

«Design your life» vom Beruf zur Berufung, in allen Phasen des Lebens

Sebastian Kernbach hat 2018 das «Life Design Lab» an der HSG gegründet und bietet Weiterbildungen an, bei denen es um das Thema «Design your life» geht. Ein Gespräch über Sinn und Zweck der Angebote, bei denen es um die Entwicklung der Persönlichkeit und Fachkenntnisse zur kreativen Problemlösung und Verwirklichung von Träumen geht.

Interview Roger Tinner Bild zVg

Sebastian, du befasst dich in deiner Forschung, deinen Büchern und deinen Seminaren oft mit Fragen, wie Leute für etwas motiviert werden können bzw. wie man Anreize setzen kann (z.B. Nudging in Meetings). Brauchen wir für Entscheide denn immer einen «Anreiz»?

Unsere Entscheide fällen wir grundsätzlich mit zwei Systemen: Im ersten System erfolgen sie schnell, automatisch und unterbewusst. 70 bis 80 Prozent unserer täglichen Entscheide gehören in diese Kategorie. Im zweiten System fallen Entscheide dagegen langsam, reflexiv und bewusst. Nudging, also Anreize setzen, ist eigentlich eine Art, sich in das System 1 reinzuhacken und die «Power of Default» zu knacken. Wenn ich etwa an das Thema «Lebensgestaltung» denke, dann ist das heutige Denken in Sachen Pensionierung häufig «defaultmässig» immer noch: Von 100% Arbeitsumfang auf 0%. Das ist in der Gesellschaft – und auch das ist eine Art «Nudging» – so stark verankert, dass viele einfach diesem verhaltensökonomischen Standard folgen. Als das Rentenalter in der Schweiz auf 65 festgelegt wurde (1948) erreichten nur wenige Prozent der damals lebenden Menschen überhaupt dieses Alter. Heute liegt die Lebenserwartung von Frauen bei 85, jene von Männern bei 82 – die Leute leben also fast 20 und mehr Jahre in diesem

Rentenalter. Nun kann man entweder die Standards neu definieren (bei Bund, Kanton oder in Organisationen) oder aber Anreize schaffen und neue Möglichkeiten aufzeigen.

Neue Möglichkeiten in der Lebensplanung aufzeigen, das ist das Ziel und die «Purpose» eures neuen Angebots in der Weiterbildung unter dem Stichwort «NEXT». Was macht ihr in diesem Programm, das diesen Sommer Premiere hatte?

Was wir mit NEXT machen, ist Pionierarbeit, wir sind die erste Universität ausserhalb der USA, die das anbietet. Meine Kolleg:innen in Stanford, wo ich auch einen Lehrauftrag habe, machen das seit 10 Jahren. Oxford kommt nächstes Jahr mit einem ähnlichen Programm. In fünf Tagen



«Was ist mein Ziel und meine Wirkung in der Zukunft?»

(drei davon «live», zwei virtuell) begegnen sich bei uns die rund zwei Dutzend Teilnehmenden auf Augen- und Herzhöhe. Sie stellen einander und sich selbst Fragen wie «Was ist mein Ziel und meine Wirkung in der Zukunft? Wie kann ich mehr von mir selbst in meine Zukunft einbringen? Wie kann ich meine Fähigkeiten, mein Wissen und meine Erfahrung mit meinen Träumen und Ambitionen in Einklang bringen? Muss ich meine Einstellung zu Gesundheit, Wohlstand und Wohlbefinden neu kalibrieren? Wie bleibe ich interessiert und interessant?»

Unsere Zielgruppe sind Menschen zwischen Ende 40 und Anfang 70, die nicht einfach warten wollen, was in Zukunft passiert, sondern sich proaktiv um ihre Zukunft kümmern. Wenn man heute um die 50 Jahre alt ist, steht man demografisch ja in der Mitte des erwachsenen Lebens. Um die genannten Fragen zu beantworten, arbeiten wir z.B. mit den Charakterstärken aus der positiven Psychologie. Wer nämlich vier oder mehr seiner Signaturstärken – jene 3 bis 7 aus insgesamt 24 Charakterstärken, die uns prägen und die wir sozusagen nie verlieren – im Alltag anwenden und einbringen kann, der steht am Übergang von Beruf zu Berufung. Das heisst, der Anreiz steigt dann, einen Job wirklich auszufüllen und dann auch über das offizielle Rentenalter hinaus auf flexible Weise zu arbeiten.

Wie passt die Weiterarbeit im Unternehmen aber zusammen mit den vielleicht noch unverwirklichten Träumen der Menschen?

Natürlich geht es bei Unternehmen und Organisationen auch darum, dem Fachkräftemangel mit einem flexiblen Übergang ins Rentenalter aktiv zu begegnen. Individuell gesehen, geht es jedoch nicht um ein Entweder-oder, sondern um eine differenzierte Sichtweise. Zum einen muss ich nicht alle Ansprüche und Vorlieben im Job ausleben können, sondern kann innerhalb und ausserhalb von Unternehmen mein eigenes Portfolio an Tätigkeiten pflegen. Ich selbst zum Beispiel habe eine Stärke im Sinn für das Schöne und gestalte deshalb ausserhalb meiner Arbeit als Professor T-Shirts und andere Dinge. Ein solches Nebenprojekt bringt vielleicht kein oder wenig Einkommen, aber dafür Bedeutsamkeit – und das wiederum hat Spillover-Effekte auf den Hauptjob und sorgt für mehr Engagement bei der Arbeit. Den Träumen und Visionen unserer Teilnehmenden (z.B. «Wie könnte es sein, wenn ich nach der Pensionierung noch Bergführer werde?») begegnen wir mit Wertschätzung und Neugierde und fragen uns: Was steckt dahinter? Wie können wir das in die Zukunft bringen? Unsere Empfehlung lautet dann oft: Probier das einmal im Kleinen aus und experimentiere damit. Mach ein Warmup-Weekend in deinem Traumjob, schnuppere ohne grosses Risiko rein («Lower risk – more fun»). Eine gute Entscheidung treffen, heisst eben, Annahmen in einem Experiment verifizieren und sich zu fragen: Was von meinen Vorstellungen und Fantasien stimmt eigentlich und was nicht?

Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens ihr eigenes Portfolio pflegen zu lassen, das ist aber doch eher eine Sache für Grossunternehmen und weniger für KMU, oder?

Das ist in Grossunternehmen wohl einfacher, einzelne wie Google bieten den Mitarbeitenden bis zu 20 Prozent «For-your-own-Time» an. Es gibt aber auch KMU wie etwa Freitag, die z.B. Dienstleistungen wie Catering oder Gartenarbeit insourcen und diese Aufgaben Mitarbeitenden als Nebenjob anbieten. Wenn ich mir die Wünsche der Generation Y anschau, dann müssen auch KMU diesen entgegenkommen. Die Jungen wollen kaum mehr einen 100-Prozent-Job für mehrere Jahre machen, sie wollen Abwechslung und Freiraum. Hier braucht es ein Umdenken und eine neue Haltung. In einer Studie konnten wir etwa zeigen, dass Leute, die «Design your life»-Workshops machen und sich ihrer Signaturstärken bewusst werden, ihr psychologisches Kapital signifikant steigern konnten. Dazu gehören Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz. So entstehen mehr Jobzufriedenheit und mehr Commitment.

Es fällt auf, dass eure Angebote – auch das NEXT-Programm – sich auf die persönliche Entwicklung von Personen als Ganzes beziehen und weniger auf bestimmte Fachkenntnisse. Ist das ein Trend in der Weiterbildung?

Ein grosser Teil der Weiterbildung wird transaktional bleiben und deren Absolvent:innen wollen vor allem in der Karriere weiterkommen und einen Abschluss für ihr eigenes CV. Aber gleichzeitig wird es mehr Angebote wie unsere geben, die zwar fachliche Grundlagen wie Innovationskonzepte, positive Psychologie oder Verhaltensökonomie einsetzen, aber als Hauptziel die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden hinsichtlich Karrierefortschritt und anderen Lebensthemen verfolgen. Wir versuchen im Grunde, gewisse Prinzipien zu unterrichten. Das erste lautet: Egal, in welcher Phase des Lebens du bist, ersetze Skepsis durch Neugierde und Wertschätzung (Hier setzen wir auf drei goldene Worte: «Erzähl mir mehr»). Dazu kommt ein zweites Prinzip: Denke nicht «Entweder-oder», sondern differenziert, multioptional. Und das dritte Prinzip lautet: Setze auf Prototyping im Kleinen statt auf drastische, dramatische Veränderung (Annahmen verifizieren und schauen, was das mit dir macht). Und unser viertes und letztes Prinzip: Mach das alles nicht mit einem «Fixed Mindset» («Funktioniert das oder nicht?»), sondern mit einem «Growth Mindset» («Was kann ich daraus lernen?»). Wenn wir uns an diese Prinzipien halten, dann kann die «Science of Action» zur «Science of Success» werden.

