

# Haltlos im Chaos

**Wandel:** *In rasendem Tempo verändert sich die Wirtschaft, alte Sicherheiten brechen weg. Gerät der Zwang zur Flexibilität zum Fluch?*

*Viele Führungskräfte fühlen sich überfordert.*

*Anderen hilft ein spezielles Talent: Gelassenheit.*

*Von Eva Buchhorn*

- **Gefährlicher Strudel:** Der stürmische Umbruch in den Unternehmen reißt die Menschen mit sich fort



**D**ie Angst verließ ihn nicht mehr. In Sitzungen zitterte und schwitzte er, innerlich betend, der Geschäftsführer möge keine Frage an ihn richten.

Anfragen von Mitarbeitern blockte er ab, E-Mails beantwortete er mit Floskeln. Bis spät in die Nacht brütete er über Zahlenkolonnen und Berichtsbänden, jagt von der Panik, die anderen könnten entdecken, was er selbst längst ahnte: Er blickte nicht mehr durch.

Das Angebot seines neuen Chefs, aus der Produktion in den Einkauf zu wechseln, hatte Manfred Thaler\* (47) als Anerkennung verstanden – schließlich hatten diverse Restrukturierungen und der anschließende Verkauf seiner Sparte hunderte Kollegen den Job gekostet. Doch so sehr er sich auch mühte, er bekam sein neues Aufgabengebiet nicht in den Griff. Stattdessen kam die Krankheit: Depression.

Es dauerte Monate, bis Thaler sein Leiden nicht mehr als Schmach und sich selbst nicht länger als Versager empfand. Erst nach dutzenden von Therapiegesprächen begriff er, dass der radikale Umbau die gesamte Mannschaft überfordert hatte. Dass Vorgesetzte mit hektischen Anweisungen den Druck nach unten weitergaben. Und dass er selbst ohne Einarbeitung, ohne Kontakte und ohne klare Zielvorgaben keine Chance hatte.

Den Streik seiner Psyche begreift Thaler heute als „zwangsläufige Krise“, den Klinikaufenthalt als „Rettung“. Andere Manager leiden stumm,

quälen sich über Jahre und halten eisern aus, was womöglich kein Mensch unbegrenzt ertragen kann: permanenten Wandel.

Sich in rasendem Tempo immer wieder neu zu erfinden – nie waren Unternehmen und ihre Mitarbeiter so sehr dazu gezwungen wie heute.

Weltweiter Hyperwettbewerb, neue Technologien und der wachsende Einfluss des Kapitalmarkts treiben die Konzerne von einer Metamorphose zur nächsten. Der Mischkonzern Preussag wird zum Touristikgiganten, aus der biedereren Post geht ein flinker Logistikdienstleister hervor, lokale Stromfabrikanten mausern sich zu Spielern auf den globalen Energiemärkten.

Kontinuität, ja Heimat können die in ständiger Häutung begriffenen

Unternehmen ihren Mitarbeitern kaum noch bieten. Pausenlos wird reorganisiert, fusioniert und ausgegliedert. Zehntausende Jobs gehen verloren – von der Bankenszene bis zur Pharmaindustrie. Und selbst in scheinbar stabilen Firmen ergreift der Wandel nahezu jeden Arbeitsplatz im Management.

Wo Abteilungen verschlankt und Hierarchien abgebaut werden, verteilen sich die Aufgaben auf immer weniger Schultern. Die Kooperation in Projektgruppen schafft neue Zuständigkeiten, Positionen und Ansprechpartner wechseln ständig.

Was jemand gelernt hat, worin er Erfahrung hat, scheint immer weniger von Belang. Was zählt, ist die Anpassung an das Neue – möglichst reibungslos und in kürzester Zeit.

Der Alltag der Manager mutiert zum Geschwindigkeitsrausch: Im Kampf um Margen und Marktanteile fliegen sie quer über alle Kontinente – heute China, morgen Amerika, übermorgen wieder zurück in Deutschland. Dank Handy und Internet ist jeder mit jedem vernetzt und rund um die Uhr erreichbar. Die Spanne zwischen Denken und Handeln schrumpft gen null.

All das zerrt an den Nerven. Halten die Menschen in den Unternehmen dem Wandlungswahnsinn auf Dauer stand? Wissenschaftler wie Heiner Keupp sind da skeptisch. Der Münchener Sozialpsychologe spürt seit Jahren der Frage nach, ob sich in der spätmodernen Wirrnis noch klare Identitäten ausbilden lassen. „Wir alle brauchen das Gefühl, unser Leben lenken zu können“, so Keupp.

Doch wer nicht wisse, ob sein Betrieb morgen noch existiere, ob seine Erfahrung noch zähle und seine Posi-

## Die Sicht der Manager

- Neun von zehn Führungskräften erwarten, dass sich ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren gravierend verändert; genauso viele glauben, dass ihr Job nur noch mit perfekter Vorbereitung, präzisiertem Vorgehen und Beharrlichkeit zu schaffen ist.
- Drei Viertel der Manager berichten von permanent steigenden Anforderungen.
- Jeder Zweite hält seine Mitarbeiter wegen des herrschenden Drucks nicht mehr für voll leistungsfähig. Auch Vorgesetzte nehmen immer öfter nicht mehr wahr, was um sie herum geschieht.

Quelle: Umfrage des Managementzentrums St. Gallen unter 526 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Frühjahr 2003

\*Name von der Redaktion geändert.

# „Unabhängig bleiben“

Andreas Dohmen, Geschäftsführer von Cisco Deutschland, sucht die Balance zwischen Beruf und Privatleben

tion unangefochten sei, wer stets in der Gefahr schwebe, alle gewohnten Sicherheiten zu verlieren, der könne dies als massiv beunruhigend empfinden, so Keupp: „Gerade Manager nehmen sich zunehmend als Getriebene wahr, die nur noch reagieren müssen.“

Gewiss, vielen Führungskräften gelingt es recht gut, Komplexität und Beschleunigung zu bewältigen. Mit Disziplin, Zuversicht und Selbstvertrauen organisieren sie sich selbst besser als andere, sie delegieren mehr Aufgaben, und sie lesen nicht jede E-Mail, die in ihrem elektronischen Postkasten liegt.

Solche Manager begreifen den Druck als motivierend. Ein gewisses Maß an Stress, wissen Forscher, ist auch tatsächlich nötig, um Lern- und Leistungsvermögen zu optimieren. Der Mensch braucht ständig frische Impulse, um seine Talente zu entwickeln und Hochleistungen zu vollbringen (siehe Interview Seite 134).

Heikel wird die Sache, wenn dabei zu viel Bekanntes über Bord geworfen werden muss. Dann droht Überforderung.

Unter dem immensen Zwang zur Flexibilität knicken nicht nur ältere Manager ein, denen der Jugendkult in den Unternehmen ohnehin jegliche Wandlungsfähigkeit abspricht – auch der Nachwuchs ist betroffen.

Psychosomatische Kliniken registrieren eine steigende Anzahl von Burn-out-Opfern; Ratgeberbücher und Seminare über „Entschleunigung“ boomen.

Das Großforschungsprojekt „Kompetenznetz Depression“ verweist zur Erklärung der steigenden Zahl depressiver Erkrankungen in den Industrienationen auf die rasanten Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Dresdner Arbeitsmediziner Klaus Scheuch schätzt die Kosten für die Behandlung psychosomatischer Leiden, die durch den Job verursacht werden, allein in Deutschland auf sagenhafte sechs Milliarden Euro.

Kein Wunder, dass mittlerweile die Mehrzahl der deutschen Konzerne ihre Angestellten von Coaches be-

Das Schlimmste, was einem im Topmanagement passieren kann, ist Abhängigkeit. Man darf den ganzen Zauber nicht zu wichtig nehmen, die Macht, das Prestige, das Einkommen. Was soll denn später auf dem Grabstein stehen: „Er präsentierte stets die richtigen Zahlen?“

Das Tempo, das wir hier vorlegen, diese Cisco-typische Hochleistungskultur – natürlich liebe ich das. Ich war neulich mit meinem Managementteam in dem Film „Das Wunder von Bern“. Unglaublich, wie die Jungs damals das Spiel noch gedreht haben, obwohl sie gegen die Ungarn 0:2 zurücklagen. Solche Situationen gibt es auch im Job, das motiviert unheimlich. Da gebe ich alles.

Wer so tickt wie ich, der muss höllisch aufpassen, dass er nicht ausbrennt. Man muss selbst dafür sorgen, dass man ein gutes Leben führt. Das kann einem keiner abnehmen, die Ehefrau nicht und auch nicht die Kollegen. Um zu lernen, meine Stärken und Grenzen besser einzuschätzen, habe ich einen mehrjährigen Kurs in Neurolinguistischem Programmieren (NLP) absolviert und anschließend ein paar Regeln für mich selbst formuliert: Glaube an deine Erfahrung und an das, was du schon erreicht hast. Bleib offen. Kümmere dich um deine Leute. Hör auf dein Inneres. Nimm dir Zeit für dich selbst. Und tu all das jeden Tag.



**Bloß nicht ausbrennen:** Andreas Dohmen, 43, kombiniert Kampfgeist mit dem Mut zur Muße

treuen lässt. In den Zwiegesprächen gehe es häufig darum, dem Verschleiß der Klienten vorzubeugen, erzählt der Hannoveraner Coach Matthias Lauterbach, der unter anderem für VW arbeitet: „Die Leute verlangen von sich, das Unsteuerbare steuern zu können – und gehen daran zugrunde.“

Außerhalb der schützenden Wände der Coaching-Praxis schweigen die Manager, wie sie es ihrem „heroischen Selbstbild“ schuldig sind, hat der Wiener Organisationsberater und Hochschullehrer Rudolf Wimmer beobachtet. Was sollen sie auch sagen? „Change-Prozesse voranzutreiben gilt als Kernkompetenz von Führungskräften. Wer zugibt, dass er an seine Grenzen stößt, kann den Job gleich abgeben“, so Wimmer.

Anonym allerdings äußern Manager schon eher Kritik an der neuen Zeit. In einer Umfrage des Manage-

mentzentrums St. Gallen zeigte sich jeder zweite Befragte überzeugt, dass immer weniger Vorgesetzte wirklich wahrnehmen, was um sie herum geschieht (siehe Kasten Seite 131).

Verschollen im Karriere-Nirwana – auch Andreas Dohmen (43), Geschäftsführer von Cisco Systems in Deutschland, hat dieses Gefühl bereits erlebt. Es erschreckte ihn so sehr, dass er sein Leben umstellte.

Es war im Frühjahr 2000, Dohmen führte damals für den kanadischen Netzwerkausrüster Newbridge Networks die Geschäfte in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten. Eines Morgens, gerade wieder um die halbe Welt jettend, stieg er nach einer Zwischenlandung aus dem Flieger und stellte fest: Er hatte keine Ahnung, wo er sich befand.

Dieses Erlebnis irritierte Dohmen so sehr, dass er wenig später kündigte und sich ein Sabbatical gönnte. „Ich

FOTO: THOMAS GERGER

wollte nicht zu denen gehören, die ständig versichern, sie hätten ihren 16-Stunden-Tag voll im Griff – obwohl sie sich längst verloren haben.“

Andreas Dohmen hat sich aus eigener Kraft eine klare Sicht verschafft. Oftmals aber ist es mit Selbstmotivation nicht getan. Dann sind die Unternehmen gefragt: Sie müssen ihren Mitarbeitern Halt geben.

„Die nötige Stabilität ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur“, sagt Martin Koehler, Geschäftsführer der Boston Consulting Group. Sollen den Menschen die Orientierung nicht verloren gehen, müsse das Topmanagement eine eindeutige Perspektive vorgeben und diese konsequent persönlich verantworten.

Und noch eines sei wichtig, meint Koehler. Nur wenn die Führungsspitze möglichst viel Freiraum gäbe, könnten die Mitarbeiter in einer unübersichtlichen, schnelllebigen Welt einen vernünftigen Job machen: „Starrer Zentralismus ist von gestern. Die Spitze muss die Größe haben, das Expertenwissen der unteren Ebenen zu mobilisieren.“

Eine Einsicht, mit der sich die meisten Unternehmen nach wie vor schwer tun. „In der Theorie reden alle Vorstände davon, dass ihre Leute unternehmerisch denken lernen sollten. In der Praxis geben sie die Macht selten ab“, klagt der Hildesheimer Coach Reinhard Billmeier.

Der einst als vorbildlich gepriesene ABB-Konzern

ist an diesem Widerspruch beinahe zerbrochen. Die Erinnerung an Göran Lindahl, der 1997 den charismatischen CEO Percy Barnevik ablöste, belastet die ABB-Leute noch heute.

Als Lindahl nach vier Jahren abtrat, hinterließ er einen weitgehend heruntergewirtschafteten Konzern und eine demotivierte Mannschaft. Am meisten nahm die Belegschaft ihm

## Mit wachsender Verunsicherung steigt die Anzahl der E-Mails.

übel, dass er zwar stets lautstark Eigeninitiative eingefordert, doch zugleich so viel Einfluss wie möglich in der Züricher Zentrale gebündelt hatte. „Viele Kollegen waren fertig mit den Nerven“, erinnert sich ABB-Personalvorstand Heinz-Peter Paffenholz.

Erst als im September 2002 Jürgen Dormann die Geschäfte übernahm, ließ der Frust im Mittelmanagement nach. Denn Dormann gab seinen

Leuten, was ihnen so viele Jahre gefehlt hatte: eine klare Richtung – und die Kompetenz, ihre Zielvorgaben eigenverantwortlich zu erfüllen.

Was bei ABB vor Dormanns Amtsantritt passierte, spielt sich in Varianten tagtäglich in vielen deutschen Unternehmen ab. Keiner weiß so recht, wo es langgeht und was der Einzelne entscheiden darf.

Im allfälligen Chaos zu überleben fällt vor allem jenen schwer, die sich selbst nicht führen können. Solche Manager lesen statt einer Studie zehn verschiedene Berichte, weil sie dem eigenen Urteil nicht trauen. Sie erledigen auch unwichtige Arbeitsschritte selbst, weil sie es nicht wagen, Aufgaben abzugeben. Und sie kommen, weil sie einen immer größeren Berg von unerledigten Dingen vor sich her schieben, zu fast jedem Termin zu spät.

„Mancher Klient wirft eine Verabredung mehrfach um“, sagt Reinhard Billmeier. Dann weiß der Coach: „Der ist schon abgessoffen.“

Die Überforderten bleiben fast immer im mittleren Management hängen. Dort rackern sie sich ab, paralysiert von der Grunderkenntnis der kapitalistischen Arbeitswelt: Jeder ist



• **Im freien Fall:**  
Der überforderte Manager kämpft um Kontrolle, er quält Körper und Seele bis zur totalen Erschöpfung. Doch früher oder später rutscht er ab.

# „Lust auf Veränderung wecken“

**Hirnforschung:** Mitarbeiter lernen bereitwillig, wenn die Anreize stimmen, sagt der Bremer Professor Peter Kruse

**mm** *Erlerntes Wissen veraltet immer schneller, sichere Jobs sind rar geworden, in vielen Unternehmen jagt eine Reorganisation die nächste – verkraftet der Mensch so viel Wandel?*

**Kruse** Im Prinzip ja. Wir sind darauf getrimmt, komplexe Veränderungen unserer Umwelt zu bewältigen. Das Gehirn ist ein enorm leistungsfähiges Navigationsorgan.

**mm** *Dennoch reagieren viele Menschen gestresst auf Unbekanntes.*

**Kruse** Das Hirn orientiert sich über die Ausbildung von Mustern. Es schafft feste Verbindungen zwischen Ereignissen. Um ein neues Muster zu lernen, muss das gewohnte aufgelöst werden; die Forschung spricht von Destabilisierung.

Im Kindesalter ist die Bereitschaft zur Destabilisierung noch sehr hoch. Je älter wir werden, je mehr Muster wir verfestigt haben, desto weniger will das Gehirn sich stören lassen. Dann sind wir nur noch in Ausnahmesituationen offen: bei Faszination und Neugier, etwa wenn wir verliebt sind oder wenn wir Angst haben.

**mm** *Ist das die Erklärung dafür, dass sich viele Menschen erst bewegen, wenn sie in der Krise stecken?*

**Kruse** Da spielen auch die Gene eine Rolle. Die Wissenschaft geht davon aus, dass das Gehirn neugieriger Menschen ein dichteres Netz an Dopaminrezeptoren aufweist. Dopamin ist ein Botenstoff, der die Erkundungsbereitschaft stimuliert. Dieser Typus ist aber selten. Häufiger sind die Beharrer.

**mm** *Wie bringen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu, sich Neuem zu öffnen?*

**Kruse** Der Einzelne braucht einen Anreiz zum Lernen. Der Schlüssel zur Stimulierung unserer Veränderungsbereitschaft sind die Gefühle. Im limbischen System, dem Sitz der Gefühle, werden Handlungsentscheidungen emotional bewertet – und dann endgültig freigegeben oder verworfen.

**mm** *Dann müsste die Angst vor dem Jobverlust ein Lernanreiz sein ...*

**Kruse** ... das stimmt so nicht. Wenn aus Angst Panik wird, reagieren die Menschen sogar besonders unflexibel. Sie halten an allem fest, was sie haben.

**mm** *Was tun?*

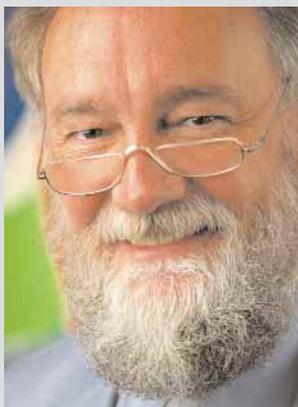
**Kruse** Vorgesetzte sollten Begeisterung wecken, Lust auf Veränderung machen. Dafür ist es wichtig, dass die Führung aufhört, alles steuern zu wollen und für jeden Fehler als Erstes einen Schuldigen zu suchen. So erstickt sie die Experimentierfreude der Mitarbeiter im Keim.

**mm** *Wenn alle auf Entdeckungsreise gehen, wo bleibt da der Zusammenhalt?*

**Kruse** Das ist eine Frage der Kultur. Damit der Laden nicht auseinander fliegt, müssen Sie auf höherer Ebene stabilisieren. Da kommen vermeintlich altmodische Werte wieder ins Spiel, die in Wahrheit gerade in einer unsicheren Welt hochaktuell sind.

**mm** *Welche Werte meinen Sie?*

**Kruse** Menschen wollen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Und sie möchten wissen: Wofür steht das Unternehmen? Wo wollen wir eigentlich hin? Das ist die Aufgabe des Topmanagements: eine Vision zu entwerfen.



**Wo wollen wir eigentlich hin? Peter Kruse berät Unternehmen in Wandlungsprozessen**

ersetzbar. Weil sie spüren, dass sie ihren Job nicht mehr beherrschen, legen sie sich immer mehr ins Zeug – und lähmen mit ihrem blinden Eifer sich und ihre Umgebung.

Mit zunehmender Verunsicherung steigt die Zahl der E-Mails und Voice-

mails. Jede Kleinigkeit wird kommuniziert, nach dem Motto: Ich habe dich doch informiert.

Zugleich werden die Unterebenen mit verstärkten Kontrollbemühungen traktiert. Die Zahl der Meetings steigt sprunghaft an, statt drei stehen

plötzlich vier Reisetage auf dem Programm, um überall nach dem Rechten sehen zu können.

So dreht sich die Spirale immer schneller. Irgendwann spielt der Körper nicht mehr mit. Dann sind Aufputzmittel schnell zur Hand. Das Hormonpräparat Melatonin, das hier zu Lande verboten ist, gehöre bei Vielfliegern längst zum Reisegepäck, hat der Stuttgarter Unternehmensberater Michael Rein be-

## Spielt der Körper nicht mit, sind Aufputzmittel schnell zur Hand.

obachtet. Auch leistungssteigernde Drogen wie Kokain kursieren immer häufiger.

Kollegen und Mitarbeiter sind genervt vom Kontrollwahn der Gehetzten, verstehen aber nur selten den Druck, der auf ihnen lastet. Und sie registrieren erst recht nicht das Abgleiten in die Sucht.

Wie auch? Enge, langfristige, vertrauensvolle Beziehungen sind im Veränderungs-marathon längst verloren gegangen. Man kennt sich kaum. Wie soll da einer die Nöte des anderen einschätzen?

Mehr oder weniger isoliert, kämpfen die Verunsicherten vor sich hin. Manch einer bis zum physischen und psychischen Zusammenbruch. Bernd Sprenger, Leiter der Oberbergklinik in Wendisch Rietz, begegnet solchen Managern immer wieder: „Da stehen sie dann, Laptop unterm linken Arm, ‚Men’s Health‘ unterm rechten, und bringen ihre totale Erschöpfung nicht im Geringsten mit ihrem Arbeitsstil in Verbindung.“

Wer derart angeschlagen ist, muss erst einmal lernen, „Kontakt zum eigenen Rhythmus aufzunehmen“, so Sprenger. Regelmäßig essen, ausreichend schlafen, Freizeit genießen und Sport treiben, ohne sich damit gleich wieder unter Leistungsdruck zu setzen. Doch der sorgsame Um-

FOTO: PR

# „Emotionen beherrschen“

Telekom-Vorstand Josef Brauner über Selbstdisziplin

Natürlich ist der Druck immens gewachsen, seit ich vor 30 Jahren meinen ersten Job anfang. Aber man gewöhnt sich daran. Anrufe, die mich früher eine Nacht lang nicht schlafen ließen, treiben mich heute nicht mehr um. Ich gehe abends ruhig ins Bett und kümmere mich am nächsten Tag um die Sache.

Ob man gelassener wird mit den Jahren? Ich glaube eher, man lernt seine Emotionen zu beherrschen. Wenn ich richtig unter Strom bin, gehe ich joggen. Das bringt mich wieder runter.

Die Sichtbarkeit, die permanente Beobachtung durch Öffentlichkeit – das macht den eigentlichen Stress im Topmanagement

aus. Jedes Wort, jede Geste wird wahrgenommen und von anderen interpretiert. Damit muss man umgehen können.

Es stimmt schon: Ohne ein gerüttelt Maß an Selbstdisziplin läuft gar nichts mehr. Beruf und Familie müssen sieben Tage die Woche rund um die Uhr in Einklang gebracht werden. Die Familie kommt leider oft zu kurz.

**Sportliche Einstellung:**  
**Josef Brauner, 53, hat den Stress im Griff. „Wenn ich richtig unter Strom bin, gehe ich joggen.“**



gang mit der Gesundheit bildet nur den äußeren Rahmen für die

Genesung. Letztlich kommt es darauf an, die eigenen Fähigkeiten und Grenzen richtig einzuschätzen und sich nicht in jeden Job hineintreiben zu lassen.

Peter Densch (37)\* zum Beispiel, Manager in einem deutschen Autokonzern, sagte wegen seiner Familie Nein. Denschs Frau Gertrud-Amalie war gerade mit dem dritten Kind schwanger, als ihn sein Unternehmen vor einem Jahr nach Amerika entsenden wollte. Sicher, das wäre eine Riesenchance zur Profilierung gewesen, und ein Gehaltssprung lockte noch dazu.

Aber Densch fand, es sei der falsche Zeitpunkt. Er befürchtete, die junge Familie werde die Belastungsprobe nicht aushalten. Und diese Sorge, so sagte er sich, würde auch ihn selbst lähmen. Er lehnte ab.

Eine so klare Selbstsicht und so viel Mut wie Densch besitzt nicht jeder. Zu groß ist die Angst vor dem Karriereknick.

Oft völlig zu Recht. Nach wie vor belohnen Firmen nicht den verant-

wortlichen Umgang mit den eigenen Ressourcen, sondern die bedingungslose Hingabe und Belastbarkeit ihrer Mitarbeiter, getreu dem alten Beratermotto: Wer sich nicht kontinuierlich nach oben entwickelt, fliegt raus. Klinikchef Sprenger verweist auf die Parallele zur krankhaften Selbstüberschätzung: „Auch der Narzisst glaubt, für ihn gebe es keine Grenzen.“

In Wahrheit haben die Anforderungen an Spitzenkräfte längst ein Niveau erreicht, das selbst der Leis-

• **Gerettet: Wer seine Stärken und Schwächen kennt, kann dem Sturm besser trotzen**

tungsfähigste und Begabteste nur einige Jahre halten kann. Manager, die auf der Welle des Wandels reiten und nicht von ihr überrollt werden wollen, brauchen daher insbesondere ein Talent: Sie sollten wissen, wann sie aufhören müssen.

Wie man seine Grenzen erkennt? Wann es Zeit ist zu gehen? Diese Fragen für sich richtig zu beantworten, sagt Josef Brauner (53), Vorstand der Deutschen Telekom, sei letztlich eine „Angelegenheit der persönlichen Reife“.

Was dem Menschen ganz generell die Kraft gibt, sich unübersichtlichen Lebenslagen zu stellen – das hingegen hat inzwischen auch die Wissenschaft ermittelt: Gelassenheit.

Lebenslaufforscher wie Ursula Staudinger, Professorin an der International University Bremen, haben in jahrzehntelangen Studien nachgewiesen, dass der Glaube an sich selbst und die eigene Gestaltungskraft eine Schlüsselqualifikation zur Bewältigung von Herausforderungen ist.

Optimisten, die dem Neuen offen gegenüberstehen und davon überzeugt sind, sich durchsetzen und ihre Ziele aus eigener Kraft erreichen zu können, nutzen ihre Chancen meist besser als diejenigen, die sich ängstlich verschließen.

Und das Schönste an dieser Erkenntnis: Zuversicht ist keine angeborene Eigenschaft.

Man kann sie trainieren. ♦



\*Name von der Redaktion geändert.