

*Michael Müller / Christine Erlach*

# IN AKTANZ GEHEN

---

WIE MAN HINDERLICHE GESCHICHTEN LOSWIRD

Mit Illustrationen von Tobias Grewe

2024

Reihe »Fachbücher für jede:n«

Reihengestaltung und Satz: Nicola Graf, Freinsheim, [www.nicola-graf.com](http://www.nicola-graf.com)

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: ©istock/BessHamiti

Illustrationen: Tobias Grewe, [tobias-grewe-communication.de](http://tobias-grewe-communication.de)

Redaktion: Nicola Offermanns

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0551-0 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8503-1 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 · 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 · Fax +49 6221 6438-22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# INHALT

<b>EINLEITUNG: SO GEHT ES NICHT MEHR WEITER! ODER? ....</b>	<b>7</b>
<b>1 ANNÄHERUNG AN DIE AKTANZ.....</b>	<b>12</b>
<b>AKTANZ IST KEIN ZIEL. ES IST EIN ANFANG .....</b>	<b>12</b>
Warum in Aktanz gehen? .....	12
Drei Aufbrüche in die Aktanz .....	20
<b>NARRATIVE WÄLDER .....</b>	<b>29</b>
Am Waldrand: Eine kleine narrative Begriffsklärung .....	29
Der Hochwald .....	41
Das narrative Unterholz .....	46
<b>DIE TANZBÖDEN DER AKTANZ .....</b>	<b>55</b>
Der erste Tanzboden: Mensch – Welt – Handeln .....	56
Der zweite Tanzboden: Vernunft – Körper – Emotion .....	59
<b>2 DIE NEUN RINGE DER AKTANZ .....</b>	<b>65</b>
<b>HINFÜHRUNG: IN AKTANZ GEHEN .....</b>	<b>65</b>
<b>DER ERSTE RING: AKTANZ IST BEWEGUNG UND     HANDELN – UND HÖREN .....</b>	<b>67</b>
Experiment 1: Der Story Circle – Erzählräume öffnen .....	72
Experiment 2: Die Ereigniskurve – wie man Erinnerungen in den Erzählraum holt, ohne gezielt danach zu fragen .....	79
Experiment 3: Storylistening im (Selbst-)Coaching .....	84
Experiment 4: Kartografie der Glaubenssätze .....	87
<b>DER ZWEITE RING: AKTANZ BEDEUTET, LEICHTIGKEIT     ZU GEWINNEN .....</b>	<b>93</b>
Experiment 5: Das Streichkonzert .....	99
Experiment 6: Raumsprünge .....	102
Experiment 7: Die einzig mögliche Zukunft herbeierzählen ..	105
<b>DER DRITTE RING: AKTANZ BEDEUTET, SPIELERISCH     AUF DIE WELT ZU REAGIEREN .....</b>	<b>112</b>
Experiment 8: Der Hofnarr .....	116
Experiment 9: Erfinden von Experimenten .....	119

<b>DER VIERTE RING: AKTANZ BEDEUTET, KONTROLLE ZU LOCKERN</b>	122
Experiment 10: Der Zeitstrahl	131
Experiment 11: Bildwandlung	134
<b>DER FÜNFTE RING: AKTANZ BEDEUTET, NARRATIVE INS FLIESSEN ZU BRINGEN</b>	140
Experiment 12: Der Schieberegler	145
Experiment 13: Das narrative Tetralema	148
Experiment 14: Störnarrative aufweichen und verändern – die A-T-E-Verschiebung	153
Experiment 15: Drei-Ebenen-Fragen – Fällen von Entscheidungen mit Vernunft, Körper und Emotion	157
<b>DER SECHSTE RING: AKTANZ BEDEUTET, HILFREICHES SICHTBAR ZU MACHEN</b>	161
Experiment 16: Tischleindeckdich	167
Experiment 17: Schatzkiste	170
<b>DER SIEBTE RING: AKTANZ BEDEUTET, IDEEN AUS DER LUFT ZU GREIFEN</b>	172
Experiment 18: Der Nebelfänger – wie man Neues aus der Luft greift	177
Experiment 19: Das Rad der Varianten	180
Experiment 20: Zufallsgeschichten	183
<b>DER ACHTE RING: AKTANZ BEDEUTET, IN RESONANZ ZU GEHEN</b>	186
Experiment 21: Weg-Gabelungen	193
Experiment 22: Welten der Resonanz	195
<b>DER NEUNTE RING: AKTANZ BEDEUTET, SICH DIALOGISCH ZU VERNETZEN</b>	197
Experiment 23: Retelling in Aktanz	200
<b>3 MIT AKTANZ IN DIE ZUKUNFT</b>	204
<b>EIN MÖGLICHER PFAD IN DIE AKTANZ</b>	204
Der Aktanz-Canvas	206
<b>WARUM UNSERE ZUKUNFT AKTANZ BRAUCHT</b>	213
<b>SCHLUSSWORT</b>	221
<b>LITERATUR</b>	222
<b>ÜBER DIE AUTOR:INNEN</b>	223

# 1 ANNÄHERUNG AN DIE AKTANZ

---

## **Aktanz ist kein Ziel. Es ist ein Anfang**

### Warum in Aktanz gehen?

Viele Menschen haben schon länger das Gefühl, nicht mehr so weitermachen zu können wie bisher. Das Gefühl, ihr eigenes Leben – aber auch die Prozesse im eigenen Unternehmen und besonders in der Gesellschaft – bestünde zu großen Teilen im besten Fall aus einem Durchwursteln, im schlechtesten aus einem stetigen Kampf gegen immer neue Gegner, Widerstände und Hindernisse, die unser Leben negativ beeinflussen oder sogar zerstören. Besonders deutlich wurde dies im Krisenjahr 2022, als wir begannen, dieses Buch zu schreiben. Die Klimaerwärmung gab den Krisen-Hintergrund, die Corona-Krise war noch aktuell, dann kam der russische Angriffskrieg in der Ukraine, daraus folgte die Energiekrise, dazu kam die Inflation, die alles teurer machte. Sehr viele Menschen – wir

auch – hatten das Gefühl, dass man gar nicht mehr zum Durchatmen komme, weil es so viele Baustellen gab (und gibt). Plötzlich wurden längst beschlossene Problemlösungen, wie zum Beispiel für die Klimaerwärmung, auf Halde gelegt, weil die Energiekrise sich in den Vordergrund schob. Die Politik, ja die ganze Gesellschaft agierte, wie wir es in unserem beruflichen Leben oft tun, wenn uns alles zu viel wird, wenn wir im Stress und in der Überforderung sind: Man stopft die wichtigsten Löcher und verliert langfristige Vorstellungen, Ziele und Visionen aus dem Blick – auch auf dieser Ebene also das Weiterwursteln wie oben beschrieben.

Die Frage, die wir uns gestellt haben, ist: Wie können wir aus diesem Hamsterrad herauskommen, das uns davon abhält, uns mit den langfristigeren Problemen oder überhaupt mit unserer Zukunft zu beschäftigen? Denn, so unsere Beobachtung: Wenn wir uns überhaupt mit der Zukunft beschäftigen, dann meist in einer sehr kurzfristigen Perspektive, die eher dem Hamsterrad geschuldet ist als einer klaren Vorstellung, wie wir als Einzelne oder als Gesellschaft leben oder als Unternehmen und Mitarbeitende arbeiten wollen:

Als Individuum haben wir häufig das Gefühl, immer nur das Nötigste tun zu können und vor lauter Stress nicht mehr über den Tellerrand sehen zu können.

Als Unternehmen – sei es von der Börse oder allgemein vom Finanzmarkt abhängig – sind wir entweder im Takt der Quartalszahlen gefangen oder begeben uns häufig ohne Not in eine »freiwillige« Gefangenschaft, indem wir glauben, dass sich alles recht kurzfristig rechnen muss. Auch Führungskräften gibt man meist nicht mehr die Zeit, mittelfristig etwas zu entwickeln, sondern allenfalls die ominösen hundert Tage.

Und als Gesellschaft? Siehe oben: Jede neue Krise lässt die bisherigen Maßnahmen gegen die alte Krise obsolet erscheinen. Maßnahmen gegen die Klimaerwärmung scheinen im Gegensatz zu Maßnahmen zur Energiesicherheit zu stehen, und so denkt man paradoxerweise darüber nach, Kohlekraftwerke länger laufen zu lassen.

Mehr oder weniger glaubt man, auf allen drei Ebenen den Stoßseufzer hören zu können: »Wenn ich mal Zeit habe, dann überlege

ich mir alles grundsätzlich neu, dann regle ich alles.« Menschen, Unternehmen und auch Gesellschaften sprechen oft davon, sich »neu zu erfinden«, aber selbst, wenn diese Neuerfindung glückt, ist man bald wieder in einem anderen, vielleicht andersfarbigen Hamsterrad gefangen. Bezüglich des Neuanfangs leben wir offenbar in einer ähnlichen Lage, wie sie der Wiener Wissenschaftsphilosoph und Ökonom Otto Neurath beschreibt:

»>> Es gibt keine tabula rasa. Wie Schiffer sind wir, die ihr Schiff auf offener See umbauen müssen, ohne es jemals in einem Dock zerlegen und aus besten Bestandteilen neu errichten zu können. << (vgl. Neurath 2011, S. 277)

Ähnlich ist es mit unserem Leben als Individuum, als Organisation, als Gesellschaft: Wir sind immer mittendrin, selbst wenn wir uns eine Auszeit gönnen, um uns neu zu erfinden, schleppen wir doch den »alten Adam« oder die »alte Eva« mit all ihren Stärken und Schwächen, mit all den Narrativen, in die er oder sie verstrickt ist, mit.

Wenn wir einsehen, dass wir immer unterwegs sind, dass die Wirklichkeit nicht aufhören wird, Krisen zu produzieren (und vor allem, dass wir, die Gattung Homo sapiens, an den meisten selbst schuld sind), die Wirtschaft nicht plötzlich harmonisch sein wird und unser privates und berufliches Leben nicht plötzlich aufhören wird, Forderungen und Überforderungen an uns zu stellen – dann stellen sich für uns die Fragen:

Mit welcher Haltung können wir einerseits mit dieser Lage so umgehen, dass sich nicht mehr alles so schwer anfühlt?

Und: Mit welcher Haltung können wir dennoch handlungsfähig bleiben, Vorstellungen von einem besseren Leben entwerfen und Schritte entwickeln, um diese Vorstellungen zu verwirklichen?

Wir nennen die Haltung *Aktanz*, und die Aktivitäten, die uns handlungsfähig für die Zukunft machen, *In Aktanz gehen*.

Aktanz ist einer der Begriffe, für die der Hirnforscher Ernst Pöppel das schöne Etikett »Kernprägnanz und Randunschärfe« geprägt hat. Viele wichtige Begriffe unserer Sprache sind so, der Begriff »Liebe« zum Beispiel. Wir alle wissen, was Liebe ist, das Wort ist kernprägnant. Aber für jeden bedeutet es ein bisschen etwas anderes, je nach den eigenen Erfahrungen und Bedürfnissen. Für uns, die Autor:innen dieses Buchs, ist »Aktanz« auch so ein kernprägnanter wie randunschärfer Begriff, der erst während unserer Arbeit an dem Buch zu uns gekommen ist. Bei der Arbeit an diesem Buch haben wir manchmal gesagt, das Wort ist wie ein glitschiger Fisch, der immer wieder den Händen entgleiten will. Aber je länger wir uns mit ihm beschäftigt haben, desto besser ist es uns gelungen, diesen Fisch zumindest in der Luft zu halten, ihn immer wieder aufzufangen, wenn er unseren Händen entglitten ist.

Bevor wir diesen Begriff fanden (oder er uns, manchmal weiß man das nicht so genau), und auch danach, sind wir selbst viele Kilometer gelaufen, rund um Stuttgart, wo wir uns immer wieder zum Arbeiten getroffen haben. Wir haben viel über Leichtigkeit, Offenheit, Möglichkeitsräume und Ähnliches gesprochen und über unsere Erfahrungen als Organisationsberatende, und dass wir beide festgestellt hatten, dass diese Leichtigkeit, die Offenheit für ungewöhnliche Möglichkeiten, das Verlassen der ausgetretenen Bahn des »Alternativen«, in vielen Organisationen, aber auch bei Einzelmenschen (inklusive uns selbst) Qualitäten sind, die in unserem (Arbeits-)Alltag oft fehlen. Nicht selten empfinden wir den Alltag und die Prozesse in Organisationen als schwer, eindimensional, dysfunktional und Energie raubend. Auf unseren Spaziergängen schien es uns immer klarer, dass wir in unserem alltäglichen Leben, in unseren Unternehmen und Organisationen, aber auch in unserer Gesellschaft und Kultur uns oft in dysfunktionalen Glaubenssätzen und nicht mehr hilfreichen Grundüberzeugungen verfangen haben, die das Leben, das Arbeiten, langfristig vielleicht sogar unser gesellschaftliches Über-Leben schwer machen. In dem Begriff *In Aktanz gehen* haben sich dann für uns die Auswege aus diesem Dickicht an hemmenden, belastenden Glaubenssätzen und Störrnarrativen gebündelt.



In Aktanz zu gehen bedeutet ganz grundsätzlich, unsere Gewohnheiten zu hinterfragen, die Art und Weise, wie wir Dinge tun, wie wir gewohnt sind zu denken, mit unseren Emotionen umzugehen, manchmal auch mit unserem Körper oder unserer Präsenz im Raum.

Das ist ein weites Feld, natürlich. Und wahrscheinlich kommt man damit nie zum Ende. Und es ist auch gar nicht die dahinterstehende Absicht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In Aktanz zu gehen bedeutet einfach auch, mit einer Haltung durch den Alltag, das berufliche Leben, das Unternehmen oder auch in beliebige soziale Kontexte zu gehen, die es uns ermöglicht, etwas anderes, Neues, Ungewohntes, vielleicht sogar Verrücktes auszuprobieren und zu schauen, was sich dadurch ändert. Wird es dadurch leichter? Oder vermehren sich die Optionen? Wird das Feld, in dem ich mich gerade befinde, offener, kann ich zum Beispiel, vielleicht in einem einzigen Punkt, das Schwarz-Weiß-Denken verlassen und so neue Möglichkeiten entdecken? Entdecke ich Glaubenssätze, Störnarrative, die mich an der Leichtigkeit und der Resonanz hindern? Und kann ich feste, »gefrorene« Denk- und Glaubensmuster »verflüssigen«, Alternativen ausprobieren, neue Ideen »aus der Luft greifen« und mein Denken, Handeln, meine Netzwerke und Beziehungen, meine Resonanz in der Welt verändern – in kleinen, überschaubaren, leichten und vielleicht sogar vergnüglichen Schritten? In Aktanz zu gehen bedeutet nicht, die ganz große Veränderung zu planen und umzusetzen, sondern kleine Schritte und Wege auszuprobieren. Und dann diejenigen weiterzugehen, die gut funktionieren, und diejenigen wieder sein zu lassen, die sich nicht bewähren oder keinen Sinn ergeben. Wir mögen die Metapher gerne, dass in Aktanz zu gehen bedeutet: Man fängt an zu tanzen, wo man vorher gegangen oder gelaufen ist – sich spielerischer, leichter und offener zu bewegen, als man es »normalerweise« gewohnt ist.

Für Sie als Individuum könnte diese andere Art der Bewegung zum Beispiel bedeuten:

Eine Tätigkeit, bei der Sie immer viele Widerstände überwinden müssen, die Ihnen schwerfällt, wird ein wenig leichter, weil es Ihnen gelungen ist, das Störnarrativ, dass Sie das sowieso nicht

können, mal eine Zeit lang wegzulassen, zu parken. Etwa, wenn es um das Schreiben eines Texts geht. Das Störnarrativ sagt, dass Sie nicht schreiben können, dass Ihre Texte immer schlecht werden. Sie parken es, indem Sie den Druck herausnehmen: Der Text muss nicht gut werden, Sie schreiben einfach mal eine Seite, und dann dürfen Sie wieder aufhören, und erst am nächsten Tag schauen Sie den Text an und überlegen, ob etwas davon brauchbar ist. Sie werden überrascht sein, wie viel davon schon ziemlich gut ist.

Oder: Das Verhalten einer anderen Person triggert Sie, ärgert Sie immens, weil es genau das Gegenteil von dem ist, was Sie für richtig halten. Gibt es irgendetwas zwischen den beiden gegenteiligen Verhaltensweisen, das auch noch denkbar wäre? Etwa wenn Sie und Ihr:e Partner:in immer wieder darüber streiten, wie die Spülmaschine richtig eingeräumt wird – ein Klassiker unter Paaren. Der Streit wird sich immer weiter verhärten, je länger jede:r auf seinem oder ihrem »richtig« beharrt. Man könnte aber auch die Idee haben, mit einem Schieberegler zwischen diesen beiden Polen zu spielen und auszuprobieren, ob es nicht noch zahlreiche andere Arten des Spülmaschinen-Einräumens geben könnte, für die auch etwas spräche? Und dadurch könnte sich vielleicht zwischen den verhärteten Fronten sogar eine gemeinsame Experimentierfreude entwickeln.

Oder: Sie stecken beruflich fest, Ihre berufliche Tätigkeit befriedigt Sie nicht mehr, Sie können sich nicht vorstellen, das, was Sie jetzt machen, noch lange weiterzutreiben. Aber Sie haben keine Idee, was Sie ändern könnten, wohin Sie schauen oder sich bewegen sollten. Dann könnte es vielleicht hilfreich sein, neue Ideen »aus der Luft zu greifen« – indem Sie versuchen, Inspirationen aus Ihrer Umgebung zu finden, wo Sie nie welche zu finden erwartet hätten. Wie wäre es, einen Spaziergang durch die Natur zu machen und alles zu fotografieren, was Ihnen irgendwie interessant vorkommt: knorrig gewachsene Bäume, ein Stück Papier, das halb ins Gras getreten ist, ein Stein, eine Blumenwiese. Und dann zu Hause die Fotos anzuschauen und bezüglich Ihrer Frage, was Sie denn beruflich anders machen könnten, zu diesen Fotos zu assoziieren. Wild und frei. Die Assoziationen auf Kärtchen schreiben und auf den Tisch legen. Und irgendwann kristallisieren sich weiterführende Ideen heraus.

Schräg? Probieren Sie es aus! Genauer beschreiben wir dieses Experiment auf Seite 177 (DER NEBELFÄNGER).

Das klingt jetzt alles sehr leicht und einfach – vielleicht ein wenig zu einfach, denn oft gibt es Situationen oder Probleme, aus denen man ohne Hilfe, etwa durch eine:n Berater:in, Coach oder durch Freund:innen, nicht herauskommt. Aber manchmal ist es dann doch leichter, als man es sich selbst immer vormacht: Tief verwurzelte Glaubenssätze, die in Wirklichkeit Störnarrative sind, weil sie uns daran hindern, besser, leichter, mit mehr Spaß und vielleicht auch größerem Erfolg zu »agieren«, tun so, als ob sie unerschütterliche Wahrheiten wären. Doch manchmal genügt nur ein kleiner Schubs, um so ein Störnarrativ zumindest probeweise und vorübergehend außer Kraft zu setzen. Und wenn man dann einmal die Erfahrung gemacht hat, dass sich die Kraft solcher Narrative auch einmal zumindest für eine Weile ausschalten lässt, ist seine Magie gebrochen: Wir können dann immer öfter ausprobieren, ob es noch Macht über uns hat – und sehen, dass sie kleiner geworden ist.

Für Teams oder Abteilungen in Unternehmen oder ganze Unternehmen könnte das bedeuten: In Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung verlaufen Diskussionen über Problemlösungen, Veränderungen oder Neuerungen immer in den gleichen Schwarz-Weiß-Mustern: Die einen bringen Argumente für die Veränderung, andere »wissen« genau, dass das nie im Leben funktionieren kann, und erzählen Erfahrungsgeschichten aus ihrer langjährigen Berufstätigkeit. Oft ist da etwas dran, und man tut gut daran, die Argumente zu hören oder darüber zu diskutieren. Trotzdem: Vielleicht sind die Rahmenbedingungen jetzt andere, und es könnte ja sein, dass eine Neuerung diesmal bessere Chancen hat. Teams können dann in einem Kompromiss vereinbaren, dass einige Kolleg:innen, als Task Force, das Neue einmal ausprobieren und diejenigen, die dagegen sind, zunächst einmal außen vor bleiben. Dann kann man vielleicht in einem kleinen Rahmen testen, ob die Neuerung funktioniert. Danach ist man auf jeden Fall klüger.

Oder: Sie stellen fest, dass Meetings meistens sehr unkonzentriert ablaufen und sich zudem ein Diskussionsstil eingeschlichen hat, bei dem sich immer nur einige wenige beteiligen, diese aber zu einer

»Basta-Argumentation« neigen, das heißt, sie wissen genau, wie es geht, und so wird es gemacht! Das klingt jetzt ziemlich spezifisch, aber unserer Erfahrung in vielen unterschiedlichen Unternehmen nach ist genau dieser Stil häufig zu beobachten. Die meisten Teilnehmer:innen sitzen ihre Zeit im Meeting pflichtschuldig ab, erwarten aber nicht, Relevantes zu erfahren. Um solche erstarrten, eingefrorenen Meetingkulturen aufzubrechen, gibt es ein einfaches Mittel: jede Sitzung mit einem **STORY CIRCLE** zu beginnen. Alle Teilnehmer:innen erzählen zu Beginn, was ihre wichtigste Erfahrung in der vergangenen Woche war, z. B. in Bezug auf ein Projekt oder den Arbeitsbereich des Teams. Das geht schnell, man kann auch die Redezeit auf zum Beispiel zwei Minuten begrenzen und hat unschätzbare Vorteile: Jede:r kommt einmal zu Wort und ist dadurch zumindest etwas mehr beteiligt als sonst, man informiert sich gegenseitig, was an den unterschiedlichen Baustellen gerade los ist, man erfährt mehr über die Tätigkeiten der anderen, und oft entstehen im Anschluss an einen solchen **STORY CIRCLE** neue Ideen. Vielleicht muss man am Anfang die Kolleg:innen ein wenig dazu überreden, diese neue Methode, »die uns nur aufhält«, einmal auszuprobieren. Erfahrungsgemäß ist nach spätestens zwei bis drei Versuchen die Mehrheit überzeugt, dass dies eine gute Sache ist.

Oder: Sie stellen fest, dass in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung kein guter Teamgeist herrscht, viele Teammitglieder sich über das für die Arbeit unbedingt Notwendige hinaus kaum austauschen und oft auch Konflikte schwelen, die, wenn überhaupt, dann sehr destruktiv ausgetragen werden. In einem Unternehmen, das wir beraten haben, wurden in so einer Situation »Kuchenrunden« in regelmäßigen Abständen eingeführt: Die Teamleiter:innen haben Kuchen spendiert, und die Teammitglieder konnten bei diesen Kuchenrunden miteinander reden, über was sie wollten – es musste nichts mit der Arbeit zu tun haben. Nach kurzer Zeit konnte man die Veränderung allein schon an der Atmosphäre bemerken: Die Menschen verstanden sich besser (in jeder Bedeutung dieses Ausdrucks), Konflikte konnten ausgetragen werden, Informationen flossen schneller. Wenn man mit Mitarbeiter:innen auch in anderen Kontexten sprach, betonten sie immer, wie gut sie die Kuchenrunden fanden (und das nicht nur

wegen des Kuchens). Ein kleines negatives (vorläufiges) Ende der Geschichte: In Gefahr kam das Erreichte, als eine neue Führungskraft, die auf Effizienz getrimmt war, der Meinung war, dass die Zeit in den Kuchenrunden doch besser zu nutzen sei, und einen Meetingplan mit arbeitsbezogenen Themen aufsetzte. Damit wurden die Kuchenrunden zu einem »Meeting mit Kuchen«, und die positiven, teambildenden Effekte verloren sich.

All diese Beispiele führen zu mehr Leichtigkeit, mehr Offenheit gegenüber anderen und neuen Ideen und dadurch letztlich auch zu mehr »Effizienz«, als wenn diese immer nur scheinbar und vordergründig postuliert wird.

## Drei Aufbrüche in die Aktanz

### Josefine K.

Josefine K. fühlt oft, wie sie an ihre Grenzen stößt. Nicht an die Grenzen ihres Könnens, sondern an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Seit 14 Monaten ist sie Teamleiterin in einem großen Unternehmen der Elektrobranche, in dem die 38-Jährige seit acht Jahren arbeitet, mit 15 Monaten Unterbrechung durch die Elternzeit, als ihre heute vierjährige Tochter Anna geboren wurde. Ihr Sohn Marco ist zehn Jahre alt.

Über die Beförderung hatte sie sich sehr gefreut. Heute ist sie sich manchmal nicht mehr sicher, ob das nicht ein Danaergeschenk war. In dem Team, das sie leitet, hat sie selbst schon lange gearbeitet. Das bedeutet, dass sie plötzlich mit der Beförderung zur Chefin ihrer Kolleginnen und Kollegen wurde. Sie fühlte den Druck, sich den Respekt der Kolleg:innen erwerben zu müssen, in ihrem Kopf blinkte immer wieder wie eine Leuchtschrift der Satz auf: »Warum bin ausgerechnet ich Teamleiterin geworden – und nicht eine(r) von den anderen?« An ihren guten Tagen weiß sie mehrere Antworten, die zwischen »weil ich wirklich die Beste bin« und »weil ich auf jeden Fall so gut wie jede(r) andere im Team bin« pendeln. An den schlechten Tagen, die sich in letzter Zeit häufen, lautet die Antwort: »Es gibt keinen Grund, die anderen denken bestimmt, dass sie es mehr verdient hätten als ich«. Und auch