zugehörigkeit und gegenseitiger Bezogenheit.

Leibliches Selbstempfinden // Das unmittelbare leibliche Erleben, man selbst zu sein, noch vor jeder Selbstbeschreibung.

Leiblichkeit // Unser unmittelbares leibliches In-der-Welt-Sein, das jeder begrifflichen Ordnung und Unterscheidung des eigenen Körpers vorausgeht.

Metastimmigkeit // Die Fähigkeit, unterschiedliche innere und äußere Stimmigkeiten zugleich wahrzunehmen und zu integrieren.

Mitwelt // Beziehungsnetz aus Mensch, Natur und Kultur, in dem wir leben.

Nachnähren // Das bewusste Ermöglichen früher fehlender Erfahrungen, durch die sich alte Formen lösen und neue entstehen können.

Persona // Die soziale Gestalt oder Maske, in der ein Mensch anderen erscheint und Rollen erfüllt.

Persönlichkeit // Eine biografisch entstandene, geordnete Form von Eigenschaften, Fähigkeiten und Haltungen, durch die wir uns als Person erleben.

Perspektivenpluralität // Die Fähigkeit, verschiedene Sichtweisen als eigenständig sinnvolle Zugänge zu einer Situation anzuerkennen.

Polykontextualität // Die Fähigkeit, zu erkennen, dass dasselbe Geschehen gleichzeitig in mehreren Kontexten anders gedeutet und bewertet wird.

Relativierung // Die Einsicht, dass eine Sichtweise aus einer bestimmten Perspektive und einem bestimmten Kontext entsteht.

Relativität // Die Einsicht, dass Wahrnehmungen, Bedeutungen und Bewertungen in Beziehungen und Kontexten entstehen.

Resonanzempfinden // Die bewusste Wahrnehmung von Resonanz.

Resonanzfeld // Der Beziehungsraum, in dem Menschen, Dinge und Situationen sich gegenseitig anstimmen und beeinflussen.

Resonanzprozess // Der fortlaufende Verlauf wechselseitigen Anstimmens und Antwortens zwischen Menschen und Mitwelt.

Resonanzraum // Erfahrungsraum, der Resonanz ermöglicht und fördert.

Rollenerwartung // Eine soziale Erwartung an Verhalten, Verantwortung und Ausdruck, die mit einer Rolle verbunden ist.

Rollenkonformität // Das Maß, in dem Verhalten den sozialen Erwartungen einer Rolle entspricht.

Selbstaktualisierung // Die fortlaufende Entfaltung eigener Möglichkeiten, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Werte in einer stimmigen Lebensform.

Selbstbeherrschung // Die Fähigkeit, Impulse und Gefühle zugunsten von Regeln, Rollen oder längerfristigen Zielen zu kontrollieren.

Selbstbezug // Die Verknüpfung von Wahrnehmungen und Ereignissen mit dem eigenen Selbstbild, Bedürfnissen und Erfahrungen.

Selbstbild // Die verdichtete Vorstellung davon, wie wir uns sehen und welche Eigenschaften wir uns zuschreiben.

Selbstentfremdung // Der Verlust des lebendigen Kontakts zu eigenen Bedürfnissen, Gefühlen, Werten und Handlungsmöglichkeiten.

Selbsterzählung // Die Geschichte, mit der wir unser Leben verstehen.

Selbstgestimmtheit // Die Fähigkeit, aus einer inneren Stimmigkeit heraus zu denken, zu fühlen und zu handeln.

Selbstmotivation // Die Fähigkeit, Handlungen aus eigenen Werten, Absichten oder selbst gewählten Zielen heraus vorzunehmen.

Selbstregulation // Die Fähigkeit, Aktivierung, Gefühle, Aufmerksamkeit und Impulse wahrzunehmen und handlungsfähig zu beeinflussen.

Selbsttransparenz // Die Fähigkeit, die eigenen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Reaktionsmuster bewusst wahrzunehmen.

Selbstverbergung // Das Resonanzfeld, aus dem Formen sozialer Anpassung, Persönlichkeit und Identitätsschutz hervorgehen.

Sinnmüdigkeit // Die Erschöpfung durch den dauerhaften Anspruch, jede Erfahrung sinnvoll deuten und integrieren zu müssen.

Soziale Adresse // Die soziale Form, unter der eine Person erkannt, angesprochen und erwartet wird.

Soziale Erwartbarkeit // Die Vorhersehbarkeit unseres Verhaltens innerhalb gemeinsamer sozialer Ordnungen.

Spannung // Der Unterschied zwischen dem, was ist, und dem, was werden möchte.

Teilpersönlichkeit // Ein innerer Anteil mit eigenen Bedürfnissen, Gefühlen, Überzeugungen und Schutzstrategien.

Überintegration // Der Versuch, zu viele Unterschiede in eine gemeinsame Form einzuschließen und dadurch ihre Eigenheit zu verlieren.

Unentscheidbarkeit // Die Einsicht, dass manche Fragen nicht endgültig lösbar sind.

Unentscheidbarkeitsfalle // Der Zustand, in dem viele gültige Perspektiven jede klare Positionierung und Handlung blockieren.

Ungewissheit // Die Erfahrung, dass Zukunft, Bedeutung und Folgen einer Situation offen und nur begrenzt erkennbar bleiben.

Unverfügbarkeit // Die Einsicht, dass Leben, Menschen und Entwicklung sich nicht vollständig herstellen oder kontrollieren lassen.

Ursache-Wirkungs-Denken // Eine lineare Denkform, die Ereignisse auf eindeutige und voneinander isolierte Ursachen zurückführt.

Verkörperung // Der Prozess, in dem Erfahrungen, Werte und Haltungen leiblich gelebt und handlungswirksam werden.

Verschmelzung // Eine Beziehungsform, in der die Grenze zwischen eigenem und fremdem Erleben kaum unterscheidbar wird.

Verschmelzungszwang // Der Druck, Nähe und Zugehörigkeit durch das Aufgeben eigener Grenzen und Impulse zu sichern.

Verwendungskatastrophe // Der Moment, in dem eine bisher hilfreiche Form ihre Brauchbarkeit verliert.

Vielheit // Das gleichzeitige Vorhandensein unterschiedlicher Formen, Stimmen und Erfahrungen, ohne sie auf Einheit zu reduzieren.

Vielstimmigkeit // Das gleichzeitige Vorhandensein unterschiedlicher innerer und sozialer Stimmen.

Wahrgeben // Das aktive Hervorbringen von Wirklichkeit durch Wahrnehmen, Deuten und Antworten.

Weltverdoppelung // Die Überführung unmittelbaren Erlebens in eine beschriebene Wirklichkeit, die selbst handlungswirksam wird.

Wirklichkeitskonstruktion // Der Prozess, durch den Wahrnehmungen geordnet, gedeutet und zu einer erlebten Wirklichkeit verbunden werden.

Zwischenleiblichkeit // Leiblich erfahrene Resonanz zwischen Menschen.

Das Autorenteam



Martin Permantier

Selbstentwicklung ist Weltentwicklung. Diesem Thema widme ich mich auch als Autor, Speaker, Ausbilder, Seminarleiter, Workshopgestalter, Begleiter und Podcasthost von ich-wir-alle.com. Mit dieser Erzählung kommen wir dem Wunsch vieler unserer Leser*innen nach, unsere Ideenwelt in Erzählform für neue Kreise zugänglich zu machen. Viele Elemente aus dem Buch stammen aus der praktischen Arbeit und aus Erfahrungen zur ICH-Entwicklung und der Erweiterung unserer Haltungen.



Susanne M. Zaninelli

Als Kulturwissenschaftlerin, Philosophin und Psychologin verbinde ich individuelle Entwicklung, kollektive Sinnbildung und kulturelle Transformation. Über 30 Jahre weltweite Zusammenarbeit mit Menschen aus 32 Länderkulturen schärfen mein Verständnis dafür, wie Menschen Wirklichkeit hervorbringen. In Unternehmen öffne ich resonanzintelligente Möglichkeitsräume. Ich vermittele energetische Selbstentwicklung, Haltungserweiterung und interkulturelle Kompetenz und vertiefe dies als Ausbilderin, Seminarleiterin, Speakerin und Autorin.



Christoph Jan Kramer

Als Diplom-Heilpädagoge und Kunsttherapeut mit fundiertem Wissen in Entwicklungspsychologie und Systemtheorie leite ich die Frühförderstelle der HHO (Heilpädagogische Hilfe Osnabrück) in Osnabrück, mit der wir über 600 Kinder in ihrer Entwicklung begleiten. Zudem gebe ich Seminare zu verschiedenen kunst- und heilpädagogischen Themen sowie zur Haltungserweiterung und unterstütze damit Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zu persönlicher und kollektiver Entwicklung.

Bücher + Hörbuch

Haltung entscheidet – Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten **Vahlen Verlag, 2019**

Das Grundlagenwerk zum Modell der Haltungen. Das Buch zeigt, wie sich unsere Wahrnehmung, Kommunikation und Entscheidungen mit der Entwicklung unserer Haltung verändern. Es hilft dabei, sich selbst, andere Menschen und soziale Dynamiken besser zu verstehen, und schafft eine gemeinsame Sprache für persönliche, teambezogene und organisationale Entwicklung.

ISBN 978-3-8006-6063-6



Hörbuch „Haltung entscheidet“ + E-Book

Dieses Buch ist auch als Hörbuch erhältlich und in der englischen Übersetzung als E-Book.

shop.short-cuts.de



Haltung erweitern – ICH, WIR, ALLE gestalten Transformation **Vahlen Verlag, 2023**

Der praktische Begleiter zur bewussten Entwicklung der eigenen Haltung. Anhand zahlreicher Übungen, Reflexionen und Praxisbeispiele zeigt das Buch, wie sich Spannungen produktiv nutzen lassen und wie neue Perspektiven auf Führung, Zusammenarbeit und das eigene Leben entstehen können. **ISBN 978-3-8006-7098-7**

FÜHLEN – Mit Emotionen arbeiten **Vahlen Verlag, 2025**

Emotionen sind weit mehr als innere Zustände – sie sind Ausdruck unserer Beziehung zur Welt. Dieses Buch verbindet Erkenntnisse aus Emotionsforschung, Entwicklungspsychologie und dem Modell der Haltungen zu einem neuen Verständnis von Fühlen. Es zeigt, wie Emotionen Orientierung geben, Resonanz ermöglichen und zum Ausgangspunkt persönlicher und organisationaler Entwicklung werden. **ISBN 978-3-8006-7548-7**



Die Geschichte geht weiter

Entwicklung geschieht selten allein. Wenn Du die Gedanken dieses Buches weiter vertiefen möchtest, laden wir Dich herzlich ein, diesen Weg gemeinsam mit uns und anderen Gefährt*innen weiterzugehen.

Haltung erweitern – die Community

Über 2.500 Menschen tauschen sich in unserer Community über persönliche Entwicklung, Führung und gesellschaftlichen Wandel aus. Gemeinsam entstehen Resonanzräume, Monatskreise mit Wachstumsgefährte*innen sowie Empfehlungen zu Büchern, Podcasts und Veranstaltungen.

haltung-erweitern.de

Ideen zum Weiterarbeiten

Poster, Kartensets, Reflexionsmaterialien und weitere Lernmedien unterstützen dabei, die Gedanken der Emergetik im Alltag, in Teams und in Organisationen lebendig werden zu lassen.

shop.short-cuts.de

Podcast ICH-WIR-ALLE

Gespräche mit Menschen, die Entwicklung gestalten. Persönliche Geschichten, neue Perspektiven und inspirierende Erfahrungen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft.

ich-wir-alle.com

Emergetik

Seminare, Workshops und Ausbildungen laden dazu ein, die Ideen der Emergetik zu erleben, gemeinsam zu erforschen und auf den eigenen Alltag, Teams und Organisationen zu übertragen – in Präsenz und online.

emergetik.de



emergetik