

NIKO KOHLS
FUTURE SKILLS

**Niko
Kohls**

FUTURE SKILLS

7 Schlüsselkompetenzen
für mehr Klarheit, Gelassenheit
und Handlungsfähigkeit
in unsicheren Zeiten



Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

© 2026 Kösel-Verlag
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, D-81673 München
produktsicherheit@penguinrandomhouse.de

Umschlag: buxdesign GbR
Umschlagmotiv: buxdesign I Daniela Hofner
Innenteilabbildungen: S. 39 nach Yerkes-Dodson https://de.wikipedia.org/wiki/Yerkes-Dodson-Gesetz#/media/Datei:Yerkes_dodson_gesetz.svg/
S. 79 nach Kohls, N. (2022). *Mehr Lebensfreude durch Achtsamkeit und Resilienz*,
München: Südwest, S. 129
S. 118 ebenda, S. 301.
Redaktion: Petra Hoffmann
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-466-34871-8

www.koesel.de

INHALT

Vorwort	9
Einleitung	15
Future Skills: Warum die Zukunft den Spannungsfähigen gehört . .	16
Die sieben Future Skills und ihre Rolle	19
Der Weg durch dieses Buch: Der Fahrplan zu den Future Skills . . .	21

I. Wandel verstehen: Wahrnehmung, Stress und Orientierung

Orientierung in einer veränderten Welt: VUCA und BANI	26
Nicht nur die Welt ist aus den Fugen – unsere Denkmodelle sind es auch	27
VUCA und BANI – Außenlage und inneres Erleben	29
Akuter und chronischer Stress – Dynamiken des Wandels	35
Zwei Zeitlogiken von Stress	36
Die Intensitätslogik von Stress – zwischen Unterforderung und Überlastung	38
Orientierung statt Steigerung	41
Persönlichkeit als Schnittstelle zur Welt: Wie sie Wahrnehmung formt	45
Zwischen Anpassung und Verdrängung: Persona und Schatten	46
Die Big Five – Persönliche Grundfarben der Stressverarbeitung	47
Wenn der Schatten sozial wirksam wird: Dunkle Persönlichkeits- züge unter Druck	49
Von Resilienz zu Future Skills: Warum Rückkehr nicht mehr reicht	53
Resilienz: die Kraft, wieder aufzustehen	53
Die Grenze der Resilienz: Wenn Rückkehr nicht mehr genügt	54
Future Skills: nicht härter werden, sondern weiter sehen	55
Die notwendige Erweiterung	58

II. Wandel entfalten: Future Skills

Future Skills als vermittelnde Kompetenzen zwischen

Persönlichkeit und Situation 62

Worum es bei Future Skills geht 63

Abblendlicht und Fernlicht – zwei Sichtweiten in derselben

Situation 65

Vom Reiz zur Antwort: der Antwortbogen 66

Die sieben Future Skills im Antwortbogen 68

Future Skills als Regulationsmembran 70

Wie die nächsten Kapitel aufgebaut sind 71

Achtsamkeit – sehen, wie es gerade ist 74

Abblendlicht: Wenn der Automatikmodus übernimmt 76

Fernlicht: Wenn Sichtweite zurückkommt 80

Sehen unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und

Persönlichkeitsanschluss 83

Achtsamkeit kultivieren: frisch sehen lernen 89

Selbstfürsorge – balancieren zwischen Verausgabung

und Erholung 95

Abblendlicht: Wenn Verlässlichkeit sich gegen einen selbst richtet . . 97

Fernlicht: Wenn Reserve aufgebaut und geschützt wird 100

Balancieren unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und

Persönlichkeitsanschluss 107

Selbstfürsorge kultivieren: Anforderungen und Reserve

balancieren 111

Ambiguitätstoleranz – halten, was sich nicht sofort

auflösen lässt 116

Abblendlicht: Wenn Gegensätze vorschnell verengt werden 119

Fernlicht: Offenhalten, bis klarer wird, worin die Spannung

besteht 122

Halten unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und

Persönlichkeitsanschluss 128

Ambiguitätstoleranz kultivieren: Spannungen lesbar halten 132

Courage – den nötigen Schritt setzen	139
Abblendlicht: Wenn Sichtbarkeit zur Bedrohung wird	141
Fernlicht: eine Grenze markieren, ohne ein Duell zu eröffnen	143
Setzen unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und Persönlichkeitsanschluss	145
Courage kultivieren: den eigenen Standard setzen	149
 Verkörperung – verankern in Haltung, Präsenz und	
Handlung	154
Abblendlicht: Wenn Verankern nicht gelingt	156
Fernlicht: Wenn Verankern und Ausdruck zusammenkommen	160
Verankern unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und Persönlichkeitsanschluss	164
Verkörperung kultivieren: Festlegungen stimmig im Verhalten verankern	169
 Resonanzfähigkeit – verbinden, ohne sich zu verlieren	
Abblendlicht: Wenn Resonanzfähigkeit unter Druck gerät	180
Fernlicht: In Kontakt bleiben, ohne sich zu verlieren	183
Verbinden unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und Persönlichkeitsanschluss	187
Resonanzfähigkeit kultivieren: Kontakt halten, Grenzen wahren, verbunden bleiben	191
 Sinnorientierung – ausrichten auf ein tragendes Wofür	
Abblendlicht: Wenn der Zeitbogen seine innere Orientierung verliert	203
Fernlicht: Wenn der Zeitbogen wieder Richtung gewinnt	205
Ausrichten unter Druck: Begriffsschärfung, Wirkung und Persönlichkeitsanschluss	209
Sinnorientierung kultivieren: den Zeitbogen tragfähig halten	215
Den eigenen Zeitbogen prüfen	217
 Das Zusammenspiel der sieben Future Skills	
	221

III. Wandel gestalten: Integration, Orientierung und Verantwortung

Growth Mindset – lernfähig bleiben unter Unsicherheit	229
Warum BANI die Logik der bloßen Rückkehr an ihre Grenze bringt	231
Vom Antwortbogen zum Growth Mindset	234
Lernfähigkeit unter Unsicherheit entwickeln	237
Den eigenen Entwicklungsbogen lesen: Was trägt schon – und was will wachsen?	241
 Digitalisierung – im digital erweiterten Raum	
antwortfähig bleiben	244
Klarheit im digital geprägten Alltag	247
Gelassenheit in digitaler Verdichtung	251
Handlungsfähigkeit in technischer Distanz	255
Die sieben Future Skills als innere Gegenarchitektur	260
 Verantwortung – was unter Druck gelten soll	263
Sinnorientierung und moralischer Standard	264
Zukunft ist nie nur meine Zukunft	271
 Dem Leben antworten	279
 Anhang	281
 Register	285
 Ausgewählte Nachweise	287

VORWORT

Die Frage, um die dieses Buch kreist, ist für mich nie nur eine wissenschaftliche gewesen. Sie betrifft zu unmittelbar, wie Menschen unter Druck, Unsicherheit und Wandel leben, entscheiden und antworten. Deshalb ließ sie sich für mich nie allein aus wissenschaftlicher Distanz beantworten. Über viele Jahre hinweg hat sie mich in Forschung, Lehre und Beratung begleitet. Zugleich hat mein eigenes Leben mir diese Frage immer wieder gestellt: *Wie bleibt ein Mensch unter Druck, Unsicherheit und Wandel klar, gelassen und handlungsfähig, ohne sich in Kontrolle, Härte oder bloßes Funktionieren zu verlieren?*

So ist dieses Buch nicht allein aus fachlicher Arbeit entstanden. Es richtet sich an Menschen, die unter Druck, Unsicherheit und Wandel nach Orientierung suchen. Zugleich beruht es auf eigenen Erfahrungen und Fragen. Ich möchte zeigen, wie Antwortfähigkeit im Alltag entstehen kann, weil die Frage, wie wir mit Veränderung umgehen und unter Druck handlungsfähig bleiben, uns alle betrifft, Sie ebenso wie mich selbst. Im Zentrum steht für mich dabei nicht die Optimierung von Selbstkontrolle. Mich beschäftigt die Frage, wie wir unter Bedingungen von Unsicherheit eine innere Orientierung finden, aus der eine stimmige, verantwortliche und handlungsfähige Antwort auf das Leben entstehen kann. Ein wichtiger geistiger Bezugspunkt ist für mich der Psychiater, Humanist und Holocaust-Überlebende Viktor Frankl. Sein Denken über Sinn, Freiheit und Verantwortung hat mich über viele Jahre begleitet. Er erinnert daran, dass der Mensch mehr ist als das, was ihm widerfährt. Nicht alles, was uns begegnet, liegt in unserer Hand. Aber wie

wir uns zu dem verhalten, was uns begegnet, welche innere Haltung wir einnehmen und welche Richtung wir unserem Leben geben, ist Ausdruck menschlicher Freiheit.

Daraus erklärt sich auch der Grundton dieses Buches. Es fragt nicht zuerst, wie Menschen Belastung besser bewältigen oder unter Druck funktionsfähig bleiben. Es fragt, wie ein Mensch dem Leben begegnet, wenn Sicherheit, Eindeutigkeit und Kontrolle brüchig werden. Denn früher oder später geschieht das in jedem Leben. Viele Menschen haben in den vergangenen Jahren auf schmerzhaft Weise erfahren, wie fragil solche Gewissheiten sein können. Frankls Denken hat mich immer wieder daran erinnert, dass Antwortfähigkeit mehr meint als die Kontrolle spontaner Reaktionen. Sie hat mit Freiheit zu tun, aber ebenso mit Verantwortung, Richtung und Sinn.

Aus dieser Denkrichtung heraus ist auch das Bild des Antwortbogens entstanden, das dieses Buch leitet. Mich hat die bildhafte Vorstellung begleitet, dass Achtsamkeit mitunter die Kraft eines Eisbrechers entwickeln kann. Sie kann in vereisten Gewässern eine Fahrrinne öffnen. Im Schutz ihres Kielwassers können Qualitäten wieder in Bewegung kommen, die unter Druck sonst leicht eingefroren wären. Dazu zählen Geduld, Maß, Mut, Wahrhaftigkeit, Mitgefühl und Verantwortungsbereitschaft. Der Antwortbogen beschreibt jenen psychologischen Raum, in dem aus einem Reiz nicht sofort Reaktion werden muss. Manchmal ist diese innere Beweglichkeit kaum mehr als eine kleine Kurskorrektur. Und doch beginnt oft genau dort etwas Wesentliches.

Auch das Denken des Schweizer Psychiaters Carl Jung, des Begründers der Analytischen Psychologie, klingt in diesem Buch an. Sein Blick auf Schattenanteile, auf die Integration des Nichtgesehenen und auf den Prozess der Individuation hat mein Denken mitgeprägt. Für mich liegt darin der Hinweis, dass Entwicklung nicht im Glätten problematischer menschlicher Anteile liegt. Sie beginnt dort, wo wir ihnen bewusster begegnen und lernen, sie zu integrieren.

Ebenso wichtig ist für mich die amerikanische Psychologin Ellen Langer, deren grundlegende Arbeiten zur Achtsamkeit meinen Blick auf Wahrnehmung und Gegenwärtigkeit wesentlich geschärft haben. Sie versteht Achtsamkeit nicht als Rückzug aus der Welt, sondern als lebendige Form des Wahrnehmens, Unterscheidens und Offenbleibens. Von ihr habe ich gelernt, Klarheit nicht mit einer bloßen Verengung des Blicks zu verwechseln. Sie zeigt sich eher als wachsende Sensibilität für Unterschiede, Kontexte und Möglichkeiten. Das hat mein Verständnis von Antwortfähigkeit stark geprägt.

Auch Carol Dwecks Konzept des Growth Mindset hat meine Überlegungen mitgeprägt. Darin wird deutlich, dass Fähigkeiten und Handlungsspielräume entwickelbar sind und sich durch Übung, Rückmeldung und Erfahrung verändern können. Ergänzend dazu ist für dieses Buch die Zeitperspektive bedeutsam, wie sie Philip Zimbardo und John Boyd beschrieben haben. An ihr wird deutlich, wie sehr Antwortfähigkeit davon abhängt, dass Menschen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft innerlich aufeinander beziehen und Zukunft als gestaltbaren Möglichkeitsraum erfahren können.

Dieses Buch steht auch in der gegenwärtigen Debatte um Future Skills und Zukunftskompetenzen, setzt aber einen eigenen Akzent. Im Mittelpunkt stehen weniger technologische Transformation, Innovationsfähigkeit oder veränderte Anforderungen der Arbeitswelt. Entscheidend ist, wie Menschen unter Druck, Unsicherheit und Wandel erleben, deuten und antworten. Dieser Zugang ist durch meine medizinpsychologische Ausbildung und meine langjährige Arbeit mit Fragen von Stress, Selbstregulation und Gesundheit geprägt.

Technologien verändern sich schnell. Der Mensch begegnet ihnen jedoch mit einer biologischen, leiblichen und psychologischen Grundausrüstung, die sich wesentlich langsamer verändert und durch Beziehung, Sprache, Technik, Kultur und Erfahrung geprägt

bleibt. Mein Zugang bleibt deshalb nah am inneren Erleben und am konkreten Verhalten und damit an der Psychologie. Er fragt danach, wie Menschen technische, soziale und kulturelle Anforderungen wahrnehmen, deuten, körperlich darauf reagieren, entscheiden und handeln. Der Antwortbogen beschreibt diesen inneren Weg vom Eindruck über Deutung und Aktivierung zur Antwort.

Die Future Skills, von denen dieses Buch handelt, sind für mich keine Techniken der Selbstoptimierung. Ich verstehe sie als entwickelbare menschliche Kompetenzen, die helfen können, unter Bedingungen von Unsicherheit, Beschleunigung und Ambivalenz bewusster, stimmiger und verantwortlicher zu leben. Weil dieses Buch anwendungsorientiert angelegt ist, steht die lückenlose wissenschaftliche Dokumentation nicht im Vordergrund. Im Mittelpunkt steht die praktische Erschließung der Gedanken. Nachweise finden sich daher nur an ausgewählten Stellen und erscheinen dort als Fußnoten. Die Literaturlauswahl verbindet bewusst Klassiker, aktuelle Forschung und essayistische Zugänge.

Mein aufrichtiger Dank gilt meiner Familie, meinen Freunden, meinen Kolleginnen und Kollegen sowie meinen Studierenden. Von ihnen allen habe ich viel gelernt. Besonders danken möchte ich meinem Freund und Kollegen Michael Heinrich, der das Manuskript mit großer Aufmerksamkeit gelesen und mir wertvolle, konstruktive Rückmeldungen gegeben hat. Danken möchte ich auch meiner Ansprechpartnerin beim Kösel Verlag, Nicola von Bodman-Hensler, für ihre Aufmerksamkeit, ihre Klarheit und ihr Vertrauen in dieses Buch. Meine Lektorin Petra Hoffmann hat das Manuskript mit großem Fingerspitzengefühl begleitet und mir immer wieder geholfen, Gedanken so zu formen, dass sie klarer, stimmiger und lebendiger werden konnten.

Ich hoffe, dass dieses Buch etwas von dem weitergeben kann, was mich selbst in seiner Entstehung begleitet hat: die Erfahrung, dass Klarheit, Gelassenheit und Handlungsfähigkeit keine festen Zu-

stände sind. Sie müssen immer wieder neu gefunden, errungen und bewahrt werden. Zukunftsfähigkeit beginnt, so meine Erfahrung, vor allem dort, wo wir lernen, Unsicherheit anders zu begegnen und aus ihrem Druck eine bewusste Antwort entstehen zu lassen.

Niko Kohls, Ahorn bei Coburg

EINLEITUNG

Montagsmorgen, kurz nach sieben. Ein Blick aufs Handy: neue Mails, neue Nachrichten, neue Termine. Irgendwo dazwischen die leise Gewissheit, dass der Tag schon begonnen hat, bevor man selbst richtig da ist. Im Büro wartet die nächste Entscheidung, zu Hause die nächste Verpflichtung. Und als wäre das nicht schon genug, sind da noch die großen Themen unserer Zeit, die uns wie ein Dauerrauschen im Hintergrund begleiten: Krise, Krieg, Klima, Kosten, künstliche Intelligenz und noch so einiges mehr.

Viele Menschen erleben ihren Alltag nicht mehr als Abfolge einzelner Belastungsspitzen. Er gleicht zunehmend einem Grundzustand der Anspannung. Wir sind wach, verfügbar und unter Druck, mit dem Gefühl, ständig reagieren zu müssen. Darin zeigt sich kein individuelles Versagen. Häufig ist es eine stressphysiologisch nachvollziehbare Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Komplexität und Unsicherheit nehmen zu, Entlastung wird seltener als Normalzustand erlebt. Naheliegend ist, darauf mit dem zu antworten, was lange funktioniert hat: mehr Disziplin, mehr Kontrolle, mehr Effizienz. Kurzfristig hilft das oft. Unter Bedingungen dauerhafter Unsicherheit führt diese Strategie jedoch dazu, dass sich das Sichtfeld verengt. Wir funktionieren, verlieren dabei aber zunehmend Orientierung.

Future Skills: Warum die Zukunft den Spannungsfähigen gehört

Was uns dabei helfen kann, sind entwickelbare Kompetenzen, die es uns ermöglichen, mit innerer Spannung konstruktiv umzugehen, ohne diese zu verdrängen, und Zukunft bewusst zu gestalten: die Future Skills. Sie zielen weniger auf eine wiederherzustellende innere Balance als auf eine bewusste Art, den Herausforderungen des Alltags zu begegnen. Das lässt sich mit einem einfachen Gedanken veranschaulichen. Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Handlungsspielraum. In diesem Raum entscheidet sich, ob wir impulsiv ausagieren oder bewusst antworten, ob wir uns in Vereinfachung und Alarm verlieren oder den Blick wieder öffnen können. Dieses Buch kreist um diesen Raum und um die Frage, wie wir ihn auch dann offen halten können, wenn Unsicherheit, Druck und reale Belastungen zunehmen.

Denn die entscheidende Frage lautet heute immer seltener nur: *Wie halte ich durch?* Immer häufiger lautet sie: *Wie bleibe ich dauerhaft klar, gelassen und handlungsfähig?* Und zwar unter der erschwerten Prämisse, dass es oft so wenig Stabilität gibt, die verlässlich trägt.

Klarheit, Gelassenheit und Handlungsfähigkeit

Auf Klarheit, Gelassenheit und Handlungsfähigkeit kommen wir in diesem Buch immer wieder zurück. Future Skills beschreiben keine Idealzustände, sondern Lebenskompetenzen, die unter unsicheren Bedingungen immer wieder kultiviert, geschützt und erneuert werden müssen, damit sie unser Denken, Urteilen und Entscheiden auch unter Druck ausrichten können. Sie entscheiden mit darüber, ob wir unter Druck nur funktionieren oder ob wir noch wahrnehmen, abwägen und verantwortlich handeln können:

- Klarheit bezeichnet die Fähigkeit, wahrzunehmen, was in einer Situation tatsächlich relevant ist. Sie hilft uns, nicht vorschnell in Bewertungen, Vereinfachungen oder Schuldzuschreibungen zu verfallen.
- Gelassenheit bedeutet weder Gleichgültigkeit noch Rückzug. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, innere Spannung auszuhalten, ohne von ihr getrieben zu werden.
- Handlungsfähigkeit benötigen wir dann, wenn Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden sollen, obwohl Informationen unvollständig sind und Sicherheit fehlt. Mit ihr sind wir in unklaren, aber auch herausfordernden Situationen gewappnet.

Diese drei Qualitäten hängen eng zusammen, und sie erlauben uns, die Zukunft aktiv und konstruktiv mitzugestalten. Sie entstehen dann, wenn der innere Raum zwischen Reiz und Reaktion nicht kollabiert, sondern aufgespannt bleibt. Diesen Raum auszumachen, ihn bewusst zu öffnen, zu kultivieren und unter Unsicherheit verfügbar zu halten, wird unser Anliegen sein.

Kurze Standortbestimmung

Bevor wir weitergehen, lohnt ein kurzer Blick nach innen. Die folgenden Fragen verlangen keine endgültigen Antworten. Sie sollen helfen, die eigene Ausgangslage wahrzunehmen.

1. Woran merke ich im Alltag zuerst, dass mein innerer Spielraum kleiner wird? Wird mein Blick enger, mein Ton schärfer, mein Tempo höher? Oder ziehe ich mich eher zurück?
2. Welche Situationen bringen mich derzeit am schnellsten aus Klarheit, Gelassenheit oder Handlungsfähigkeit? Sind es Zeitdruck, Ungewissheit, Konflikte, Verantwortung, Reizüberflutung oder etwas ganz anderes?
3. Welche Kompetenz trägt mich heute schon gut und welche fehlt mir am ehesten, wenn es eng wird?

4. Wenn zwischen Auslöser und Reaktion in mir etwas mehr Raum entstünde, was würde ich anders wahrnehmen, entscheiden oder beantworten?

Vielleicht haben Sie beim Lesen schon gemerkt, dass diese Fragen nicht auf Selbstoptimierung zielen, sondern auf Selbstwahrnehmung. Im Kern kreisen sie alle um denselben Punkt: den inneren Raum, in dem sich entscheidet, ob wir nur reagieren oder wieder in Kontakt mit Klarheit, Gelassenheit und Handlungsfähigkeit kommen.

● Sind Sie skeptisch, ob es diesen Raum überhaupt gibt? Wenn
● Sie mögen, testen Sie es kurz: Schließen Sie die Augen. Was
● erscheint vor Ihrem inneren Auge? Und jetzt: Aufmerksamkeit
● nach hinten – auf den Hinterkopf – auf die Rückseite
● Ihres Kopfes und den Raum hinter Ihnen. Spüren Sie den
● Wechsel in der Wahrnehmung? Aus Fixierung wird unge-
● wohnte Weite.

Fokus versus Orientierung

Die innere Dynamik lang anhaltender Anspannung lässt sich gut mit dem Autofahren bei Nacht vergleichen. Unter Stress schaltet unsere Wahrnehmung häufig auf Abblendlicht. Der Blick wird näher, enger und reaktiver. Dann schrumpft die Welt auf die Strecke direkt vor der Stoßstange. Dringlichkeiten, Risiken und Reiz-Reaktions-Ketten dominieren, es geht um unmittelbare Sicherheit. Das ist nicht falsch, denn kurzfristig kann dieser Schutzmodus notwendig sein. Aber wer dauerhaft so fährt, übersieht Kurven, Abzweigungen und Nebenstraßen. Um diese besser zu erkennen, eine größere Sichtweite zu gewinnen, braucht es Fernlicht. Es kann uns langfristige Planung, präventiven Schutz, Selbststeuerung, aber auch Kooperation und Sinnabgleich ermöglichen. Wie beim Autofahren geht es jedoch nicht darum, dauerhaft mit Fernlicht zu fahren. Entschei-

dend ist die Umschaltfähigkeit, also zu erkennen, wann Fokus nötig ist und wann Weite Orientierung schafft. An dieser Umschaltfähigkeit setzen die Future Skills an, denn sie ermöglichen uns den Zugang zu einem bewusst zuschaltbaren inneren Fernlicht. Mit ihm vergrößert sich unsere Sichtweite, ohne dass Komplexität einfach ausgeblendet wird. Future Skills machen wieder erkennbar, was sonst im Dunkeln verschwindet, etwa Zusammenhänge, Handlungsalternativen, Richtung. Und sie helfen, das Fernlicht nicht nur einmal kurz aufzublenken, sondern unter Unsicherheit immer wieder verfügbar zu machen.

Die sieben Future Skills und ihre Rolle

In diesem Buch werden sieben psychologische Future Skills vorgestellt. Sie helfen, auch unter Unsicherheit klar, gelassen und handlungsfähig zu bleiben. Sie sind weder ein bloßes Mindset noch ein Teil der Persönlichkeitsstruktur. Sie beseitigen Unsicherheit auch nicht. Aber sie helfen dabei, in ihr antwortfähig zu bleiben. Die sieben Future Skills sind entwickelbare Kompetenzen, die uns helfen, in herausfordernden Situationen zu navigieren, Gegensätze zu integrieren und Entwicklung möglich zu machen.

Future Skill	Kernverb	Spannungsfeld
Achtsamkeit	sehen	Fokus ↔ Offenheit
Selbstfürsorge	balancieren	Engagement ↔ Regeneration
Ambiguitätstoleranz	halten	Ordnung ↔ Ungewissheit
Courage	setzen	Sicherheit ↔ Risiko
Verkörperung	verankern	Innen ↔ Außen
Resonanzfähigkeit	verbinden	Nähe ↔ Distanz
Sinnorientierung	ausrichten	Stabilität ↔ Wandel

Jedem der sieben Future Skills ist ein Kernverb zugeordnet. Es benennt den aktiven Hebel der jeweiligen Kompetenz und zeigt, was in einer konkreten Situation bewusst vollzogen werden kann. Zugleich ist jedem Skill ein Spannungsfeld zugeordnet, in dem er wirksam wird. Das Spannungsfeld beschreibt kein schlichtes Entweder-oder zwischen zwei Polen. Es beschreibt einen Bereich lebendiger Spannung, in dem es auf situationsangemessene Beweglichkeit ankommt. Future Skills helfen, je nach Kontext stimmig zu gewichten, umzuschalten und zu regulieren.

Die Notwendigkeit der Future Skills

Wenn unsere großen Narrative – seien es unsere demokratischen Werte, völkerrechtliche Normen, die Garantie des Friedens in Europa oder das Recht auf freie Rede – brüchig werden, lässt sich Struktur nicht mehr zuverlässig »da draußen« finden. Orientierung entsteht dann weniger durch perfekte Planung als durch eine innere Haltung, die trägt, ohne die Realität zu beschönigen. Der Psychiater Viktor Frankl hat diese Verschiebung sinngemäß auf den Punkt gebracht: Nicht der Mensch stellt dem Leben die Frage, das Leben stellt sie permanent an ihn – und er antwortet durch Haltung und Handeln. Der Fokus liegt damit nicht auf Perfektion oder Selbstoptimierung. Im Mittelpunkt stehen Antwortfähigkeit und damit auch Entwicklungsfähigkeit. Unsicherheit lässt sich nicht vermeiden. Ziel ist, in ihr handlungsfähig zu bleiben: unter realen Bedingungen und ohne Anspruch auf vollständige Kontrolle. Future Skills unterstützen uns dabei, diese Haltung zu entwickeln und zu kultivieren. Der Transfer liegt deshalb nicht in einzelnen Life-Hacks oder Bewusstseinstecheniken. Er liegt in einer veränderten Art, komplexe Situationen und Herausforderungen wahrzunehmen, einzuordnen, zu gewichten und in stimmiges Verhalten zu übersetzen.

Der Weg durch dieses Buch: Der Fahrplan zu den Future Skills

In diesem Buch verdichten sich Erkenntnisse aus mehr als drei Jahrzehnten wissenschaftlicher Arbeit, Beratung und persönlicher Erfahrung. Als Medizinspsychologe mit den Forschungsschwerpunkten Selbstregulation, Resilienz und Achtsamkeit habe ich immer wieder erfahren, wie wissenschaftliche Einsichten erst dort ihre Kraft entfalten, wo sie sich in konkreten Situationen bewähren: in Forschung und Lehre, in Beratung und Begleitung, aber auch in eigenen Lebens- und Krisenerfahrungen. Mir geht es darum, Komplexität bewusster wahrzunehmen, Ambivalenz auszuhalten und beides in verantwortliches Handeln zu übersetzen.

Dieses Buch gliedert sich in drei Teile:

Der erste Teil »Wandel verstehen: Wahrnehmung, Stress und Orientierung« führt in die psychologischen Grundlagen ein. Er zeigt, wie sich die Weltbedingungen verändert haben, was Stress heute psychologisch bedeutet und warum klassische Konzepte wie Resilienz zwar wichtig bleiben, allein aber nicht mehr genügen. Zugleich fragt er nach der Rolle der Persönlichkeit unter Belastung. Denn unter Druck treten nicht nur Stärken hervor, sondern auch unbewusste, schattenhafte oder kompensatorische Anteile. Was kurzfristig funktional erscheinen mag, kann langfristig Wahrnehmung verengen, Beziehungen verhärten und Handeln destruktiv beeinflussen. Damit nimmt dieser Teil auch einen zentralen Gedanken von Carl Jung auf, nach dem menschliche Entwicklung die Auseinandersetzung mit den weniger bewussten Seiten der eigenen Persönlichkeit einschließt. Gerade sie können unter Druck, Unsicherheit und Überforderung in problematischer Form hervortreten. So bereitet dieser Teil den Boden für die Entwicklung der sieben Future Skills.

Der zweite Teil »Wandel entfalten: Future Skills« bildet das Herzstück dieses Buches. Hier werden die sieben Zukunftskompeten-

zen systematisch entfaltet, nicht als einzelne Methoden, sondern als aufeinander bezogene Formen der Antwortfähigkeit. Sie helfen, in herausfordernden Situationen klarer, gelassener und handlungsfähiger zu bleiben. Jede Kompetenz wird in ihrem Spannungsfeld beschrieben, mit Blick auf typische Stressfallen, Missverständnisse und Überziehungen. Zudem werden konkrete Möglichkeiten der Entwicklung und Anwendung unter realen Bedingungen vorgestellt: im Beruf, in Beziehungen und im Alltag.

Der dritte Teil »Wandel gestalten: Integration, Orientierung und Verantwortung« zeigt, wie die sieben Future Skills im Zusammenspiel wirksam werden. Der Antwortbogen bleibt dabei der verbindende Rahmen. Es geht um ein Growth Mindset als Haltung des Lernens, um die digitale Welt als verdichteten Bewährungsraum, um eine bewusste Zeitperspektive zwischen Erfahrung, Gegenwart und Zukunftsoptionen und um Mentorenschaft als Form verantwortlicher Weitergabe über das eigene Selbst hinaus. So wird deutlich, dass die Future Skills mehr sind als individuelle Ressourcen. Sie eröffnen Orientierung, Zukunftsgestaltung und soziale Verantwortung.

Wir alle brauchen Future Skills

Future Skills gehen uns alle an. Denn jede und jeder von uns trägt Verantwortung für Beziehungen, Aufgaben, Organisationen und nicht zuletzt für das eigene Leben. Zugleich erleben viele, dass noch mehr Anstrengung nicht automatisch zu mehr Klarheit, Stabilität oder Orientierung führt. Sie werden den positiven Effekt der Future Skills schnell in Ihrem Alltag bemerken. Nicht daran, dass die Welt ruhiger wird, sondern daran, dass Sie anders navigieren:

- Sie bemerken früher, wann das Abblendlicht übernimmt und können gegensteuern.
- Sie halten innere Spannung bewusster und leichter aus, ohne dass Ihre Gedanken sich verengen oder verhärteten.

- Sie treffen Entscheidungen, die nicht perfekt sein müssen, aber korrigierbar bleiben und sich über die Zeit und Beziehungen hinweg bewähren.

Take-away

Future Skills sind keine einmal erworbenen Fertigkeiten. Sie sind praktische Lebenskompetenzen, die immer wieder neu eingeübt, verkörpert und weiterentwickelt werden müssen. Das lässt sich systematisch kultivieren. Gelingt uns das, haben wir mit ihnen sieben Kompetenzen an der Hand, mit denen wir im Raum zwischen Reiz und Reaktion klar, gelassen und handlungsfähig bleiben und somit Unsicherheiten tragen und Zukunft gestalten können.

Diese Einleitung hat den Rahmen abgesteckt: Unsicherheit ist nicht mehr nur Ausnahme, sondern eine strukturelle Bedingung unseres Lebens. Für unsere Zukunft wird daher immer wichtiger, wie wir mit innerer Spannung umgehen. Im ersten Kapitel gehen wir einen Schritt weiter. Es wird darum gehen, warum unsere vertrauten mentalen Landkarten häufig nicht mehr den richtigen Weg anzeigen und welche Konsequenzen diese Tatsache für Erleben, Stressniveau, Orientierung und Verhalten mit sich bringt. Erst vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum Future Skills notwendig sind und wo sie in unserem alltäglichen Erleben und Handeln ansetzen.



I. WANDEL VERSTEHEN

**WAHRNEHMUNG,
STRESS
UND ORIENTIERUNG**

ORIENTIERUNG IN EINER VERÄNDERTEN WELT: VUCA UND BANI

Stellen Sie sich vor: Es ist ein kalter, klarer vorweihnachtlicher Dienstagabend Anfang Dezember, kurz nach Feierabend. Ein Besuch auf dem Weihnachtsmarkt mit der Familie oder mit Kolleginnen und Kollegen steht an. Lichterketten spannen sich zwischen den Buden, der Geruch von Glühwein, Bratwurst und gebrannten Mandeln liegt in der Luft. Der Stadtchor spielt ein Ständchen, vertraute Weihnachtslieder. Menschen stehen zusammen, lachen, wärmen sich die Hände. Alles wirkt vertraut, ritualisiert, beinahe unverändert. Und doch ist etwas anders. Nicht nur die Preise haben sich verändert. Vor dem Marktareal stehen Absperrungen, Betonbarrieren, Poller, Polizeifahrzeuge. Taschenkontrollen gehören inzwischen auch dazu. Wege, die früher offen waren, sind gesperrt oder umgeleitet. Doch niemand macht ein großes Thema daraus. Es wird hingenommen. Die Abläufe passen sich an. Man gewöhnt sich.

Später im Supermarkt. Sie greifen routiniert ins Regal und greifen einfach ins Leere. Ein Schild erklärt den Lieferengpass, diesmal bei den Tomaten in der Dose. Kein Drama. Es gibt Alternativen. Also andere Tomatendosen in den Wagen legen und weitergehen. Die Grundversorgung scheint gesichert.

Ein paar Tage später am Bahnhof. Der Zug hat Verspätung. Nicht fünf Minuten. Unbestimmt. Auf der Anzeigetafel wechseln die Angaben, erst Gleis 7, dann Gleis 4, dann wieder »entfällt«. Menschen stehen da, schauen aufs Handy, organisieren um. Es ist kein Ausnahmezustand mehr, eher eine Routine: Plan B, Plan C, ein weiterer Anruf. Manchmal zucken wir nur noch mit den Schultern, weil es

sich vertraut anfühlt, und merken erst später, wie viel innere Energie dieses ständige Umplanen kostet.

Momente wie diese wirken für sich genommen unscheinbar, und darin liegt ihre Wirkung. Sie verändern unseren Alltag nicht auf spektakuläre Weise. Leise, aber stetig verschieben sie unser Gefühl von Selbstverständlichkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit.

Unsere Welt bricht nicht zusammen. Sie verschiebt sich leise, aber folgeschwer. Nicht mit einem Knall, sondern durch kleine Irritationen, durch Umwege, Erklärungen und Ausnahmen. Vieles funktioniert noch, aber nicht mehr selbstverständlich. Termine werden knapper, Dienstleistungen verzögern sich. Was lange verlässlich war, muss plötzlich begründet werden. Neu ist weniger der einzelne Ausnahmezustand. Belastend ist die schleichende Verschiebung dessen, was wir »normal« nennen. Psychologisch ist das entscheidend. Chronischer Stress entsteht nicht allein in akuten Krisen. Er entsteht dort, wo Sicherheit brüchig wird, ohne dass wir exakt sagen können, warum. Dort, wo Vertrautes seine Selbstverständlichkeit verliert und Normalität zur Übergangslösung wird, bevor die nächste Verschiebung einsetzt.

Nicht nur die Welt ist aus den Fugen – unsere Denkmodelle sind es auch

Für viele fühlt sich Gegenwart heute weniger geordnet an als früher, eher überfordernd, chaotisch und schwer kontrollierbar. Ein diffuses Gefühl von Unsicherheit, wie in den drei Szenarien oben skizziert, liegt in der Luft, manchmal leise, manchmal bedrängend. Einiges stimmt offenbar nicht mehr. Doch oft lässt sich kaum benennen, was genau und wie es zu beheben ist.

In den letzten Jahren haben sich die Gewissheiten unseres Alltags spürbar verschoben. Was lange als stabil galt, wirkt plötzlich fragil. Selbstverständliches wird zunehmend erklärungsbe-

dürftig. Zukunft fühlt sich an vielen Tagen, nicht zuletzt nach dem Blick in die Nachrichten, weniger nach Verheißung an als nach Zustimmung.

Naheliegend ist, die Ursachen zunächst »im Außen« zu suchen, etwa in Krisen, Konflikten, technologischen Umbrüchen oder gesellschaftlichen Spannungen. Und zweifellos gibt es diesbezüglich viele Gründe für Verunsicherung. Doch vielleicht liegt das Problem nicht nur in der Welt »da draußen«, sondern auch in unseren inneren Karten und Bildern von ihr.

Wenn die alten Landkarten nicht mehr stimmen

Stellen Sie sich vor, Sie brechen mit einer alten Straßenkarte aus den 1980er-Jahren zu einer Reise auf und merken nach kurzer Zeit, dass dort Straßen fehlen, Orte nicht mehr existieren und neue Wege in Ihrer Karte nicht verzeichnet sind. Frustrierend? Ja. Orientierungslos? Auch. Doch das Problem liegt nicht in der veränderten Landschaft selbst, sondern darin, dass Ihre Karte nicht mehr zur Realität passt. In der Luftfahrt ist selbstverständlich, Karten und Daten laufend zu aktualisieren. Im Alltag versäumen wir diese innere Aktualisierung oft. Wir halten an Deutungsmustern fest, die längst nicht mehr zur Wirklichkeit passen.

Ähnlich verhalten wir uns heute oft mit unseren inneren Landkarten. Viele unserer Denkmodelle sind in einer Welt entstanden, die von Stabilität, Planbarkeit und einer vergleichsweise klaren Ordnung geprägt war. Doch die Gegenwart folgt anderen Regeln: Sie ist beschleunigt, stark vernetzt und voller Widersprüche. Wir versuchen, mit den inneren Landkarten des 20. Jahrhunderts durch das 21. Jahrhundert zu navigieren, und geraten dabei immer wieder ins Stolpern, weil Karte und Gelände nicht mehr deckungsgleich sind. Wir leben längst in einer digitalen, vernetzten und dynamischen Wirklichkeit, greifen innerlich aber oft noch auf Muster zurück, die für eine langsamere, linearere und berechenbarere Welt gemacht wa-

ren. Brüche und Übergänge sind im Privaten wie im Beruf längst zur Normalität geworden, und dennoch hoffen wir häufig, Orientierung allein durch mehr Information zu gewinnen, obwohl Informationsfülle zunächst oft nur neue Unübersichtlichkeit erzeugt.

VUCA und BANI – Außenlage und inneres Erleben

All dies führt dazu, dass Stress heute häufig nicht mehr wie eine einzelne Welle kommt und wieder abebbt. Er bleibt als permanentes Hintergrundrauschen bestehen. Viele Belastungen sind nicht mehr nur akut, sie werden chronisch. Das liegt nicht allein an neuen Belastungsquellen wie digitaler Dauerkommunikation. Es hängt auch mit einem dichter getakteten Alltag zusammen, mit wachsender Care- und Pflegearbeit in Familien und mit einer Planbarkeit, die bei Zeit, Geld und Verlässlichkeit brüchiger geworden ist. Vor allem aber hat sich das Muster der Aktivierung verändert. Es passiert mehr zugleich, es geht schneller und Entlastung wird unzuverlässiger.

Diese Gegenwart lässt sich auf zwei Ebenen beschreiben: als äußere Lage und als inneres Erleben. Die äußere Lage ist von Beschleunigung, Komplexität und Widersprüchen geprägt. Das innere Erleben verändert sich vor allem dann, wenn diese Lage nicht mehr nur Phasen von Akutstress erzeugt, sondern Dauerbeanspruchung. Anspannung wird chronisch, Sicherheit brüchig, Zusammenhänge schwerer durchschaubar. Für diese beiden Ebenen haben sich zwei Begriffe etabliert: VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) und BANI (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*). VUCA und BANI sind hier keine trennscharfen wissenschaftlichen Modelle. Sie dienen als Deutungsrahmen, mit denen sich Außenbedingungen und inneres Erleben unter Unsicherheit genauer beschreiben lassen.