

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# Zukunftsmut

---

Carl Naughton  
Andreas Steinle

**GABAL**

**30 Minuten**

# **Zukunftsmut**

---

Carl Naughton  
Andreas Steinle

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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.

ISBN 978-3-96740-541-5

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Foto C. Naughton: Kristina Mehlem  
Foto A. Steinle: Peter Jülich  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,  
D-63069 Offenbach, [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.x.com/gabalbuecher](https://www.x.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes .....</b>	<b>9</b>
Die Zuversicht .....	10
Das Zutrauen.....	16
Die Robustheit .....	23
Der Optimismus .....	27
Synergien für mehr Veränderungsbereitschaft .....	31
<b>2. Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken...37</b>	
Transformation delegieren .....	38
Veränderung vererben .....	46
Wandel fürchten.....	52
Transformation marginalisieren.....	58
<b>3. Change und Zukunftsmut in der Praxis .....</b>	<b>65</b>
Wandelmotor: Hope Map .....	66
Zutrauen erhöhen .....	71
Robustheit sozial verankern.....	78
Optimismus herstellen.....	83

<b>Fast Reader .....</b>	<b>89</b>
Die Autoren .....	93
Weiterführende Literatur .....	94
Register .....	96

# Vorwort

Schon Seneca wusste: „Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen.“ Dass wir die Zeit nicht nutzen, hat mehrere Gründe. Einem davon ist dieses Buch gewidmet: dem Mut zur Zukunft. Er bringt uns dazu, die Zeit zu nutzen, um Zukunft zu gestalten. „Gestaltung“ ist dabei nur ein anderes Wort für „Veränderung“. Und dass Letztere wiederum Mut verlangt, ist in der heutigen Zeit eine Binsenweisheit.

Seit über 2.500 Jahren beschäftigt uns Mut. Schon Platon zählte ihn zu den vier Kardinaltugenden, gemeinsam mit Gerechtigkeit, Weisheit und Mäßigung. Diese Einschätzung zieht sich bis heute durch: In Philosophie, Psychologie und populärer Literatur finden sich zahlreiche Bücher mit Titeln wie „Der Mut zu ...“ – zu verändern, zu handeln, zu versuchen, zu sein, zu folgen, zu lehren, zu erschaffen oder zu konkurrieren. In einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt wird die Fähigkeit von Mitarbeitenden, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Während klassische Change-Management-Ansätze auf strukturelle, kommunikative oder prozessuale Faktoren fokussieren, rückt die psychologische Forschung und Praxis die individuellen Eigenschaften für Veränderungsbereitschaft und -verhalten verstärkt in den Mittelpunkt. Und da kommt Zukunftsmut ins Spiel. Natürlich ist das ein Kunstbegriff. Wir haben ihn geschaffen, um die psychologischen Erkenntnisse rund um das Konzept des

Psychologischen Kapitals (PsyCap) zu vermitteln. Denn das klingt wie eine anstrengende Mischung aus Sigmund Freud und Karl Marx. Darum haben wir uns für die begriffliche Schönheitskorrektur entschieden. Die Erkenntnisse der Forschung sind davon natürlich in keinster Weise beeinträchtigt. So legen unsere Studien nahe: Mitarbeitende mit hohem Psychologischem Kapital arbeiten deutlich erfolgreicher an Change-Projekten, weil sie Rückschläge als vorübergehend betrachten (Optimismus), alternative Wege suchen (Zuversicht), sich selbst zutrauen, Veränderungen zu gestalten (Zutrauen), und flexibel bleiben (Robustheit). Mut zur Zukunft ist daher das proaktive Eintreten für Veränderungen, auch unter Bedingungen von Unsicherheit, Risiko oder organisationaler Trägheit. Mutige Mitarbeitende sind eher bereit, tradierte Routinen zu hinterfragen, unbequeme Wahrheiten auszusprechen oder neue, nicht abgesicherte Wege einzuschlagen. Zukunftsmut beeinflusst die Veränderungsbereitschaft nachhaltig.

Dieses Buch zeigt Ihnen in 30 Minuten, wie Sie Zukunftsmut für sich, Ihre Teams oder sogar für eine ganze Organisation nutzen können. Peter Drucker hat es so zusammengefasst: „Wenn Sie irgendwo ein erfolgreiches Unternehmen sehen, dann liegt es daran, dass irgendwann irgendjemand eine mutige Entscheidung getroffen hat.“

*Viel Zukunftsmut wünschen Ihnen Carl Naughton & Andreas Steinle*

## **Wie wird man durch Zuversicht zum Change-Treiber?**

Seite 10

---

## **Was zeichnet die „Robusten“ unter uns aus?**

Seite 23

---

## **Wie lässt sich der Einfluss des Zukunftsmutes auf die Unternehmenskennzahlen berechnen?**

Seite 31

# 1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes

Zukunftsmut wurzelt, wie oben beschrieben, in dem Konzept des Psychologischen Kapitals (PsyCap). Mehr als 2.400 wissenschaftliche Artikel zu Studien mit über 250.000 Teilnehmern belegen: Wer das PsyCap stärkt, fördert nicht nur Motivation und Wohlbefinden, sondern auch Problemlösung, soziale Verantwortung und den Mut, neue Wege zu gehen. 2006 zeigte eine Studie, dass Unternehmer und Führungskräfte mit mehr PsyCap die authentischeren Leader sind, was 2020 als Grund für stärkere Performance erkannt wurde. Mitarbeitende mit höherem PsyCap gehen nicht nur besser mit Veränderungen um, sie sind auch deutlich anpassungsfähiger. Grund dafür ist eine veränderte Haltung gegenüber Wandel, die sogenannte „Change Readiness“: der Wille, Veränderungen offen, aktiv und konstruktiv zu begegnen. PsyCap wirkt wie ein inneres Kraftwerk, das Stabilität in unsicheren Zeiten verleiht. Und Unternehmen, die in die Entwicklung solcher Ressourcen investieren, schaffen eine Kultur des Wandels, getragen von Zuversicht statt Zwang. Investieren Sie in das Psychologische Kapital, steigern Sie den Zukunftsmut!

## 1.1 Die Zuversicht

Der Zusammenhang zwischen PsyCap und erfolgreichem Change kann beschrieben und gemessen werden, und Zukunftsmut lässt sich trainieren. In der Forschung unterscheiden wir zwischen der Verringerung von Veränderungswiderstand und dem Erzeugen von Veränderungsbereitschaft. Ersterer ist defizitorientiert und erfasst reaktive, kontextunabhängige und negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale wie das Routinebedürfnis oder das festgefahrene Denken. Zweitere wird als proaktiv, differenziert und entwicklungsfähig verstanden. Widerstand wird häufig isoliert betrachtet, während Bereitschaft integraler Bestandteil der Veränderungskompetenz ist. Das Ziel dieses Buches ist es, Unterschiede im Umgang mit Wandel nicht als Hindernis, sondern als Potenzial für Entwicklung sichtbar zu machen. Dies erlaubt eine differenziertere Diagnostik und gezieltere Interventionen.

### „Hope“ entspricht „Zuversicht“

Auch bei den Dimensionen des PsyCap haben wir uns für etwas eingängigere Begriffe entschieden. Die Forschung nennt die erste Dimension „Hope“, was mit „Hoffnung“ übersetzt wird und einem passiven Wünschen nahekommt. Wir plädieren für den Begriff „Zuversicht“, da dieser aktiver wirkt.

Zuversicht setzt sich aus **zwei Komponenten** zusammen:

- **Agency** (Handlungsenergie) kommt aus der Überzeugung: „Ich kann das schaffen!“ Es ist die Motivation, dranzubleiben und Rückschläge zu überwinden.

- **Pathways** (Zielpfade) ist das „Wie komme ich dorthin?“-Denken. Es ist die Fähigkeit, flexible Strategien zu entwickeln und mehrere Wege zum Ziel zu finden.

Zuversicht ist also eine Mischung aus *Willpower* und *Waypower*. Beide zu aktivieren, führt zu positiven Emotionen. Menschen mit mehr Zuversicht erwarten Hindernisse und gehen nicht davon aus, dass die Dinge leicht sein werden. Sie verfügen über ein hohes Maß an Eigeninitiative, was bedeutet, dass sie beharrlich bleiben und ihre Motivation aufrechterhalten, um ihre Ziele zu erreichen.

### **Zuversicht als Change-Treiber**

Wir fanden einen starken Zusammenhang zwischen Zuversicht und Veränderungsbereitschaft. Denn sie umfasst nicht nur den Wunsch nach einem besseren Zustand, sondern vor allem die Überzeugung, diesen auch erreichen zu können. In Change-Prozessen zeigt sich: Menschen mit hoher Hoffnung bleiben engagiert, selbst wenn der Weg zunächst unklar ist, weil sie daran glauben, alternative Lösungswege zu finden. Sie erleben Unsicherheit als gestaltbare Herausforderung. Damit wirkt Hoffnung wie ein psychologischer Puffer gegenüber Stress, Ambiguität und Kontrollverlust – typische Reaktionen im Wandel. Zudem fördert sie Zukunftsorientierung und ein konstruktives Mindset, das nicht am Alten haftet, sondern sich auf das Erreichbare fokussiert.

Wer sich sicher ist, auch Plan B oder Plan C umsetzen zu können, bleibt auch bei Disruptionen handlungsfähig. Widerstand gegen Veränderung entsteht oft nicht, weil die

Veränderung selbst so bedrohlich wäre, sondern weil es an innerer Sicherheit mangelt. Wenn Menschen glauben, dass sie keine Alternativen haben oder keinen Einfluss nehmen können, reagieren sie blockierend. Wer jedoch aus Zuversicht heraus weiß: „Ich finde auch dann eine Lösung, wenn der erste Weg nicht funktioniert“, begegnet Veränderungen viel offener und nimmt sie als Chance wahr.

### **Zuversicht wirkt ansteckend**

Menschen, die selbst überzeugt sind, Veränderungen gut bewältigen zu können, strahlen Sicherheit aus und nehmen andere mit. In Teams können solche Persönlichkeiten eine wichtige Rolle spielen, weil sie anderen zeigen: Wir schaffen das gemeinsam. Sie sorgen dafür, dass nicht nur Einzelne, sondern ganze Gruppen Wandel als etwas Positives begreifen. Veränderungsprozesse bringen oft Unsicherheiten mit sich – neue Arbeitsweisen müssen erlernt, bestehende Routinen hinterfragt und bewährte Strukturen aufgegeben werden. In solchen Phasen kann Zuversicht den Unterschied machen: Sie befähigt Mitarbeitende dazu, sich nicht von Unsicherheit lähmen zu lassen, sondern aktiv nach Wegen zu suchen, um mit der neuen Situation umzugehen.

### **Wenn Zuversicht und Change aufeinandertreffen**

Die Bereitschaft, sich aktiv auf Veränderungen einzulassen – die sogenannte Change Readiness –, gilt als entscheidender Faktor für den Erfolg von Transformationen. Sie umfasst sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Komponente:

- **Kognitive Veränderungsbereitschaft** beschreibt die bewusste Einsicht, dass Veränderung notwendig ist und Chancen mit sich bringt.
- **Emotionale Veränderungsbereitschaft** bezieht sich auf die gefühlsmäßige Akzeptanz und Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen.

### **Zuversicht als Erfolgsfaktor für Transformationen**

Die Forschung bestätigt, dass Unternehmen, die gezielt in die Entwicklung des Psychologischen Kapitals ihrer Mitarbeitenden investieren, von einer höheren Akzeptanz und Unterstützung ihrer Veränderungsprozesse profitieren. Denn die mentale Haltung der Mitarbeitenden entscheidet darüber, ob sie Wandel aktiv mitgestalten oder sich passiv entziehen. Während technische und organisatorische Rahmenbedingungen eines Change-Projekts oft gut geplant sind, wird der psychologische Aspekt häufig unterschätzt.

### **Zuversichtliche Führung**

Zuversicht entsteht auch in der Führung. Führungskräfte mit Zuversicht wirken dabei nicht nur stabilisierend auf sich selbst, sondern stärken auch kollektiv die Veränderungsbereitschaft im Team – durch das Vorleben von Zielklarheit, Beharrlichkeit und mentaler Beweglichkeit.

Führungskräfte, die mit Zuversicht führen, agieren nicht als bloße Optimisten, sondern als strategische Möglichkeitsgestalter. Ihr Verhalten beruht auf einer Kombination aus zielgerichteter Entschlossenheit („Agency“) und der Fähigkeit, alternative Wege zum Ziel zu entwickeln („Pathways“).

In unsicheren oder krisenhaften Situationen vermitteln sie Mitarbeitenden nicht nur, dass ein Ziel erreichbar ist, sondern wie es trotz Hindernissen erreicht werden kann. Sie denken in Optionen statt in Sackgassen, mobilisieren Energie durch klare Zielbilder und stärken durch flexible Planung die Handlungsfähigkeit des Teams.

### **Zuversicht als Richtschnur**

Zuversicht befähigt Mitarbeitende, Rückschläge als temporäre Etappen zu begreifen, und motiviert zur kreativen, kooperativen Navigation durch komplexe Herausforderungen. In einer Welt, die von Unbeständigkeit und Veränderung geprägt ist, wird Zuversicht so zu einem handlungsleitenden Prinzip moderner Führung. Zuversicht ist nicht nur ein Gefühl, sondern ein strategischer Vorteil in Zeiten des Wandels. Das bedeutet, dass „Führen mit Waypower und Willpower“ gerade in einer Zeit ständiger Transformation ein Game Changer ist. Change Readiness beginnt dort, wo Hoffnung zur Handlung wird. Wer mit Zuversicht führt, führt Menschen nicht nur durch Veränderung – sondern darüber hinaus.

### **Wie man zuversichtlich wird**

Zuversicht ist kein angeborener Charakterzug. Sie ist eine erlernbare Ressource. Menschen können Zuversicht stärken, indem sie zum einen ihre Zielklarheit schärfen und zum anderen ihre strategische Flexibilität im Denken ausbauen. Konkret bedeutet das: Wer sich ambitionierte Ziele setzt und lernt, auch bei Hindernissen alternative Wege zu denken, aktiviert beide Komponenten von Zuversicht – Agency

und Pathways. Was aber machen solche Menschen, wenn sie ihr Ziel nicht erreichen? Die Antwort lautet: Sie streben nach Feedback. Sie wollen wissen, was sie anders hätten machen können, um zum Ziel zu gelangen.

Diese Rückmeldungen holen sie freiwillig ein, niemand zwingt sie dazu. Wer mit einer solchen ungezwungenen Haltung an die Probleme herangeht, ist offen für andere Lösungen. Er verliert weder seine Geduld noch grämt er sich angesichts eines Misserfolgs. Wenn etwas nicht funktioniert, ist das für einen zuversichtlichen Menschen auch kein Scheitern. Es ist bloß ein weiteres Hindernis, das es zu bewältigen gilt, damit der Erfolg am Ende doch noch eintritt.

### **Aus der Vergangenheit lernen**

Woher kommt diese Zuversicht? Wie schaffen wir es, so zuversichtlich zu werden? Dazu muss man wissen, dass Zuversicht entsteht, wenn wir über unsere eigenen Erfahrungen nachdenken. Dann erinnern wir uns an Herausforderungen, die wir in der Vergangenheit bewältigt haben. Die Art und Weise, wie wir uns aus diesen Schwierigkeiten befreit haben, hat uns Zuversicht gelehrt. Zuversichtliche Menschen sagen diese Dinge von sich wie: *Ich halte an gesteckten Zielen fest – Es ist schwierig, mich von einem einmal gesteckten Ziel abzubringen – Ich setze mir selbst Ziele, wenn mir keiner welche vorgibt – Ich setze mich mit herausfordernden Zielen auseinander.*

Nehmen Sie sich ruhig ein paar Minuten Zeit, um für die eine oder andere Aussage ein Beispiel aus Ihrem eigenen Leben zu finden, lassen Sie die Beispiele in Ihren Gedanken

Revue passieren oder legen Sie sich selbst eine Auflistung an.

Im zweiten Hauptkapitel „Wie Firmen Zukunftsmut ver-spielen – oder stärken“ sprechen wir über ungewöhnliche, aber wirksame Lösungen, wie Führungskräfte die Zuversicht bei ihren Mitarbeitern erhöhen können.

**Zuversicht stimuliert nachweislich die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen. Sie fördert das eigenständige Denken und schafft Möglichkeitsräume für das Handeln. Wer zuversichtlich ist, glaubt an sich und die eigenen Ziele und ist offen für verschiedene Lösungsansätze.**

## 1.2 Das Zutrauen

Im Zentrum aller erfolgreichen Veränderungsprozesse steht ein psychologischer Faktor, der oft unterschätzt wird: Zutrauen. Das ist das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, mit Herausforderungen umzugehen, Lösungen zu finden und Hindernisse zu überwinden. Menschen mit stark ausgeprägtem Zutrauen betrachten Veränderungen als Gelegenheit, zu wachsen und Kompetenzen weiterzuentwickeln. Albert Bandura (1977) hat dieses Konzept unter dem Begriff „Selbstwirksamkeitserwartung“ definiert.

Selbstwirksamkeit lässt sich – strukturell betrachtet – in drei zentrale Dimensionen gliedern, die darüber entscheiden, wie stark und nachhaltig der Glaube an die eigene Handlungsfähigkeit ausgeprägt ist.

1. Erstens ist da die **Größe**, also der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben, die man sich selbst zutraut. Wer über eine hohe Selbstwirksamkeit verfügt, geht auch komplexe oder herausfordernde Aufgaben mit der Erwartung an, sie bewältigen zu können.
2. Zweitens spielt die **Stärke** eine Rolle – sie beschreibt, wie widerstandsfähig die Selbstwirksamkeit gegenüber Rückschlägen ist. Menschen mit starker Selbstwirksamkeit lassen sich durch Misserfolge nicht so leicht entmutigen, sondern bleiben handlungsfähig und motiviert.
3. Drittens kommt die **Generalisierung** ins Spiel: Sie meint die Übertragbarkeit des Selbstwirksamkeitserlebens auf unterschiedliche Situationen oder Lebensbereiche. Wer glaubt, in einem Bereich wirksam zu sein, traut sich oft auch Neues in anderen Kontexten zu. Zusammengefasst bilden diese drei Dimensionen das psychologische Fundament für das, was Bandura als Selbstwirksamkeit bezeichnet – eine zentrale Kraftquelle für persönliches Wachstum, Zielstrebigkeit und Resilienz.

### **Beispiel für Selbstwirksamkeitserfahrung**

Ein anschauliches Beispiel liefert eine klassische Untersuchung von Michael Morris und seinen Kollegen an der Columbia University, die den Einfluss von Selbstwirksamkeit auf die berufliche Neuorientierung untersuchte. In der Studie begleiteten die Forschenden Menschen, die nach einer Betriebsschließung gezwungen waren, sich beruflich neu aufzustellen.

Die Teilnehmenden wurden zu Beginn gebeten, ihre Überzeugung einzuschätzen, ob sie trotz der unsicheren Lage erfolgreich eine neue Stelle finden könnten. Es zeigte sich, dass diejenigen mit hoher Selbstwirksamkeit deutlich proaktiver agierten: Sie bewarben sich auf mehr Stellen, entwickelten schneller neue Strategien und nutzten ihr Netzwerk intensiver. Innerhalb von sechs Monaten fanden 72 Prozent von ihnen eine neue, oft sogar besser bezahlte Position. In der Gruppe mit niedriger Selbstwirksamkeit lag die Quote bei nur 42 Prozent.

### **Zutrauen als Ressource nutzen**

Diese Ergebnisse machen deutlich: Zutrauen ist kein bloßes „gutes Gefühl“, sondern eine handfeste Ressource, die Verhalten formt und konkrete Ergebnisse beeinflusst. Wer daran glaubt, dass er etwas schaffen kann, investiert mehr Energie, hält länger durch und ist kreativer in der Lösungsfindung. Veränderungen werden dann nicht als Bedrohung, sondern als Spielfeld für die eigene Entwicklung erlebt.

### **Machtinstrument**

Zutrauen beeinflusst jeden Aspekt unseres Lebens, von dem Glauben, dass wir unser Auto zur Arbeit fahren können, bis hin zum Niedersetzen und Durchdringen eines tiefgehenden Problems, sobald wir ankommen. Dennoch erkennen nur wenige von uns die Macht, die sie ausübt. Es ist der Gedanke: „Ich weiß, wie ich in unerwarteten Situationen erfolgreich sein kann.“ Wer an die eigene Gestaltungsfähigkeit glaubt, sieht Wandel als Einladung zur Wirksamkeit.

## **Zutrauen ist ein 3-Komponenten-Kleber für Change**

Die Wirkung von Zutrauen lässt sich durch drei grundlegende Dimensionen beschreiben:

- 1. Umfang:** Manche Menschen trauen sich vor allem bei Routineaufgaben viel zu, sind aber zurückhaltend, wenn es um komplexe oder unbekannte Herausforderungen geht. Andere dagegen verfügen über ein Zutrauen, das sie auch in schwierigen Situationen trägt – sie vertrauen darauf, kreative Lösungen zu finden und mit Unsicherheit souverän umzugehen.
- 2. Stärke:** Wie stark ist die Überzeugung, selbst Einfluss nehmen und Dinge aktiv gestalten zu können? Je ausgeprägter diese innere Haltung ist, desto größer ist meist auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv einzubringen – selbst dann, wenn Rückschläge drohen.
- 3. Allgemeingültigkeit:** Ein generalisiertes Zutrauen ermöglicht es, sich schneller auf Veränderungen einzustellen und sich in neuen Umgebungen selbstbewusst zu bewegen. Mitarbeitende, die über ein hohes Maß an Selbstzuwendung und Zutrauen verfügen, bringen mehr Energie in Veränderungsprozesse ein, zeigen eine größere Anstrengungsbereitschaft und bleiben auch unter Druck noch handlungsfähig. Sie begreifen Wandel nicht primär als Bedrohung, sondern sie sehen ihn als Chance zur Weiterentwicklung.

## **Zutrauen entsteht im Arbeitsalltag aus vier Quellen**

### **1. Eigene Erfolgserfahrungen:** Das ist die stärkste Quelle!

Wer selbst erlebt hat, eine schwierige Aufgabe gut bewältigt zu haben, entwickelt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Diese Erfahrungen zeigen: *„Ich kann das – auch wenn es schwer ist.“* Wichtig: Auch kleine Erfolge zählen. Sie sind Bausteine eines stabilen Zutrauenslebens.

### **2. Stellvertretende Erfahrungen:** Wenn wir sehen, wie andere Menschen – besonders solche, mit denen wir uns identifizieren – Herausforderungen meistern, dann stärkt das unser Zutrauen. Besonders, wenn diese Personen uns ähnlich sind.

### **3. Soziale Überzeugung:** Ermutigung von außen kann ebenfalls das Zutrauen stärken. Ein Satz wie *„Ich traue dir das zu!“* von einer respektierten Führungskraft, einem Coach oder einer Kollegin kann Menschen über ihre bisherigen Grenzen hinauswachsen lassen. Natürlich funktioniert das nur, wenn die Ermutigung glaubwürdig und realistisch bleibt.

### **4. Physiologische und emotionale Zustände:** Körperliche und emotionale Reaktionen beeinflussen, wie wir unsere Fähigkeiten wahrnehmen. Wer in stressigen Situationen ruhig bleibt und Emotionen wie Angst gut regulieren kann, erlebt oft mehr Zutrauen. Umgekehrt: Wer sich ständig überfordert, erschöpft oder nervös fühlt, zweifelt eher an sich selbst. Daraus schöpfen Menschen ihr Durchhaltevermögen im Change. Denn es mobilisiert ihre Motivation, ihre kognitiven Ressourcen und ihre Handlungs-

bereitschaft. Ohne Zutrauen kommen nur wenige effektive Verhaltensmuster zustande.

### **Zum Zutrauen verführen**

In einer Welt, in der Wandel dauerhaft, allgegenwärtig und exponentiell ist, müssen kluge Führungskräfte, ihre Teams und ihre Organisationen kontinuierlich lernen, mentale Karten aktualisieren, neue Werkzeuge einsetzen und auf der Grundlage der besten Ideen und Praktiken Kurskorrekturen vornehmen. Ein förderliches Führungsverhalten, das das Zutrauen von Mitarbeitenden gezielt stärkt, zeichnet sich vor allem durch Vertrauen, Ermutigung und Beteiligung aus. Führungskräfte, die klare Erwartungen kommunizieren, realistische Herausforderungen setzen und Erfolge anerkennen, schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende ihre eigenen Fähigkeiten erleben und weiterentwickeln können. So werden Reflexionsräume eröffnet und individuelle Entwicklungspotenziale sichtbar gemacht – anstatt Lösungen vorzugeben.

### **Gefühl des Zutrauens auslösen**

Durch verantwortungsvolle Delegation, konstruktives Feedback und die gezielte Förderung kleiner Erfolgserlebnisse erleben Mitarbeitende sich als wirksam, was ihr Zutrauen in die eigene Gestaltungsfähigkeit nachhaltig stärkt. Auf diese Weise wird Zutrauen nicht nur individuell erlebt, sondern zu einem kollektiven Mindset im Team. Ein modernes Führungsverständnis, das gezielt das Zutrauen von Mitarbeitenden stärkt, ist kein „Nice-to-have“, sondern ein

entscheidender Hebel für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Führungskräfte, die Vertrauen schenken, Entwicklung ermöglichen und Erfolge sichtbar machen, schaffen damit die Grundlage für echte Change Readiness.

### **Typische Aussagen, die Zutrauen ausdrücken**

Woher kommt diese Zutrauens Erwartung? Wie erlangen wir sie? Sie entsteht, genau wie die Zuversicht, wenn wir uns an Herausforderungen wie auch an Verunsicherungen erinnern, die wir bewältigt haben. Das hat uns Zutrauen vermittelt. Folgende Aussagen bejahen Menschen mit viel Zutrauen:

<b>Aussage</b>	<b>Wo habe ich ein solches Verhalten gezeigt?</b>
<i>Ich glaube, dass ich die notwendigen Fähigkeiten habe, um herausfordernde Ziele zu erreichen.</i>	
<i>Ich kann schwierige Situationen meistern, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.</i>	
<i>Ich bin überzeugt, dass ich auch in unerwarteten Situationen gut zurechtkomme.</i>	
<i>Ich kann mit überraschenden Ereignissen gut umgehen.</i>	
<i>Ich bin überzeugt, dass ich meine Aufgaben erfolgreich bewältigen kann.</i>	

Nehmen Sie sich ruhig ein wenig Zeit, um sich für die eine oder andere Aussage ein Beispiel, das Sie selbst erlebt haben, zu vergegenwärtigen.

Die Organisationspsychologie ist im Übrigen davon überzeugt, dass das Zutrauen und die mit ihm verknüpften Erwartungen durch Dritte nachhaltig beeinflusst werden können. Entscheidend dabei ist, dass die Mitarbeiter den Erfolg auf ihre eigenen spezifischen Leistungen zurückführen können. So entsteht eine selbsterfüllende Prophezeiung: „Was ich kann, macht einen Unterschied. Ich bin für den Unternehmenserfolg wichtig.“ Wie Führungskräfte diese Reflexion anstoßen können, zeigen wir im zweiten Hauptkapitel.

**Wer Zutrauen für sich selbst entwickelt, ist offen für veränderte Abläufe, steckt viel Energie in die Umsetzung und hält länger durch bei der Verfolgung seiner Ziele. Dies wiederum stärkt die Veränderungsbereitschaft. Führungskräfte können das Zutrauen ihrer Mitarbeiter fördern, wenn sie ihnen signalisieren, dass ihre individuelle Leistung maßgeblich zum Erfolg beigetragen hat.**

## 1.3 Die Robustheit

Probleme sind keine Stoppschilder, sondern Wegweiser. Gibt es wirklich Menschen, die dieses Mindset haben? Ja, solche mit mehr Robustheit. Aber zuerst einmal wieder: Taufe. Anstatt „Resilienz“ als Titel dieser Eigenschaft zu

wählen, so wie es die psychologische Fachliteratur vorschlägt, sprechen wir von „Robustheit“. Der Grund liegt darin, dass wir auf das fokussieren, was beim PsyCap darunter verstanden wird. Es ist die Fähigkeit, sich von Rückschlägen, Unsicherheiten und Herausforderungen zu erholen – und daraus gestärkt hervorzugehen. Es geht darum, in organisationalen Kontexten handlungsfähig, lernbereit und produktiv zu bleiben. Das Motto lautet: *„Ich lasse mich nicht erschüttern.“*

### **Proaktives Handeln statt Zaudern**

Gerade in Zeiten des Wandels wird deutlich, wie wertvoll psychologische Robustheit tatsächlich ist: Robuste Mitarbeitende begegnen Unsicherheit mit lösungsorientiertem Denken, emotionaler Standfestigkeit und dem Mut, aktiv Verantwortung zu übernehmen. Empirische Studien zeigen klar: Wer über ein hohes Maß an Robustheit verfügt, agiert in Veränderungssituationen proaktiv – er erkennt Probleme frühzeitig, denkt kreativ in Alternativen und bringt sich konstruktiv in Transformationsprozesse ein. All das unterstreicht: Robustheit ist eine kraftvolle, aktivierende Ressource, die den Mut verleiht, Wandel mitzugestalten. Sie ist das psychologische Immunsystem in Zeiten des Wandels – sie entscheidet, ob wir an Herausforderungen wachsen oder an ihnen scheitern.

### **Robustheit und Veränderungsbereitschaft**

Im organisationalen Kontext äußert sich Robustheit in der Kompetenz, auch unter Druck Stabilität zu bewahren, fle-

xibel zu reagieren und in unübersichtlichen Situationen Lösungen zu finden. Woran liegt das? Robuste Menschen können ihre Emotionen besser regulieren und selbst in kritischen Momenten noch positive Aspekte entdecken. Sie nutzen diese Fähigkeit, um sich schneller von negativen Ereignissen zu erholen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

Es ist nicht schwer, sich vorzustellen, dass diese Robustheit wichtig ist, wenn wir Neuem begegnen. Denn wer etwas ausprobiert, Vorgaben in verändertes Verhalten verwandelt, eine Idee in die Tat umsetzt, kann auch scheitern. Robuste Menschen begegnen Veränderungen mit innerer Stabilität und bewahren auch in stürmischen Zeiten Haltung. Ihr Verhalten bleibt konstant, sie halten an Bewährtem fest und filtern neue Anforderungen eher kritisch. Das macht sie zu verlässlichen Stützen im Wandel.

### **Selbstregulation und Führung**

Führung bedeutet hier, inmitten von Unsicherheit und Druck handlungsfähig zu bleiben – und diese Haltung auf das Team zu übertragen. Resiliente Führungskräfte zeigen nicht nur Stabilität in herausfordernden Phasen, sondern auch die Fähigkeit, sich flexibel anzupassen und lösungsorientiert voranzugehen. Sie geben Orientierung, ohne starr zu sein, und stärken ihre Mitarbeitenden durch eine Haltung, die Rückschläge nicht dramatisiert, sondern als Teil von Entwicklung begreift. Diese Art von Führung erlaubt allen Beteiligten, relevante Informationen schneller zu erfassen und angemessene Reaktionen zu entwickeln. Das

wiederum macht robuste Mitarbeitende zu wichtigen Treibern von Change-Projekten.

### **Offenheit und Handlungsbereitschaft**

2012 beobachteten Jiseon Shin und ihre Kollegen, dass robustere Mitarbeitende gegenüber Change-Prozessen deutlich offener eingestellt sind. Sie setzen neue Anforderungen schneller um und bleiben auch dann produktiv, wenn andere in Passivität oder Abwehr verfallen. Allerdings zeigten sie, dass Robustheit zwar das Verhalten und die Handlungsbereitschaft positiv beeinflusst, aber weniger stark mit rein kognitiven oder normativen Absichtserklärungen korreliert. Mit anderen Worten: Robustheit wirkt auf der Umsetzungsebene und nicht bloß auf der Ebene des Wollens.

### **Was robuste Menschen auszeichnet**

Menschen, die diese Robustheit schon am eigenen Leib erfahren haben, erkennen Sie an folgenden Aussagen:

<b>Aussage</b>	<b>Wo habe ich ein solches Verhalten gezeigt?</b>
<i>Ich kann mich schnell von Rückschlägen erholen.</i>	
<i>Ich kann unter Druck effektiv arbeiten.</i>	
<i>Ich kann mich an unerwartete Veränderungen anpassen.</i>	
<i>Ich reflektierte lernorientiert, um nach einer Krise zu wachsen.</i>	

Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit, um sich durch die Aussagen anregen zu lassen und Ihre eigenen Erfahrungen zu reflektieren, die zu diesen Aussagen passen. Führungskräfte, die robust sind, wirken über ihren Vorbildcharakter auf ihre Mitarbeiter ein. Um ihr Team zu stärken, gehen sie bewusst auf Widrigkeiten im Arbeitsalltag ein, sprechen mit ihren Mitarbeitern darüber und suchen mit ihnen gemeinsam nach Lösungen. Sie können zudem schneller von der Suche nach den Ursachen auf die Suche nach Lösungen umschalten.

Im zweiten Hauptkapitel erklären wir, wie man Robustheit ganz praktisch umsetzen kann, um sie im Unternehmen zu stärken.

**Robustheit ist zum einen die Kraft, schwierige Situationen durchzustehen, und zum anderen die Fähigkeit, das erfahrene Leid in etwas Positives zu transformieren. Wer seine Widerstandskraft stärken will, sollte sich schwierigen Situationen stellen.**

## 1.4 Der Optimismus

Optimismus im PsyCap ist nicht die ewige Glas-halb-voll/halb-leer/falsches-Glas-Diskussion. Hier geht es um erlernten Optimismus. Der entsteht, wenn wir erklären können, woher unsere Erfolge und Misserfolge rühren. Erlernter Optimismus ist also ein Erklärungsmuster. Dieser Ansatz basiert auf den Forschungen von Martin Seligman. Im Sin-

ne des PsyCap-Ansatzes ist Optimismus realistisch und zukunftsorientiert, geprägt von einem positiven, aber kontrollierten Attributionsstil und verbunden mit der Überzeugung: *„Ich kann Einfluss auf meine Zukunft nehmen – auch wenn es gerade schwierig ist.“*

### **Mehr Erfolg durch Optimismus**

Optimistische Menschen erwarten gute Ergebnisse, bleiben aber handlungsbezogen und lösungsorientiert. Sie verdrängen nicht, sondern interpretieren Herausforderungen als temporär, spezifisch und beeinflussbar. In organisationalen Kontexten wurde festgestellt, dass ein optimistischer Erklärungsstil mit höherer Leistung und geringerer Fluktuation einhergeht. Peter Schulman beobachtete 1999, dass Versicherungsmakler mit einem optimistischen Attributionsstil 35 Prozent mehr verkauften als ihre pessimistischen Kollegen. Zudem waren pessimistische Makler doppelt so häufig geneigt, innerhalb des ersten Jahres zu kündigen.

### **Rolle des Optimismus für Change Readiness**

Menschen mit einem optimistischen Erklärungsstil zeigen mehr Offenheit, mehr Anpassungsfähigkeit und eine aktivere Rolle im Veränderungsprozess. Sie glauben nicht blind an Erfolg – sondern an ihre Fähigkeit, ihn mitzugestalten. Wie genau gehen sie dabei vor? Es kommt darauf an, wie sie sich die Erlebnisse und Ergebnisse im Change erklären. Wird der Attributionsstil gezielt auf Veränderung angewendet, zeigt sich die Kraft des erlernten Optimismus auf drei Ebenen:

- Wer Herausforderungen als temporär statt dauerhaft begreift, bewahrt die Zuversicht auf Besserung.
- Wer sie als spezifisch statt allumfassend einordnet, vermeidet lähmende Generalisierungen.
- Und wer sie als beeinflussbar statt schicksalhaft interpretiert, bleibt handlungsfähig.

Genau diese kognitive Neubewertung macht erlernten Optimismus zur psychologischen Ressource, die Veränderungsbereitschaft stärkt – nicht durch Wunschdenken, sondern durch wissenschaftlich fundierte Denkstrategien.

In Organisationen schafft erlernter Optimismus so den mentalen Raum für einen begründeten positiven Ausblick. Es ist die Überzeugung, immer das richtige Glas zur Hand haben zu können.

### **Optimismus-Führung**

In der Führung während Veränderungsprozessen wirkt erlernter Optimismus wie ein psychologischer Verstärker: Führungskräfte, die einen optimistischen Attributionsstil nutzen, interpretieren Rückschläge als temporäre Herausforderungen mit Lernpotenzial. Sie bleiben lösungsorientiert, vermitteln Zuversicht und rahmen Veränderung als gestaltbaren Prozess – nicht als unabwendbares Risiko. Sie kommunizieren die Ursachen für Schwierigkeiten spezifisch statt global und beeinflussbar statt schicksalhaft. So stärken sie das Gefühl ihrer Teams für deren Einfluss.

## **Optimismus als Führungsqualität**

Dieser Erklärungsstil stärkt nicht nur das individuelle Wohlbefinden. Er wirkt auch direkt auf die Veränderungsbereitschaft in Teams. Mitarbeitende, die erleben, dass Führung positiv, realistisch und handlungsorientiert mit Wandel umgeht, zeigen mehr Engagement, höhere psychologische Sicherheit und eine größere Offenheit für neue Wege.

Besonders in unsicheren oder komplexen Veränderungssituationen wirkt erlernter Optimismus in der Führung als sozialer Schutzfaktor: Er reduziert Resignation, stärkt die gemeinsame Sinnorientierung und fördert einen produktiven Umgang mit Ambiguität. Damit wird erlernter Optimismus nicht zur Schönwetterstrategie, sondern zur fundierten Führungsqualität, die Wandel nicht nur begleitet, sondern aktiv befähigt – kognitiv, emotional und kulturell.

## **Woran man Optimisten erkennt**

Menschen, die diesen realistischen Optimismus nutzen möchten, erkennen ihn an folgenden Aussagen: *Ich grübele nicht lange über Enttäuschungen nach – Wenn etwas gut läuft, kann ich eindeutige Gründe dafür angeben, warum es an mir und meinen Fähigkeiten liegt – Nur weil ein Ergebnis nicht perfekt ist, heißt das nicht, dass ich auch bei anderen Herausforderungen schlecht abschneide.*

Nehmen Sie sich ruhig ein paar Minuten Zeit, um sich für die eine oder andere Aussage ein Beispiel aus Ihrem Leben zu suchen.

Führungskräfte können den erlernten Optimismus ihrer Mitarbeiter weiter steigern, wenn sie ihnen helfen, Misser-

folge adäquat zu verarbeiten. Sie richten den Fokus dann auf die Stärken des Mitarbeiters, erinnern an die Erfolge in Vergangenheit und Gegenwart und bieten plausible Erklärungen für die Verarbeitung des Erlebten an. Dabei nutzen sie die bereits genannten drei Denkmuster für realistischen Optimismus. Das zweite Hauptkapitel widmet sich den dafür notwendigen Techniken in der Praxis.

**Der realistische Optimismus nutzt Erklärungsmuster, die es erlauben, Erfahrungen gedanklich so einzuordnen, dass die Erfolge der eigenen Person, Misserfolge hingegen den Umständen zugerechnet werden. Eine solch positive Verarbeitung von Erlebtem stärkt das Selbstwertgefühl. Das wiederum stärkt das Innovationsverhalten.**

## **1.5 Synergien für mehr Veränderungsbereitschaft**

Die Erforschung des Zukunftsmutes zeigt, dass eine dieser Dimensionen allein nicht die gewünschte Wirkung hinsichtlich der Stärkung des Innovationsverhaltens erzielt. Es müssen alle vier Dimensionen – Zuversicht, Zutrauen, Robustheit und realistischer Optimismus – zusammenkommen, erst dann stellt sich der Effekt ein. Selbst wenn wir nach einem beruflichen Misserfolg psychisch schnell wieder auf die Beine kommen, also über Robustheit verfügen, fehlt uns immer noch die kreative Flexibilität, die allein die Zuversicht erzeugt.

## **Zukunftsmut ist „übersummativ“**

Das bedeutet, dass es synergetische Effekte zwischen den vier Elementen gibt. Die vier Dimensionen bestärken sich also gegenseitig. Das Ganze ist eben mehr als die Summe seiner Teile. Das lässt sich folgendermaßen begründen: Eine zuversichtliche Person setzt sich Ziele, eine Person mit hohem Zutrauen koppelt diese Ziele mit einer hohen Erfolgserwartung. So wird der individuelle Antrieb durch eine gesteigerte Anstrengung, die sich aus dem Zutrauen speist, unterstützt. Diese Synergieeffekte wiederum werden weiter befördert, wenn dieser Mensch gleich zu Beginn seines Projektes verschiedene Wege und nicht nur einen in Betracht zieht, also zuversichtlich ist, und sich darüber hinaus leichter von einem Rückschlag erholen kann, weil seine Widerstandskraft dafür sorgt, dass ihn nichts so schnell aus der Bahn wirft. Wenn er dann auch noch eine optimistische Einstellung in Bezug auf die Umsetzung seiner Ziele hat und deswegen nicht aufgibt, haben wir ein Quartett, das die Veränderungsbereitschaft regelrecht befeuert. Die Ressourcen interagieren miteinander. Das macht sie in ihrer Kombination so wirkungsvoll.

## **Der „Dollar Value“ des Zukunftsmutes**

Von „Dollar Value“ spricht die Psychologie, wenn es darum geht, festzustellen, welchen messbaren Einfluss eine Intervention auf harte Unternehmenskennzahlen hat. Es geht also um den „Return on Intervention“. Es ist eine wichtige Frage, die sich jeder im Unternehmen stellt, der verantwortlich für die Geschäftsergebnisse ist: „Was bringt es mir

unterm Strich, wenn ich in eine solche Maßnahme investiere?“

Fred Luthans, Professor für Management, geht in seinen Interventionsprogrammen von einer Steigerung des Zukunftsmutes nach einem ein- oder zweistündigen Training von mindestens zwei Prozent aus. Das klingt auf den ersten Blick nach wenig „Return“. Vor dem Hintergrund einer tatsächlichen Kosten-Nutzen-Analyse allerdings korrigiert sich diese Einschätzung. Es wird erkennbar, dass die Intervention zu einem messbaren Wettbewerbsvorteil führt.

### **Die Formel für die Kosten-Nutzen-Analyse lautet:**

$$U = N \times T \times r_{xy} \times SD_y$$

- ⇒ **U** steht für den Dollar Value, der durch den Einsatz des Psychologischen Kapitals, zu dem auch der Zukunftsmut zählt, erklärt werden kann.
- ⇒ **N** ist der Platzhalter für die Anzahl an Firmen oder Abteilungen, die bewertet werden.
- ⇒ **T** symbolisiert die durchschnittliche Zeitspanne, in der das Psychologische Kapital auf die Leistung wirkt.
- ⇒ **r<sub>xy</sub>** ist der Korrelationskoeffizient zwischen dem Psychologischen Kapital und der Leistung
- ⇒ und **SD<sub>y</sub>** ist die Standardabweichung der Ergebnisse.

Fred Luthans macht nun folgende Kosten-Nutzen-Rechnung auf: Er nimmt dafür mittelgroße Unternehmen in den USA mit einer Marktkapitalisierung von zwei bis zehn Milliarden

Dollar und einem Durchschnitt, der sich aus mehreren Unternehmen mit insgesamt 778 Millionen Dollar Umsatz errechnet. Dabei setzt er eine Standardabweichung von 633 Millionen Dollar an, bezieht dies auf einen Zeitraum von einem Jahr unter Berücksichtigung der Korrelation zwischen Zukunftsmut und Arbeitsleistung von drei und einer zweiprozentigen Steigerung des Zukunftsmutes aufgrund einer zweistündigen Trainingsintervention. Das ergibt folgende Formel:

$$\begin{aligned}\Delta U &= N \times T \times r_{xy} \times SD_y \times (\Delta PZukunftsmut) \\ &= 1 \times 1 \times 0,3 \times 633 \times 0,02 \\ &= \underline{4 \text{ Millionen}}\end{aligned}$$

Das Ergebnis dieser Rechnung: Die Intervention ergibt ein Plus von vier Millionen Dollar pro Jahr durch eine zweistündige Trainingsintervention. Mittelgroße Unternehmen profitieren also sichtbar.

Selbst für kleinere Betriebe geht die Rechnung auf. Wenn wir auf die kleineren Unternehmen in der zugehörigen Forbes-Liste Bezug nehmen, deren Vertriebsumsätze zwischen 143 und 866 Millionen Dollar ausmachen, dies mit einem Durchschnitt von 497 Millionen Dollar ansetzen und eine Standardabweichung von 250 Millionen Dollar annehmen, ergäbe sich für den Zeitraum eines Jahres folgende Berechnung:

$$\begin{aligned}\Delta U &= N \times T \times r_{xy} \times SD_y \times (\Delta PZukunftsmut) \\ &= 1 \times 1 \times 0,3 \times 250 \times 0,02 \\ &= \underline{1,5 \text{ Millionen}}\end{aligned}$$

Das Ergebnis ist beeindruckend: 1,5 Millionen Dollar mehr durch ein Zukunftsmut-Training. Es ist also sehr sinnvoll, diese Komponenten zu messen und ihre Wirkung zu ermitteln – „because it makes cents!“ Doch viele Unternehmer sind über diese positiven Effekte nicht informiert und setzen damit ihre Zukunftsfitness aufs Spiel.

### **Der Zukunftsmut besteht aus vier Dimensionen:**

- Die Zuversicht stimuliert nachweislich Kreativität und Innovationen im Unternehmen.
- Das Zutrauen setzt Energie für die Umsetzung von kreativen Lösungen frei.
- Die Robustheit trägt dazu bei, Schwierigkeiten zu bewältigen.
- Der Optimismus stärkt das Selbstwertgefühl und damit auch das Innovationsverhalten.
- Der „Return on Intervention“ einer Steigerung des Zukunftsmutes lässt sich messen. Bei einem zweistündigen Training liegt er im Durchschnitt bei kleinen Unternehmen bei rund 1,5 Millionen US-Dollar, bei mittleren Unternehmen bei rund 4 Millionen US-Dollar. Das sollten Unternehmen nutzen, um sich für die Zukunft zu rüsten.

## **Warum lässt sich Transformation nicht delegieren?**

Seite 38

---

## **Warum sollten Sie Ihr eigenes Geschäft kannibalisieren?**

Seite 46

---

## **Warum ist „Transformation nebenbei“ keine gute Idee?**

Seite 58

## 2. Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken

Ein Grund, warum auf Effizienz optimierte Unternehmen so erfolgreich sind, liegt in ihren eingespielten, hochoptimierten Prozessen. Das gesamte System ist perfekt getrimmt. Doch in dynamischen, chaotischen Umfeldern wie heute kann genau diese Effizienz zur Transformationsbremse werden. Alles Neue bedroht die vermeintliche Stabilität. Die Wirtschaftsgeschichte ist voll von berühmten Unternehmen, die den Sprung zur Veränderung nicht geschafft haben – sei es Kodak oder die Warenhauskette Galeria Karstadt Kaufhof. Ihr Beispiel lehrt: Der erste Schritt zur Transformation liegt darin, sich der internen Beharrungskräfte bewusst zu werden. Der Erfolg von Traditionsunternehmen basiert meist darauf, dass sie ursprünglich selbst einmal den Status quo infrage gestellt haben. Daher blicken wir nun auf die größten und häufigsten Stolpersteine, die dem Zukunftsmut und der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen im Weg stehen.

## 2.1 Transformation delegieren

Je größer und etablierter ein Unternehmen ist, desto schwerer fällt es ihm, radikale Veränderungen hervorzubringen. Professor Clayton M. Christensen hat dieses Paradox in seinem Werk *The Innovator's Dilemma* eindrücklich beschrieben: Unternehmen, die heute Marktführer sind, treffen oft genau jene Entscheidungen, die sie morgen überflüssig machen. Der Grund liegt in ihren Strukturen – und in ihren Erfolgsmustern. Wenn alles rundläuft, ist die Dringlichkeit zur Veränderung am geringsten – und gleichzeitig sind die Beharrungskräfte am größten. Interne Prozesse, Controlling-Vorgaben und der Anspruch auf maximale Qualität verhindern oft das, was notwendig wäre: Mut zum Neuen, Spielräume für das Unbekannte, Offenheit für Experimente. Genau hier setzt auch unsere Perspektive an: Transformation ist kein Projekt, das sich delegieren lässt – und schon gar nicht an einzelne Abteilungen oder externe Berater:innen. Sie ist ein dynamischer, systemischer Prozess, der von innen heraus gestaltet werden muss. Wer versucht, Wandel in Silos zu pressen oder ihn als Nebenaufgabe zu behandeln, riskiert ein Klima des Aktionismus: viel Bewegung, wenig Richtung. Wer Transformation ernst nimmt, muss sie zur DNA der Organisation machen – nicht zur Delegationsmasse.

### **Nichts ist so gefährlich wie der Erfolg**

Wir treffen auf viele Führungskräfte, die Argumente parat haben, warum ihr Unternehmen sich nicht erneuern könne:

- *Wir sind kein kleines Start-up, sondern ein großer Konzern.*
- *In unserer Branche gibt es zu viele Regularien.*
- *Wir sind ein Traditionsunternehmen.*

Die Aufmerksamkeit ist darauf gerichtet, was davon abhält, sich zu transformieren. Kurzum: Es fehlt der Zukunftsmut – die Zuversicht in die eigenen Stärken und der Optimismus, die Herausforderungen zu meistern. Wenn das die Haltung der Führungsriege ist, überrascht es nicht, wenn andere ebenfalls veränderungsängstlich sind.

Den Blick darauf zu lenken, was die Veränderungskraft im Unternehmen begünstigt, ist daher ein erster wichtiger Schritt. Ein großer Konzern verfügt zum Beispiel über einen riesigen Talentpool. Regularien definieren nur das Spielfeld, aber nicht, was auf diesem passiert. Sonst würden auch nicht immer wieder mutige Start-ups traditionelle Märkte disruptieren. Mindset ist entscheidend: anpacken und einfach machen. Gerade in großen Unternehmen neigt man dazu, dies gerne zu delegieren. Doch das funktioniert nicht.

### **Mindset für Transformation**

Gute Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut delegieren können. Für die meisten Aufgaben ist das auch ratsam. Wenn es jedoch um die stetige Transformation eines Unternehmens geht, gilt das nur bedingt. Bei den Innovationsführern in der Wirtschaft ist Change daher Everybody's Job. In der vernetzten Wirtschaft von morgen geht es vor allem um neue Geschäftsmodelle, digitale Services und die Beziehung zum Kunden. Eine auf sich allein gestellte Ab-

teilung kann in dieser Tiefe gar nicht die relevanten Impulse liefern. Diese können genauso aus dem Vertrieb, dem Einkauf oder dem Controlling kommen. Diese Impulse gilt es zusammenzubringen.

### **An erster Stelle steht das Mindset**

Jeder Mitarbeiter sollte Change als Teil seiner Stellenbeschreibung begreifen. Der Führungsmannschaft kommt dabei eine besondere Rolle zu. In einer Studie von Harvard-Professor Clayton M. Christensen kam heraus, dass die leitenden Manager der innovativsten Unternehmen zu großen Teilen selbst an kreativen Lösungen arbeiten. Sie nehmen sich die Zeit, um Ideen und Veränderungen aktiv voranzutreiben. In anderen, weniger innovativen Unternehmen versucht die Führungsriege, dies zu delegieren. Diese Führungskräfte sehen ihre Aufgabe vornehmlich darin, entsprechende Prozesse aufzubauen – und die anderen machen zu lassen.

### **Beispiel Nvidia**

Blicken wir einmal auf ein Unternehmen, bei dem Innovation und Change nicht die Aufgabe einzelner Abteilungen, sondern tief in der Unternehmenskultur verankert sind und von allen Mitarbeitenden aktiv mitgestaltet werden. Die Rede ist von Nvidia. Der US-Chiphersteller hat eine außergewöhnlich flache Organisationsstruktur, was eine Kultur der direkten Verantwortung und schnellen Entscheidungsfindung fördert.

Das Motto „The mission is the boss“ unterstreicht, dass nicht Hierarchien, sondern die gemeinsame Mission im

Mittelpunkt steht. Die Arbeitsweise bei Nvidia wird als „**organisierte Unordnung**“ beschrieben. Neue Mitarbeitende erhalten frühzeitig Verantwortung und werden ermutigt, proaktiv zu handeln. Diese Umgebung fördert Eigeninitiative und kontinuierliches Lernen. So ist Innovation bei Nvidia eine kollektive Verantwortung.

### **AB-Teilungen wieder zusammenführen**

Wenn Transformation und Innovation Everybody's Job sind, müssen sich auch alle über ihre Ideen austauschen können. Das funktioniert nicht, wenn Abteilungen die Menschen in Silos gefangen halten. Das berühmte Silodenken ist allzu hierarchischen und starren Strukturen geschuldet. Ein zentraler Ansatz für eine größere Durchlässigkeit ist die Förderung informeller Kommunikation, der zunehmend eine strategische Bedeutung zukommt. Hierzu gehören beispielsweise der kurze Austausch mit den Kollegen an der Kaffeetheke. In Zeiten von Homeoffice und digitaler Zusammenarbeit ist dies verständlicherweise eine besondere Herausforderung. Neue Rituale und Anlässe, die Menschen auch persönlich zusammenbringen, werden daher umso wichtiger.

Das international tätige Architekturbüro Gensler fand in einer Studie heraus, dass bei Unternehmen mit einer Top-Performance das sogenannte Socializing ein aktiver Bestandteil der Kultur und um 185 Prozent höher als bei durchschnittlichen Unternehmen ist. Moderne Unternehmensarchitektur versucht, diesen Austausch in Form von zufälligen Begegnungen zu erhöhen. So ist beispielsweise

die Zentrale von Meta (Facebook) ein sogenanntes „Weak Form Building“. Statt in die Höhe zu wachsen, erstreckt es sich in der Breite auf fast 40.000 Quadratmetern. Über die Vorzüge des Gebäudes sagt Lori Goler, die ehemalige Chief People Officer von Meta: „You can’t really walk through this space without bumping into people.“\* Wenn man sich durch das Gebäude bewegt, stolpert man zwangsläufig über andere Menschen.

### **Engineering Serendipity: unerwartete Entdeckungen**

Im Englischen gibt es den wunderbaren Begriff „Serendipity“. Er steht für das Glück der unerwarteten Entdeckung und geht zurück auf das Märchen *The three princes of Serendip*. In diesem reisen drei Prinzen durch Serendip, das heutige Sri Lanka, und machen ganz unerwartet die ungeheuerlichsten Begegnungen und Entdeckungen.

### **Beispiel Paris Jussieu**

Auch die Wissenschafts- und Wirtschaftsgeschichte zeigt: Der Zufall spielt bei bahnbrechenden Ideen eine entscheidende Rolle. Ein schönes Beispiel liefert Paris Jussieu. Dabei handelt es sich um einen der größten medizinischen Forschungskomplexe in Frankreich, der zur Universität Sorbonne gehört. Anfang der 2000er-Jahre musste der Campus aufgrund seiner Asbestbauweise komplett saniert werden. Für die Wissenschaftler bedeutete dies, dass sie mit ihren Laboren über viele Jahre ständig umziehen mussten – und

---

\* Quelle: [https://thebftonline.com/2020/10/13/the-virus-the-distance-and-the-curve-contd/?utm\\_source=chatgpt.com](https://thebftonline.com/2020/10/13/the-virus-the-distance-and-the-curve-contd/?utm_source=chatgpt.com)

so auch ständig neue Nachbarn hatten. Der Effekt dieser großen Unruhe und der chaotischen Umstände war erstaunlich: bessere Ergebnisse. Prof. Christian Catalini vom Massachusetts Institute of Technology fand in einer Studie heraus, dass diese Phase eine besonders produktive war. So gab es nicht nur mehr Veröffentlichungen, sondern diese waren auch qualitativ besser und wurden häufiger zitiert.

### **Mal alles anders machen**

Wer das Neue voranbringen möchte, könnte also umfangreiche Renovierungsarbeiten starten. Zumindest sollte es eine strategische Überlegung sein, wie der Austausch von Menschen, die üblicherweise nicht miteinander reden, gefördert werden könnte. Im Silicon Valley hat sich hierfür der Begriff „Engineering Serendipity“ herausgebildet. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass die Anzahl der Kaffeemaschinen radikal reduziert wird, wie es eine Hamburger Werbeagentur tat. Statt auf jeder Etage gibt es nur noch eine zentrale Kaffeestation am Empfang.

### **Gemeinsame Sprache für Innovation**

Braucht es überhaupt noch Innovationsmanager, wenn die besten Ideen größtenteils zufällig und unerwartet entstehen, weil sich Herr Müller von der Buchhaltung und Frau Meyer aus dem Marketing an der Kaffeefar über den Weg laufen? Nun, es ist die Aufgabe des Innovationsmanagers, die Kaffeefar an genau der richtigen Stelle mit den erforderlichen Ausmaßen zu installieren. Er ist für das Engineering der Serendipity zuständig.

### **Beispiel Blind-Date-Lunch**

So war es beispielsweise auch der Innovationsmanager Ole Keding, der bei einer Kreativagentur Blind-Date-Lunches eingeführt hat. Die Agentur war in den letzten zehn Jahren von 100 auf rund 450 Mitarbeiter gewachsen und die alten Kollegen wussten nicht mehr, was sie mit all den neuen Gesichtern auf den Fluren anfangen sollten. Als man vorschlug, einfach mal miteinander essen zu gehen, wurde deutlich, wie groß die soziale Hürde ist, sich mit einem „Fremden“ zu verabreden. Seitdem gibt es zentral organisiert alle zwei Monate eine Woche, in der Blind-Date-Lunches verlost werden, bei denen Kollegen aus ganz unterschiedlichen Abteilungen „verpaart“ werden. Das ist simpel und funktioniert gut.

### **Raus aus der Routinefalle**

Die Tatsache, dass auch eine Kreativagentur einen Innovationsmanager hat, mag zunächst überraschen. Schließlich sind die Beschäftigten allesamt Kreative. Aber auch dort schleichen sich wie in jedem anderen Unternehmen Routinen ein, die sich negativ auf die Veränderungsfähigkeit auswirken. Zudem hilft es nicht allein, viele gute Ideen zu haben. Zur Transformation einer Organisation tragen Ideen erst dann bei, wenn sie auch umgesetzt werden. Es geht also darum, die Kreativität in die richtige Richtung zu lenken. Dafür braucht es Strukturen und Kompetenzen, die das Thema Change auf viele Schultern im Unternehmen verteilen.

## Beispiel CSI

So hat beispielsweise Google das Programm „Creative Skills for Innovation“ (CSI) entwickelt. Darin wird den Mitarbeitern eine „gemeinsame Sprache für Kreativität“ vermittelt und Innovation als kollektive Verantwortung gefördert. Zu den Prinzipien gehören unter anderem:

- **„Think big but start small“**: Große Ideen werden in kleinen Schritten umgesetzt.
- **„Never fail to fail“**: Fehler werden als Lernchancen betrachtet.
- **„Share everything“**: Alle Ideen und Meinungen werden miteinander geteilt.

Dass sich Zukunftsmut und Veränderungsbereitschaft durch gezielte Trainings steigern lassen und wie sehr sich dies auszahlt, haben wir am Ende des ersten Kapitels aufgezeigt. Ohne Schulungen wird kein Unternehmen dieser Welt seine Change Readiness steigern können.

**Unternehmen mit großer Change-Readiness zeichnen sich dadurch aus, dass sich alle Mitarbeiter für Transformation und Innovation verantwortlich fühlen. Dafür braucht es Strukturen, die Eigenverantwortung und den informellen Austausch fördern, sowie Trainings, die kreative Zuversicht vermitteln.**

## 2.2 Veränderung vererben

Das Neue kommt immer als Widerspruch zum gegenwärtigen Status quo zur Welt. Es stellt das Bestehende infrage, weshalb Innovation und die damit einhergehende Veränderung häufig einen Abwehrreflex auslösen. Das macht es schwer, auf den ersten Blick den Unterschied zwischen Luftnummer und Jahrhundertidee zu erkennen. In ihrer Ablehnung trifft beide das gleiche Schicksal. Je größer die Idee, desto größer ist meist auch der Widerstand. Dabei werden häufig edle Motive vorgeschoben: zu teuer, zu riskant, zu ungewiss die Erfolgsaussichten. Das Muster zeigt sich bei den aktuellen Diskussionen rund um die Künstliche Intelligenz. Man will nur vor dem Schlimmsten bewahren. Doch damit verhindert man im Grunde alles.

### **Zukunft durch Innovation**

Das Neue ist immer mit Risiken verbunden. Innovationen, die sicher sind, sind keine. Schnell vergessen wir, was Fortschritt auszeichnet: etwas ausprobieren, dabei zuweilen scheitern, aber in der Summe vorankommen. Wollten wir wirklich noch so leben wie vor 100 Jahren, als der Zahnarzt ohne Betäubung den Weisheitszahn gezogen hat und es üblich war, 80 Stunden in der Woche zu arbeiten?

*Der Spiegel* titelte einmal mit der Frage: „Sind wir bereit für die perfekte Zukunft?“ In dieser Frage klang als Antwort das Nein gleich mit. Der Fortschritt würde die Menschen überholen, so der Tenor des Artikels. Ist das tatsächlich so oder ist diese Ablehnung womöglich nur ein Reflex? Natur-

lich schreitet die technologische Entwicklung rasant voran. Doch im Vergleich zu früher haben mehr Menschen denn je die Möglichkeit, daran teilzuhaben oder sogar mitzuwirken. Der schwedische Autor Johan Norberg beschreibt in seinem Buch *Progress* die Entwicklung des Neuen in den vergangenen Jahrhunderten als „Triumphzug der Humanität“. Die Lebensumstände haben sich trotz der gegenwärtigen Krisen für immer mehr Menschen auf dieser Erde verbessert. „Wenn wir vergessen, dass es Fortschritt gibt, und übersehen, wie weit wir es gebracht haben, dann bringen wir alles in Gefahr“, so Norberg. Wir würden heute noch in Höhlen sitzen, wenn unsere Neugier und unser Zukunftsmut uns nicht aus den Höhlen getrieben hätten.

### **Eine neue Einstellung zum Neuen**

Wir brauchen gewissermaßen eine neue Einstellung zum Neuen: eine bejahende, die durchaus kritisch sein soll, aber das Neue als Möglichkeit zur Verbesserung sieht. Eine Kultur, in der Veränderungen nicht als Bedrohung gelten, sondern als Alternativen zum Bestehenden. Denn wie *brand eins*-Autor Wolf Lotter treffend schreibt: „Innovationen sind das Leben, das wir noch vor uns haben.“ (brand eins Thema, 2018, S. 25.)

Die Zuversicht, die als zentrale Dimension den Zukunftsmut auszeichnet, ist auch die Zuversicht in das Neue als solche. Viele Organisationen tun sich damit schwer. Große Durchbrüche kommen meist nicht wegen, sondern trotz des Unternehmens zustande: weil es kreative „Um-die-Ecke-Denker“ gibt, die genügend Resilienz

mitbringen, um ihre Ideen gegen alle Widerstände voranzutreiben.

Ein schönes Beispiel hierfür ist die Erfolgsgeschichte der Nespresso-Kapseln, an die zunächst nur der Nestlé-Ingenieur Eric Favre glaubte. Bereits 1975 präsentierte er seinen ersten Prototypen. Doch Nescafé, der berühmte Instant-Kaffee von Nestlé, boomte zu dieser Zeit. Man konnte sich nicht vorstellen, dass es ausreichend Kunden gab, die viel Geld für Einzelkapseln ausgeben würden. So vergingen zehn Jahre, bis Favre grünes Licht für die Lancierung von Nespresso als Tochtergesellschaft von Nestlé bekam. Mittlerweile setzt der Konzern mit seiner Kaffeemarke knapp sieben Milliarden Euro um – und dies bei operativen Margen von über 20 Prozent.

### **Beispiel Autoindustrie**

Wenn wir glauben, dass wir Innovation und Veränderung vererben, die Realisierung also kommenden Generationen überlassen können, so ist das ein gefährliches Spiel. Die deutsche Automobilindustrie liefert dafür gerade ein passendes Beispiel. Lange von der technischen Überlegenheit ihrer Verbrennungsmotoren überzeugt, tut sie sich nun schwer, im Bereich der Elektromobilität mit der Konkurrenz aus den USA (Tesla) und China mitzuhalten. Beim Hinterherhecheln fällt es zudem äußerst schwer, über weitere, innovative Lösungen in einem neuen Mobilitätszeitalter nachzudenken, Lösungen, die über das Produkt hinaus reichen – beispielsweise in Form von weiter reichenden Mobilitätskonzepten im Zuge des autonomen Fahrens. An dieser Stelle sei angemerkt: Die besten Kutschen mit der höchsten technischen Perfektion entstanden in den Jahren, als sich das Auto endgültig durchsetzte. Wenn Bosch, wie zuletzt verkündet, nun den saubersten Diesel entwickelt

hat, kommt womöglich der beste Diesel dann heraus, wenn sich das Elektroauto durchsetzt oder die Ära des Individualverkehrs langsam zu Ende geht.

### **Kill your Business**

Was bewahrt einen davor, Veränderungen zu vererben? Der erste Schritt ist, zu erkennen, dass blinde Flecken sich bei jedem einschleichen können. Die Hingabe zum eigenen Produkt oder Geschäftsmodell ist zwar maßgeblich für den Erfolg, gefährdet aber die Zukunft. Wer zur Neuerfindung nicht bereit ist, verschwindet zwangsläufig von der Bildfläche. Rund 90 Prozent aller Firmen, die 1955 auf der Fortune-500-Liste, also der Liste der 500 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen, standen, sind heute nicht mehr darauf zu finden. Die Lebensdauer von deutschen Unternehmen beträgt im Durchschnitt zwölf Jahre. Das haben Forscher am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Rostock herausgefunden. Sich an diese Faktenlage immer mal wieder zu erinnern, hilft dabei, das eigene Unternehmen und Geschäftsmodell hinsichtlich seiner Zukunftsrobustheit auf den Prüfstand zu stellen. Damit dies in systematisierter Form geschieht, haben wir eine entsprechende Methodik namens „Kill your Business“ entwickelt.

### **In vier Schritten durch die Gefahr**

In vier Schritten spielen Sie beziehungsweise die Geschäftsführung oder Ihr Strategieteam den eigenen Untergang durch. Natürlich zu dem Zweck, Wege zu finden, damit dieser nicht eintritt. Ziel ist, am Ende eine strategische

Antwort auf die drohenden Gefahren zu finden. Führen Sie hierfür die folgenden vier Sätze weiter:

1. Unser Geschäftsmodell fliegt dann auseinander, wenn ein Wettbewerber es schafft, ...
2. Unser Angebot ist dann nichts mehr wert, weil ...
3. Der Wettbewerber, der uns in die Knie zwingt, kommt aus ... (Branche, Land etc.)
4. Wenn dieses Szenario wahr wird, ist unsere Strategie ...

Um die eigenen blinden Flecken auszuleuchten, hilft es, bei dieser Übung Außenstehende einzubinden. Das kann zum Beispiel ein Kunde, eine externe Expertin oder ein Start-up-Unternehmer sein, also Menschen, die Distanz zu Ihrem Unternehmen haben und gleichzeitig über Expertise verfügen.

### **Kannibalisieren Sie das eigene Geschäft**

Im Silicon Valley lautet ein geflügeltes Wort: „Über yourself before you get Kodak’ed.“ Damit es einem nicht so ergeht wie dem Weltunternehmen Kodak, das zu lange an der Analogfotografie festhielt und kolossal pleiteging, soll man lieber sein eigenes Geschäft kannibalisieren. Sonst tut es ein anderer.

### **Chefsache**

Man kann sich gut vorstellen, wie groß die Beharrungskräfte in einem Unternehmen sind, wenn das eigene Kerngeschäft angegriffen wird. Von daher kann solch eine Initiative auch nur vom Chef ausgehen. Jemand, der keine Scheu

hatte, das alte Geschäftsmodell infrage zu stellen, ist Gisbert Rühl, von 2009 bis 2021 CEO des Stahlhandelskonzerns Klöckner & Co. Kaum eine Branche ist so traditionell geprägt wie der Stahlhandel. Einkaufsorders werden zuweilen immer noch per Fax getätigt. Kaum jemand hat die Digitalisierung des Stahlhandels so radikal vorangetrieben wie Rühl. 2014 gründete er die Digitaltochter kloeckner.i mit dem Ziel, die Lieferketten in der Stahl- und Metallindustrie effizienter zu gestalten. Seit ihrer Gründung hat sich die Tochtergesellschaft von einem kleinen Team in einem Berliner Co-Working-Space zu einer zentralen Innovationseinheit mit rund 100 Mitarbeitenden entwickelt. Rühl initiierte auch die Gründung von XOM Materials: eine offene Industrieplattform, die dem Amazon-Modell ähnelt. Sie erlaubt Wettbewerbern, ihre Produkte direkt an Kunden zu vertreiben. Rühl kommentierte dies so: „Wenn der Kunde sich eine Plattform wünscht, über die er alle Stahl- und Metallprodukte beziehen kann, dann wird es so etwas zwangsläufig geben. Besser also, man startet es direkt selbst und partizipiert daran“, so Rühl 2018 im Interview mit der Zeitschrift *t3n*.

**Das Neue stellt immer das Bestehende infrage, weshalb Innovationen und Veränderungen häufig zu Widerspruch führen. Doch wenn Unternehmen zu lange am Bestehenden festhalten, gehen sie unter. Es ist daher notwendig, sein eigenes Geschäft zu kannibalisieren, bevor es andere tun.**

## 2.3 Wandel fürchten

Das Stahlhandelsunternehmen Klöckner & Co. hat die digitale Transformation seines Geschäftsmodells aktiv vorangetrieben. Hatte es zuvor Erfahrung im digitalen Vertrieb von Produkten? Nein. Hatte es die nötigen Talente an Bord? Nein. Für die meisten Unternehmen sind dies gute Gründe, sich nicht zu verändern. Sie fürchten den Wandel. Furcht ist das Gefühl einer Bedrohung. Oft verbunden mit der Ohnmacht, dieser Bedrohung nichts entgegensetzen zu können, weil die nötigen Abwehrstrategien oder Kompetenzen fehlen.

### **Proaktiv vorgehen**

Es gibt zwei mögliche Antworten darauf: Entweder man steckt den Kopf in den Sand – oder man macht sich schlau, eignet sich das notwendige Wissen an und handelt, um der Bedrohung etwas entgegensetzen. Letzteres tat Gisbert Rühl. Er reiste ins Silicon Valley, um von den dortigen Internetpionieren zu lernen. Ein 17-jähriger Start-up-Gründer fragte ihn beispielsweise, ob sein Unternehmen Wetterdaten auswerten würde. Schließlich sei das Baugewerbe, das einen Großteil des Stahls kaufe, sehr stark vom Wetter abhängig. So ließe sich prognostizieren, wann wie viel Stahl gekauft würde. Rühl musste zugeben, dass sein Unternehmen bis dato derartige Daten überhaupt nicht berücksichtigt hatte. Seine Erkundungen im Silicon Valley bildeten den Startschuss für den Aufbau der eigenen Digitaltochter kloeckner.i und trieben damit die Digitalisierung des gesamten Unternehmens voran.

## **Trendexpeditionen für mehr Zukunftsmut**

Damit wir auf das Neue nicht mit Furcht reagieren, müssen wir es zu etwas Vertrautem machen. Was wir kennen, fürchten wir nicht mehr. Furcht und Angst speisen sich aus diffuser Unkenntnis.

Eine bewährte Methode, die wir im Rahmen unserer Transformationsprojekte anwenden, ist daher, mit den beteiligten Managern auf Trendexpedition zu gehen. Dabei treffen wir Zukunftspioniere am Ort ihres Schaffens und unterhalten uns mit ihnen über ihr Angebot, ihre Ziele und ihre Arbeitsweise.

### **Zukunftspionier sein**

Zukunftspioniere sind Menschen, die einen Weg sehen, die Zukunft besser zu machen, und sich bereits auf diesen Weg gemacht haben. Es sind Start-up-Gründer, die Köpfe gesellschaftlicher Bewegungen, Forscher, welche die Grenzen des Möglichen verschieben. Dazu gehören Unternehmer, die anders führen, und Menschen, die ihr Leben jenseits der Norm leben. Der direkte persönliche Austausch mit diesen besonderen Charakteren ist es, der diese Begegnungen so inspirierend macht. Mit ihren Zielen und Projekten stehen sie stellvertretend für einen oder oft sogar mehrere Trends. Und da sie selbst von ihrem Ziel überzeugt sind, wollen die meisten von ihnen auch gerne Wegbereiter sein und anderen Menschen erklären, wo sie hinwollen und wie der Weg dorthin bisher aussah.

## **Auf der Suche nach Inspiration**

In den letzten Jahren fahren aus dieser Überlegung heraus immer mehr Delegationen ins Silicon Valley, nach Tel Aviv oder Shenzhen. Da Zukunftspioniere gerne mit anderen Zukunftspionieren arbeiten, gibt es selbstverständlich einige solcher attraktiven Cluster. In Europa ist daher eine Trendexpedition nach Berlin oder London naheliegend. Hier sind wir häufiger unterwegs. Aber mit ein wenig Mühe findet man in jeder größeren Stadt zu jeder Entwicklung und jedem Trend inspirierende Macher. So haben wir auch schon Trendexpeditionen in Düsseldorf, Köln, München, Amsterdam sowie in unserer Heimatstadt Frankfurt durchgeführt. Das Prinzip dahinter ist stets dasselbe: rausgehen, zuhören und lernen.

## **Gleichgesinnte finden**

Wenn Sie gerade über ein strategisches Problem oder eine Transformation nachdenken, wird es da draußen etliche geben, die bereits einen Schritt weiter sind und ihr Wissen gerne teilen. Zumal derlei Erfahrungsaustausch auch immer die Möglichkeit zur Kooperation eröffnet. Gerade Start-ups sind an Kontakten mit größeren Unternehmen interessiert – handelt es sich doch um potenzielle Geldgeber, Vertriebspartner oder Wissensträger. Beide Seiten können voneinander lernen. Im folgenden Kapitel werden wir noch genauer ausführen, wie sehr das Nachahmungslernen das Zutrauen stärkt. Die Erfolge anderer zu beobachten, macht uns Mut, die eigenen Ziele anzugehen und zu erreichen.

## **Jeder hat das Zeug zum Nonkonformisten**

Auf gute Ideen zu kommen, ist heute leichter denn je. Wir können uns zu Inspirations- und Lernzwecken auf Trendexpeditionen begeben. Es gibt praktisch orientierte Methoden wie Hackathons oder Design Thinking. Unternehmen sind in einem Maße bereit, miteinander zu kooperieren, wie selten zuvor. Ideen gibt es also im Überfluss, und doch schlagen nur wenige Unternehmen aus diesem reichhaltigen Angebot Kapital. Für die Umsetzung von Ideen in reale Veränderungen braucht es Mut und Nonkonformismus. Denn das Neue wird das Bestehende immer infrage stellen.

## **Ideenzweifel statt Selbstzweifel**

Müssen erfolgreiche Innovateure daher immer besonders risikobereit sein und mit dem Kopf durch die Wand gehen? Nein, das Erstaunliche ist: Selbst die größten Nonkonformisten hassen es, große Risiken einzugehen. Auch sie fühlen Angst und Zweifel. Nur gehen sie anders damit um. Es gibt zwei Arten von Zweifel: der Selbstzweifel, der einen lähmt, und der Ideenzweifel, der einen vorantreibt.

## **Innovation durch Weiterentwicklung**

Letzterer motiviert dazu, Ideen zu verbessern und zu testen. Viele erfolgreiche Nonkonformisten sind mit ihren ersten Ideen unzufrieden. Doch sie geben nicht auf, sondern arbeiten weiter. Menschen, die erfolgreich Wandel vorantreiben, sind keine andere Spezies. Sie haben keine andere DNA. Sie entscheiden sich nur, weiterzumachen, wo andere aufhören. Von daher hat jeder von uns das Zeug zum Nonkon-

formisten. Doch dafür brauchen wir Zukunftsmut, die Zuversicht und den Optimismus, dass wir am Ende erfolgreich sein werden.

### **Kalkuliertes Risiko: Build – Measure – Learn**

Erfolgreiche Innovateure streuen das Risiko. Sie diversifizieren es genauso wie ein gutes Aktien-Portfolio. Die Risikofreude von Gründern wird meist überschätzt. Wo sie auf der einen Seite eine riskante Wette eingehen, gestalten sie andere Bereiche ihres Lebens sehr konservativ.

Von Bill Gates heißt es, dass er sein Studium schmiss, um Microsoft zu gründen. In Wirklichkeit nahm er eine genehmigte Auszeit vom Studium und seine Eltern unterstützten ihn finanziell.

Pierre Omidyar behielt erst einmal seinen Job und betrieb eBay zunächst neun Monate als Hobby. Natürlich haben diese Gründer auch Mut und Risikofreude bewiesen, aber warum hätten sie auf ein Sicherheitsnetz verzichten sollen? Mit der Transformation verhält es sich nicht anders.

### **Nicht alles auf eine Karte setzen**

Als eines der zentralen Erfolgsprinzipien für Gründer hat der Unternehmer Eric Ries in seinem Buch *The Lean Startup* den folgenden Ansatz formuliert: Build – Measure – Learn. Es handelt sich dabei um ein äußerst praktikables Vorgehen, um in kurzen, iterativen Schritten eine Idee bis zur Marktreife zu verbessern. Der Build-Measure-Learn-Feedback-Loop startet damit, den zentralen Aspekt einer Idee zu definieren, der ausschlaggebend für ihren Erfolg ist.

## **Im Falle des ersten Online-Schuhhändlers Zappos war dies: Sind Menschen bereit, online Schuhe zu kaufen?**

- **Build:** Genau dieser Aspekt soll dann in Form eines Experiments getestet werden. Und zwar mit einem Prototypen, daher „Build“. Hierunter ist jedoch kein Prototyp, wie er zum Beispiel in der Autoindustrie üblich ist, zu verstehen, sondern ein mit minimalem Aufwand erstelltes, unfertiges Produkt (Minimum Viable Product). Bei Zappos war dies eine nicht voll funktionsfähige Website mit angeschlossener Warenlogistik. Die Kunden hatten lediglich eine begrenzte Auswahl und konnten einen Bestellbutton drücken. Daraufhin ist der Gründer von Zappos zum nächsten Schuhladen gegangen, hat die Schuhe gekauft, in Kartons verpackt und verschickt.
- **Measure:** Der Fokus liegt also darauf, dass die Akzeptanz der Idee bei den Kunden in irgendeiner Form messbar ist, daher „Measure“. Im Falle von Zappos: Wie viele Kunden entscheiden sich tatsächlich zum Kauf?
- **Learn:** Schließlich gilt es, die gewonnenen Daten (z. B. Bestellungen) und Feedbacks (z. B. Bewertungen) auszuwerten, daher „Learn“.

Je nach Ergebnis wiederholt sich der Build-Measure-Learn-Feedback-Loop mehrere Male. Der große Vorteil dieses Ansatzes: Er minimiert die Risiken und Kosten, Produkte oder Services auf den Markt zu bringen, die niemand haben will. Zudem zahlt der Prozess positiv auf die Zuversicht der Akteure ein. Das Feedback zeigt neue Wege auf, um das Ziel zu erreichen. Man bleibt offen für andere Lösungen und

grämt sich nicht über anfängliche Misserfolge. Der Zukunftsmut wird durch diesen iterativen Prozess gestärkt.

**Erfolgreiche Innovateure haben genauso viele Zweifel, ob ihre Ideen etwas taugen, wie andere auch. Aber wo andere aufhören, machen sie weiter. Sie gehen auf Trendexpedition, holen sich von anderen Pionieren Feedback ein und lernen, wie Transformation gelingen kann. Das stärkt den Zukunftsmut, den es braucht, um aus Ideen reale Veränderung zu machen.**

## **2.4 Transformation marginalisieren**

In den meisten Unternehmen erklingt heute ein Loblied auf Innovation und Transformation. In den Reden wird auf ihre besondere Wichtigkeit hingewiesen. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, unkonventionell zu denken und das Neue hervorzubringen. Am besten ständig. Doch dies bitte schön nebenbei. Also neben der eigentlichen Haupttätigkeit.

### **Veränderung braucht (Arbeits-)Zeit**

Und genau hier liegt der Hase im Pfeffer. Damit werden Innovation und Transformation marginalisiert, zu etwas Nebensächlichem gemacht. Wenn es gut läuft, bekommen die Mitarbeiter zusätzliche Zeit für Innovations- und Change-Projekte zugesprochen, beispielsweise einen halben Tag in der Woche. Um an der einen oder anderen Stellschraube zu drehen, mag das ein geeigneter Weg sein, der zudem die

Motivation der Mitarbeiter erhöht. Doch um maßgebliche Veränderungen tatsächlich umzusetzen, reicht das nicht. Zumal die „Extrazeit“ allzu häufig doch wieder dem Tagesgeschäft geopfert wird.

Wenn man sich vor Augen hält, dass etwa drei Viertel aller wagniskapitalfinanzierten Start-ups den Investoren keinen Cent einbringen und weniger als die Hälfte die ersten vier Jahre überleben – und dort arbeitet die gesamte Mannschaft mit aller verfügbaren Energie daran, dass ihr Vorhaben ein Erfolg wird –, was können dann ein paar Teilzeitveränderer erreichen?

### **Change ist nicht gleich Change**

Wer Innovation und Veränderung will, muss ehrlich zu sich selbst sein: Diese in die Welt zu bringen, kostet Zeit, personelle Ressourcen und damit Geld. Je nachdem, wie hoch man hinauswill, mehr oder weniger. Strategisch lassen sich Innovationen in zwei Gruppen einteilen:

- Zur ersten Gruppe gehören Innovationen, die das Geschäft erweitern, indem beispielsweise das aktuelle Angebot ausgebaut wird oder die betrieblichen Abläufe verbessert werden. Solche Kerninnovationen sollten mit der aktuellen Strategie verknüpft sein und schnell eine ordentliche Rendite erwirtschaften können.
- Die zweite Gruppe umfasst Innovationen, die strukturelles Wachstum schaffen, indem sie neue Kundensegmente oder Märkte erschließen. Häufig geht dies mit neuen Geschäftsmodellen einher.

## **Klare Definition der Aufgaben**

Es liegt auf der Hand, dass die Wachstumsinnovationen sehr viel aufwendiger zu realisieren sind. Sie erfordern weitaus mehr Ressourcen und bringen zudem Unruhe ins System, weil sie die alten Erfolgsmuster infrage stellen. Es ist daher wichtig, dass alle Beteiligten wissen, an welcher Art von Innovation gearbeitet werden soll. Das definiert den Aufwand und auch die Erwartung. Je weiter man sich vom Kerngeschäft entfernt, desto länger wird es dauern, bis Wachstumsinnovationen einen relevanten Umsatzbeitrag zusteuern können.

## **Kleine Teams mit klarem Fokus**

Unabhängig davon, welche Form von Veränderung Sie realisieren wollen: Ohne personelle Ressourcen wird es nicht gelingen. Dafür muss nicht sofort eine große Abteilung gebildet werden. Auch ein kleines Team von drei Personen, das für ein Change- oder Innovationsvorhaben freigestellt wird, kann effektiv arbeiten. Wichtig ist, dass diese Personen für einen definierten Zeitraum an nichts anderes denken, wenn sie ihren Tag beginnen oder beenden. Das gelingt am besten, wenn sie vollständig für Change- oder Innovationsprojekte abgestellt sind.

## **Drei Monate als Übergangszeitraum**

Als geeignete Zeitspanne hat sich in unseren Projekten eine Dauer von drei Monaten herausgebildet. Dieser Zeitraum beinhaltet die Suche und Festlegung der strategischen Bereiche, in denen innoviert werden soll. Basierend auf einer

Trend- und Marktanalyse werden dann Ideen entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit und ihre Erfolgchancen getestet. Je nach Projektphase werden zusätzliche Personen, zum Beispiel weitere Mitarbeiter oder Experten, punktuell hinzugezogen. Doch im Kern arbeitet das Change- oder Innovationsteam autonom.

### **Zwei Pizzen müssen reichen**

Der Erfolg von kleinen Teams mit klarem Fokus zeigt sich im Übrigen auch bei Amazon. Dessen Gründer Jeff Bezos prägte den Begriff vom „2-Pizza-Team“. Damit Teams effektiv arbeiten, sollten diese nur so viele Personen beinhalten, dass zwei große Pizzen ausreichen, um alle zu verköstigen.

Also etwa fünf bis acht Personen. Der Vorteil kleiner Teams ist, dass sie sich stärker um die eigentlichen Aufgaben kümmern können, statt mit Koordination und Organisation beschäftigt zu sein.

### **Zutrauen fördern**

Zudem begünstigen kleine Mannschaftsgrößen eine wesentliche Dimension für Zukunftsmut und damit für Veränderung: Zutrauen. In kleinen Gruppen leistet jedes Mitglied einen spürbaren Beitrag zu einem Projekt. Das führt zu der Erfahrung, die eigenen Ziele realisieren zu können. Als Effekt werden leichter neue Herausforderungen in Angriff genommen. In größeren Teams hingegen stellt sich schnell das Phänomen des „Social Loafing“ (soziales Faulenzen) ein. Sobald Individuen im Kollektiv mit anderen auf ein

gemeinsames Ziel hinarbeiten und dabei ihre Einzelleistung nicht erfahrbar wird, reduziert sich ihr Engagement.

### **Kognitive Verzerrungen berücksichtigen**

Nicht zuletzt sollten wir uns der eigenen Wahrnehmungsverzerrungen bewusst werden, wenn es um Transformation und Veränderung geht. So gibt es die paradoxe Tendenz, kreative Ideen abzulehnen, obwohl sie eigentlich gewünscht sind. Das Phänomen ist bekannt als „Bias against Creativity“. Innovation wird gewünscht, aber unbewusst blockiert.

Dieses Verhalten wurde unter anderem durch eine Studie von Jennifer Mueller (University of San Diego), Shimul Melwani (University of North Carolina) und Jack Goncalo (University of Illinois) nachgewiesen: „The Bias Against Creativity: Why People Desire But Reject Creative Ideas“.

### **Unsicherheit bringt Veränderungswillen hervor**

Menschen neigen zu solchem Verhalten gerade in Zeiten der Unsicherheit, wenn die Notwendigkeit zur Veränderung besonders groß ist. Getreu dem Motto: Je mehr Change wir einfordern, desto weniger müssen wir umsetzen. Weil diese Wahrnehmungsverzerrung unbewusst abläuft, hat sie so einen großen negativen Effekt. Von daher gilt es zunächst, diesen Bias bewusst zu machen. Und dann ist der Zukunftsmut die entscheidende Stellschraube. Wer zuversichtlich nach vorne schaut, traut sich auch, Ideen umzusetzen.

**Das Neue stellt immer das Bestehende infrage. Kein Wunder, dass die Beharrungskräfte in Unternehmen stark sind. Um dennoch erfolgreich zu transformieren, sollten Sie sich Folgendes vor Augen führen:**

- Veränderung lässt sich nicht einfach so delegieren, vielmehr sollten sich alle Mitarbeiter dafür verantwortlich fühlen.
- Unternehmen, die zu lange am Bestehenden festhalten, gehen unter. Haben Sie den Mut, Ihr eigenes Geschäft zu kanibalisieren.
- Auch erfolgreiche Innovateure haben Zweifel. Lassen Sie sich von den Erfahrungen anderer inspirieren.
- Wer denkt, dass Transformation nebenbei realisiert werden kann, der irrt sich. Es braucht hierfür Mitarbeiter, die sich für einen Zeitraum von mindestens drei Monaten voll und ganz darauf konzentrieren können, idealerweise in kleinen Teams.

## **Wie können Herausforderungen die Zuversicht stärken?**

Seite 66

---

## **Warum ist Nachahmung besser als ihr Ruf?**

Seite 71

---

## **Wie lässt sich Optimismus erlernen?**

Seite 83

### 3. Change und Zukunftsmut in der Praxis

Die aktuelle Forschung evaluiert verschiedene Trainings, die speziell darauf abzielen, das PsyCap zu stärken. Darum stammen die nachfolgenden Vorschläge zur Erhöhung des Psychologischen Kapitals, sei es aus Führungs- oder aus Selbstführungssicht, direkt aus der Forschung. Z. B. ist die „PsyCap-Intervention“ ein Programm, das in mehreren Studien evaluiert wurde. Das Training umfasst kurze, modulare Lerneinheiten zu den PsyCap-Dimensionen und konnte signifikante Verbesserungen des gesamten PsyCap und insbesondere der Zuversicht nachweisen. Die Intervention zeigte auch nachhaltige Effekte in Bezug auf Leistung und Engagement. Sonja Lyubomirsky demonstrierte mit ihrem Team, dass Zielsetzungs- und Visualisierungs-Interventionen, das Schreiben von Best-Possible-Self-Übungen (Grundidee: Sie stellen sich in einer strukturierten Weise vor, wie Ihr Leben aussieht, wenn sich alles bestmöglich entwickelt – in Beruf, Beziehung, Gesundheit oder persönlicher Entwicklung) und die Visualisierung erfolgreicher Zukunftsszenarien messbar zu einer Erhöhung von Zuversicht und Optimismus beitragen.

## 3.1 Wandelmotor: Hope Map

Mit den nachfolgenden Tools haben Sie die Möglichkeit, die Stärkung des Zukunftsmuts fortlaufend in Ihre eigene Arbeit und in die Arbeit Ihres Teams einzuflechten. Der Psychologe Charles Richard Snyder, der das psychologische Konzept der Zuversicht entwickelt hat, erklärt, wie man das schafft: Zunächst muss ein Ziel formuliert werden, dann sollten Sie dem Team verschiedene Wege aufzeigen, wie das Ziel erreicht werden kann. Nicht nur ein Weg führt schließlich zum Glück. Bereits in einem frühen Stadium sollten Sie Ihrem Team zudem Strategien vorstellen, die helfen, Hindernisse bei der Zielverfolgung zu überwinden.

### Hilfreiche Struktur

Berufliche Veränderungen – ob selbst initiiert oder von außen angestoßen – fordern Menschen auf mehreren Ebenen heraus. Die Hope-Theorie von Rick Snyder bietet ein wissenschaftlich fundiertes Modell, um Veränderungsprozesse aktiv und resilient zu gestalten. Ein besonders praxisnahes Werkzeug daraus ist die **Hope Map**, die dabei hilft, strukturiert und zuversichtlich auf neue berufliche Ziele hinzuarbeiten.

### Die Hope Map nutzt die beiden zentralen Komponenten der Zuversicht:

- **Agency** (Willenskraft): die Überzeugung, ein Ziel aus eigener Kraft erreichen zu können.

- **Pathways** (Wegekompetenz): die Fähigkeit, mehrere Wege zum Ziel zu erkennen und flexibel auf Hindernisse zu reagieren.

Die Hope Map übersetzt dieses Modell in ein visuelles, handlungsorientiertes Format, das Menschen dazu anregt, ihre beruflichen Ziele aktiv zu gestalten. Sie besteht aus folgenden Elementen:

Element	Beschreibung
Ziel	Ein konkretes, persönlich relevantes berufliches Ziel
Wege (Waypower)	Mindestens drei konkrete Strategien, um dieses Ziel zu erreichen
Hindernisse (Willpower)	Mögliche Blockaden oder Risiken auf dem Weg zum Ziel
Umgehungsstrategien	Ideen, wie man mit diesen Hindernissen umgehen kann
Motivationsquellen (Agency)	Innere oder äußere Ressourcen, die Kraft und Vertrauen geben

### Die Hope Map in Action

Ziel der Intervention: z. B. die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit durch systematische Förderung von Hoffnungskompetenz.

**Schritt 1: Ziel definieren** – Klare, positive Formulierung eines Veränderungsziels.

*Beispiel:* „Ich möchte eine Position als Teamleitung im Bereich Marketing finden.“

**Schritt 2: Wege identifizieren** – Mindestens drei realistische Wege oder Strategien aufschreiben, um dieses Ziel zu erreichen.  
*Beispiel:* Netzwerk aktivieren und gezielt Kontakte ansprechen. Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen senden. Interne Weiterbildung oder Zertifikate absolvieren.

**Schritt 3: Hindernisse antizipieren** – Welche inneren oder äußeren Blockaden könnten auftreten?

*Beispiel:* Angst vor Ablehnung, fehlendes Feedback, mangelnde Zeit, Selbstzweifel.

**Schritt 4: Umgehungsstrategien entwickeln** – Konkrete Ideen, wie mit jedem Hindernis umgegangen werden kann.  
*Beispiel:* Mentoring suchen, Zeitblocker für Bewerbungen einplanen.

**Schritt 5: Agentic Thinking fördern** – Welche Ressourcen stärken mich?

*Beispiel:* Persönliche, soziale, strukturelle Aspekte.

### **Wie wirkt das alles?**

Die Anwendung der **Hope Map** wurde u. a. von David Feldman (2015) untersucht. In einer Studie zeigte sich, dass eine strukturierte Zuversichts-Intervention, inklusive Hope Mapping, signifikante Verbesserungen in Zielverfolgung, Motivation und emotionalem Wohlbefinden bewirkte. Die Teilnehmer berichteten eine gesteigerte Wahrnehmung ihrer eigenen Handlungskompetenz und größere Zuversicht gegenüber zukünftigen Herausforderungen. In weiteren

beruflichen Kontexten wurde das Hope-Modell erfolgreich zur Burn-out-Prävention, zur Karriereplanung, zur Förderung von Innovationsbereitschaft in Teams und Stressbewältigung in Change-Prozessen eingesetzt.

Die **Hope Map** ist also weit mehr als ein Tool zur Zielplanung. Sie aktiviert innere Ressourcen, erhöht die psychologische Flexibilität und befähigt Menschen dazu, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv zu gestalten. So schafft sie Zuversicht für eine praktische, steuerbare Kraft im beruflichen Wandel. Gestärkt werden kann sie durch die nachfolgenden Zuversichtsbooster.

### **Booster für zuversichtliche Teams**

- 1.** Meinem Team helfen, mehrere Wege zu entwickeln, wenn Hindernisse auftauchen.
- 2.** Gezielt die Motivation meines Teams in langen oder schwierigen Projekten aufrechterhalten.
- 3.** Ziele so formulieren, dass sie Klarheit UND Energie erzeugen.
- 4.** Teammitglieder dabei unterstützen, ihren persönlichen „Warum“-Bezug zur Arbeit wiederzufinden.

In der Zuversichts-Forschung geht es nicht nur um Wunschenken, sondern um eine hochwirksame mentale Ressource: die Fähigkeit, sich sinnstiftende Ziele zu setzen, realistische Wege dorthin zu entwickeln – und vor allem: dranzubleiben, wenn es schwierig wird. Neben den Teams führen wir uns auch immer selbst, egal ob wir eine disziplinarische Führungskraft sind oder ein selbstdenkender Mitarbeiter.

## **Notizimpulse setzen**

Um unabhängig von der jeweiligen Rolle sich selbst Zuversichtsinfusionen zu verabreichen, haben sich die nachfolgenden Notizimpulse in der Praxis sehr bezahlt gemacht. Zuversicht nutzt auch hier die beiden mehrfach erwähnten zentralen Komponenten: Willpower (Zielbindung und Durchhaltewillen) und Waypower (Wegekompetenz – also die Fähigkeit, alternative Routen zum Ziel zu finden). Genau deshalb gelten die folgenden Reflexionen als besonders hilfreich:

- Sie aktivieren beide Elemente der Zuversichts-Dynamik.
- Sie schärfen den Blick für Ziele,
- überprüfen Strategien,
- stärken den inneren Dialog und
- fördern die Rückkehr zur Handlungsfähigkeit – selbst in Momenten des Zweifels.

So wird Zuversicht zur trainierbaren Kraftquelle für Selbststeuerung, Motivation und mentale Flexibilität im Wandel. Stellen Sie sich folgende Aufgaben:

1. Das sind meine derzeit wichtigsten Ziele – und ich habe mehrere Strategien, um sie zu erreichen:

---

2. So lautet mein innerer Dialog, der mir hilft, dranzubleiben, wenn es zäh wird:

---

3. Auf diese Art gewinne ich mein Gefühl von Handlungsfähigkeit zurück, wenn ich mich blockiert fühle:

---

4. So prüfe ich, ob meine Ziele mich noch wirklich inspirieren:

---

Die Stärkung von Zuversicht im Sinne des PsyCap ist mehr als positives Denken – sie ist die strategische Fähigkeit, Ziele nicht nur zu setzen, sondern die Wege dorthin aktiv zu gestalten und bei Hindernissen flexibel umzudenken. Wer Zuversicht kultiviert, trainiert geistige Beweglichkeit, Zielklarheit und Durchhaltevermögen zugleich. Denn: In einer Welt voller Ungewissheit ist Zuversicht nicht die Illusion von Sicherheit, sondern die Kompetenz, trotzdem loszugehen.

**Die Zuversicht wird gestärkt, wenn Sie die Ziele richtig formulieren, gedanklich die möglichen Hindernisse vorwegnehmen, ihnen alternative Lösungswege gegenüberstellen und die dafür notwendigen Ressourcen identifizieren. Das erweitert den Handlungsspielraum.**

## 3.2 Zutrauen erhöhen

Wie wir bereits erfahren haben, schließt das Zutrauen die Überzeugung ein, dass man eine Aufgabe bewältigen kann.

Diese Überzeugung zeichnet sich dadurch aus, dass Hindernisse auf dem Weg zum Ziel sogar eine Steigerung des Einsatzes zur Folge haben können. Die Stärkung des Zutrauens kann auf vier Arten geschehen:

- durch die Fokussierung auf erfolgreich erbrachte Leistungen (Meistersituationen)
- durch Nachahmungslernen
- durch verbalen Ansporn
- durch Emotionsmanagement

### **Zeuge des eigenen Erfolgs sein**

Erfolge zu erkennen ist die Basis der eigenen Mastery Experience. Die Psychologie zeigt: Wenn Menschen sich bewusst machen,

- *Was habe ich geschafft?*
- *Wie habe ich es geschafft?*
- *Was genau war mein Anteil daran?*

beginnt das innere Selbstbild zu wachsen. Menschen erinnern sich nicht nur an den Erfolg, sondern verankern die Erkenntnis: „Ich habe gehandelt und es hat funktioniert.“ So entsteht Zutrauen. Wir sollten uns daher regelmäßig Zeit nehmen, um solche Erfahrungen sichtbar zu machen, sie gedanklich zu analysieren und auf aktuelle Herausforderungen zu übertragen. Jeder vergangene Erfolg ist ein mentaler Beweis dafür, dass wir auch das, was vor uns liegt, gestalten können. Zutrauen entsteht nicht, weil alles leicht ist. Es entsteht, weil Sie wissen: Ich schaffe es – auch wenn's schwer wird.

Selbst wenn Sie die Situation noch nicht erlebt haben und im Ungewissen handeln müssen, können Sie nun alte Mastery Experiences aktiv nutzen, um Ihr Zutrauen zu stärken. Durch die positive Erfahrung, an die Sie sich bewusst erinnern, schaffen Sie bei sich selbst eine emotionale Bereitschaft, das Risiko des Ausprobierens zu wagen. So werden Sie oder Ihr Team Zeugen des eigenen Erfolgs.

### **Nachahmung ist gut**

Um das Zutrauen weiter zu stärken, empfiehlt es sich, andere nachzuahmen. Doch Nachahmen hat kein gutes Image. Tatsache aber ist, dass die gekonnte Nachahmung einen wertvollen Beitrag leisten kann, um das Zutrauen zu stärken.

Die Beobachtung von Erfolgen anderer ist sehr hilfreich, wenn es relevant für die aktuellen eigenen Ziele ist. Daran ist auch nichts Verwerfliches. Denn wenn wir das Wort „nachahmen“ durch „lernen“ ersetzen, wird deutlich, wofür es bei der Nachahmung geht: ein Modell zu haben, an dem wir uns orientieren können. Lernen, also nachahmen zu können, ist ein wichtiger Pfeiler unserer Zivilisation. Kinder erobern sich die Welt, indem sie Erwachsene oder andere Kinder nachahmen. Wenn jede Generation ganz neu anfangen müsste, würden wir immer noch in Höhlen leben. Wichtig: Auch das Lernen am Modell ist mit Zutrauen verbunden, das dem Element Zufall zugerechnet wird.

### **Modelle als Vorbilder**

In einer uns unbekanntem Situation sollten wir also fragen:

- Wer ist diesen Lösungsweg bereits vor uns gegangen?
- Was hat derjenige gemacht und wie erfolgreich war es?

Das „Wer“ entspricht hier dem Modell, also dem Individuum oder Team, das diesen Weg bereits in vergleichbaren Kontexten gegangen ist.

In unserer Arbeit im Curiosity Council des Wissenschafts- und Technologiekonzerns Merck haben wir dazu eine „Lunch & Learn“-Intervention konzipiert, die erlaubt, externe Impulse nicht nach ihrer Attraktivität – X ist ein guter, mitreißender Redner –, sondern nach ihrer Wirksamkeit einzuordnen und für genau solche Modelle zu nutzen. Bei diesem „Lunch & Learn“-Ansatz handelt es sich um eine Form des Austauschs in lockerem Rahmen, bei der das Angenehme mit dem Nützlichen verbunden wird – also das Mittagessen mit dem Wissenstransfer. Dabei werden bewusst Redner aus anderen Branchen eingeladen, die aus ihrer Perspektive ein Thema beleuchten. Die Dauer ist auf die übliche Lunch-Zeit, also ca. eine Stunde, begrenzt und die Teilnahme ist freiwillig. Für die Effektivität des Formats ist es wichtig, dass es keine Eintagsfliege ist, sondern in der Art einer Vorlesungsreihe konzipiert wird.

Damit die eingeladenen Redner Modellcharakter – und somit Wirksamkeit – haben, sollte sich das Organisationssteam die folgenden zwei Fragen stellen:

- Was ist das Problem/die Herausforderung, die wir bewältigen wollen?
- Welche anderen Branchen/Industrien haben ähnliche Probleme bereits gelöst und könnten uns inspirieren?

Je weiter diese Branchen von der eigenen entfernt sind, desto inspirierender sind meist die Impulse.

## Verbaler Ansporn hilft

Ein weiterer Faktor, um das Zutrauen zu stärken, ist die Kommunikation mit dem Team. Verbaler Ansporn und positives Feedback wirken stärker, als gemeinhin angenommen wird. Neben den klassischen Formen von **verbaler Persuasion** (wie direktes Lob oder Ermutigung durch andere) gibt es **weniger offensichtliche, aber hochwirksame Varianten**, wie Sprache eingesetzt wird, um Zutrauen subtil, aber nachhaltig zu stärken. Eine besonders spannende, eher unbekanntere Methode ist die „Selbstgesteuerte verbale Persuasion“. Diese Methode nutzt strukturierte Selbstgespräche, um Menschen dazu zu bringen, sich selbst verbal zu bestärken – statt sich auf externe Ermutigung zu verlassen.

Der Clou: Die eigene Stimme hat besonders hohe Überzeugungskraft, wenn sie bewusst und gezielt eingesetzt wird.

Beispielhafte Fragen, die diesen Prozess anstoßen:

- *Was habe ich schon bewältigt, das mir damals genauso groß vorkam?*
- *Was würde ich einer Freundin sagen, wenn sie sich in dieser Lage unterschätzt?*
- *Wie klingt mein bestärkender Satz für die nächste Herausforderung?*

Diese Antworten werden **laut ausgesprochen**, notiert oder sogar als **Audio aufgenommen**, um die Wirkung zu verstärken. Durch das **Hören der eigenen, positiven Stimme** (eine Form der „inneren Modellierung“) entsteht eine **verbal**

**gestützte Selbstvergewisserung** – mit großer Wirkung auf das Zutrauenserleben.

### **Warum wirkt das?**

Der Effekt ist ähnlich wie bei klassischer verbaler Persuasion durch andere – nur **mit noch höherer Akzeptanz**, da die Worte aus dem eigenen System kommen. Studien im Bereich Self-Talk und Mental Rehearsal belegen: Kognitive Selbstinstruktionen stärken Fokus, Motivation und Selbstvertrauen.

Beispiel für eine konkrete Anwendung: *„Ich erinnere mich daran, dass ich schon oft einen Weg gefunden habe – auch wenn ich ihn anfangs nicht gesehen habe. Ich kann Schritt für Schritt vorgehen. Ich darf klein anfangen. Ich schaffe das.“* Diese Form der **selbstgelenkten verbalen Persuasion** ist leise, aber wirkungsvoll. Sie wirkt dort, wo viele Menschen besonders empfänglich sind: in ihrem innersten Denkraum.

### **Emotionen erfolgreich managen**

Keine Frage, Emotionen sind wichtig, auch für die Stärkung des Zutrauens. Der Psychologe Albert Bandura hat bereits 1997 eindringlich darauf hingewiesen. Gemeint ist Folgendes: Wenn Sie sich emotional unwohl fühlen, senkt das Ihr Zutrauen signifikant. Dummerweise tauchen solche Emotionen immer dann auf, wenn sich ein Weg als Sackgasse erweist. Dann setzen Stress, Anspannung und Unwohlsein ein. Die Forschung zeigt, dass bereits ein kurzes Innehalten mit den nachfolgenden vier Schritten die Gemütslage beruhigt oder sich sogar ins Positive wenden lässt:

1. Achten Sie darauf, was der Fehlschlag in Ihnen auslöst.
2. Halten Sie kurz inne und atmen Sie dreimal tief ein und aus.
3. Benennen Sie die Emotion, die Sie empfinden, wenn Sie Folgendes sagen: *„Ich bemerke gerade, dass ich mich xyz fühle.“*
4. Richten Sie nun Ihre Aufmerksamkeit darauf, wie die Emotion nachlässt.

Manchmal hat uns eine Emotion so sehr im Griff, dass es nötig ist, die vier Schritte mehrmals zu wiederholen.

Neben diesen Techniken aus der Forschung gibt es auch für das Zutrauen die Boosterimpulse aus der Praxis, die Sie schon bei der Zuversicht kennengelernt haben. Sie lauten:

### **Teamführung**

1. Wie erkenne und fördere ich die individuellen Stärken meiner Teammitglieder?
2. Was tue ich, um „frühe Erfolge“ zu ermöglichen, die das kollektive Selbstvertrauen stärken?
3. Wie balanciere ich hohe Erwartungen mit psychologischer Sicherheit?
4. Welche Feedback-Kultur habe ich etabliert? Stärkt oder schwächt sie das Vertrauen im Team?

### **Selbstführung**

1. In welchen Bereichen meiner Führungsrolle fühle ich mich derzeit besonders sicher – und wo weniger?

2. Welche Erfahrungen haben mein Vertrauen in meine Führungsfähigkeiten geprägt?
3. Wie hole ich mir Feedback, das mein Kompetenzgefühl stärkt, ohne mich zu verunsichern?
4. In welchem Bereich würde der Aufbau neuer Kompetenzen mein Selbstvertrauen deutlich stärken?

**Zutrauen lässt sich stärken, indem Sie Erlebnisse, in denen Sie Situationen erfolgreich gemeistert haben (Mastery Experiences) nutzen, um ähnliche, aber auch neue, unbekanntere Situationen zu bewältigen. Auch das Nachahmen von erfolgreichen Vorbildern erhöht das Zutrauen, ebenso verbaler Ansporn. Nicht zuletzt ist ein gutes Emotionsmanagement bei Misserfolgen maßgeblich, um Situationen doch noch zu meistern.**

### **3.3 Robustheit sozial verankern**

In diesem Abschnitt dreht sich alles um das Verändern der Wahrnehmungen durch kognitive, emotionale und verhaltensbedingte Prozesse. Es geht im ersten Schritt darum, persönliche Rückschläge im Berufsleben zu identifizieren. Das kann beispielsweise ein Arbeitsplatzabbau sein oder der Umstand, dass ich zwei Vorgesetzte habe, die im gleichen Projekt unterschiedliche Dinge von mir wollen – eine Situation, die in großen Organisationen nicht selten ist.

Der zweite Schritt besteht darin, die eigenen direkten Reaktionen auf einen solchen Rückschlag zu notieren. Im

dritten Schritt geht es sodann um die Entwicklung einer „unerschütterlichen Sichtweise“. Sie hilft, den Rückschlag mental anders einzuordnen. Das gelingt, indem man sich die realistischen Auswirkungen des Rückschlags vorstellt und sich folgende Fragen stellt:

- *Was an dieser Situation ist unter meiner Kontrolle?*
- *Was liegt außerhalb meiner Kontrolle?*
- *Was sind meine Optionen, aktiv zu werden?*

### **Aus Rückschlägen lernen**

Diese drei Fragen beeinflussen nachhaltig die Wahrnehmung dessen, was man in einer solchen Situation tun kann. Die kognitiven Prozesse werden genutzt, um den Rückschlag im Licht der Auswirkungen, der Kontrolle und der Optionen neu zu verstehen. Dieses Vorgehen gilt es zu wiederholen, sodass man es später sogar intuitiv anwenden kann.

Dieser Dreisatz ist entscheidend, um die belastende Situation neu einzuordnen. Wer unterscheiden kann, was er beeinflussen kann und was nicht, schafft nicht nur Klarheit, sondern eröffnet sich auch Handlungsoptionen. Wer diese Trias verinnerlicht, kann daher auf sein Zutrauen positiv einwirken. Es hat sich gezeigt, dass Menschen, die so vorgehen, sich von Rückschlägen sehr viel schneller erholen und sehr viel früher wieder zu ihrer Anfangsenergie zurückfinden. Ein Rückschlag kann sogar dazu führen, mehr Energie und Leistung zur Verfügung zu haben als zuvor. Schließlich bauen Sie durch diese Übung Ihre Fähigkeit aus, die Realität positiv zu betrachten, die Chancen zu erkennen

und Optionen als realisierbar zu begreifen. Das stabilisiert die Robustheit ungemein.

### **Hindernissen einen realistischen Rahmen geben**

Wir alle stecken hin und wieder in Schwierigkeiten. Entscheidend für unseren langfristigen Erfolg ist es jedoch, wie wir diese interpretieren und einordnen und wie gut wir damit umgehen können. Probleme gibt es in Unternehmen und Institutionen genug: Beispielsweise nimmt die Zahl der Projekte immer weiter zu, die Ressourcen werden gleichzeitig gedeckelt und Leistungsträger verlassen das Team oder sogar das Unternehmen. Prüfen Sie, was Ihre typischen Reaktionen darauf sind und wie Ihr Team darauf reagiert. Denken Sie oder die Mitarbeiter im Team vielleicht: „Jetzt können wir nur noch versagen!“ oder „Das wird nicht funktionieren!“? Vielleicht stellen Sie sich aber auch dem Problem und suchen nach Möglichkeiten, es zu lösen? Vielleicht fühlen Sie sich überfordert und ziehen sich deswegen zurück?

### **Relativierung ist entscheidend**

Wie dem auch sei, in einer solchen Situation ist es wichtig, zu verstehen: *Schwierigkeit* ist ein relativer Begriff. Was den einen umhaut, ist für den anderen nur ein laues Lüftchen. So lernen Sie, das Ereignis zu relativieren, den Interpretationsrahmen neu zu setzen und im Sinne von Handlungsoptionen zu verändern. Folgende Vorgehensweise empfiehlt sich dabei:

- 1.** Beschreiben Sie kurz und prägnant ein unerwünschtes Ereignis, das Ihnen oder Ihrem Team widerfahren ist.

2. Überdenken Sie Ihre bisherige Reaktion auf dieses Ereignis.
3. Reinterpretieren Sie nun den Vorfall nach den drei oben genannten Kategorien „Auswirkungen“, „Kontrolle“ und „Optionen“.
4. Beschreiben Sie anschließend alternative Sicht- und Erklärungsweisen zur ursprünglichen Situation. Besonders leicht kommen Sie auf solche anderen Sichtweisen, wenn Sie die Situation im Team besprechen und alle dazu beitragen, Alternativen zu benennen. Vier Augen sehen schließlich mehr als zwei.

### **Interpretieren Sie die Situation neu**

Diese Neuinterpretation einer bestehenden Situation stärkt Ihre Robustheit. Sie hilft, bestehende Sichtweisen zu hinterfragen und so durch das Aufdecken nicht zutreffender Annahmen Ressourcen freizusetzen. Im Anschluss an diese Übung geht es darum, die Ressourcen auszuweiten, die aus dieser misslichen Lage herausführen können. Und das geht so:

1. Nehmen Sie sich noch einmal die Schwierigkeit aus dem ersten Teil der Übung vor und notieren Sie sie erneut.
2. Fragen Sie sich jetzt, wie Sie sich in dieser Situation fühlen. Besiegt? Verwirrt? Oder fühlen Sie sich herausgefordert? Seien Sie bitte genau in Ihrer Beschreibung.
3. Fragen Sie sich, wie Sie dieses Problem einordnen können. Ist es etwas, das Sie kontrollieren können, oder liegt es außerhalb Ihrer Kontrolle? Schauen Sie auf die Auswirkungen dieser Situation. Wie schwerwiegend ist sie?

Was ist das tatsächliche Risiko? Wer kann es kontrollieren, wenn nicht Sie?

4. Fragen Sie sich, wie Sie die Situation noch auf eine andere Weise betrachten können, und überlegen Sie, wie Sie mehr Kontrolle über das Problem bekommen können, um am Ende doch noch den Erfolg zu realisieren.
5. Reflektieren Sie, was Sie aus diesen Überlegungen gewinnen können: etwas, das Ihnen hilft, eine andere Perspektive einzunehmen.
6. Überlegen Sie zudem, welche zusätzlichen Ressourcen Ihnen einfallen – möglicherweise solche, die anderen Menschen in ähnlichen Situationen geholfen haben.

Die neu gewonnenen Einsichten können Sie nun zu Ihren ganz persönlichen Ressourcen hinzufügen. Es ist wichtig, dass Sie sich ausreichend Zeit für diese Übung nehmen. So kommen Lösungen ins Spiel, die Ihnen unter Zeitdruck nicht eingefallen wären.

Auch hier können die Boosterimpulse den Effekt der Technik weiter verstärken. Sie lauten:

### **Teamführung**

1. Wie reagiert mein Team typischerweise auf Misserfolge – und wie rahme ich diese Momente?
2. Welche Rituale oder Prozesse helfen dem Team, sich nach Druckphasen oder Rückschlägen zu erholen?
3. Wie helfe ich dem Team, in schwierigen Situationen einen Sinn zu finden?

4. Wie normalisiere ich Erholung und Selbstfürsorge, ohne den Leistungsanspruch zu senken?

### **Selbstführung**

1. Woran erkenne ich, dass meine Belastungsgrenze erreicht ist – und wie reagiere ich dann?
2. Welche inneren Ressourcen oder Haltungen haben mir geholfen, nach Rückschlägen wieder aufzustehen?
3. Welche Geschichten erzähle ich mir selbst nach einem Scheitern – und wie hilfreich sind sie?
4. Welche Strukturen oder Routinen helfen mir, bei äußerem Chaos innerlich stabil zu bleiben?

**Die Robustheit wird gestärkt, indem Sie eine belastende Situation in einen realistischen Rahmen einordnen. Dabei müssen Sie unterscheiden zwischen dem, was Sie unter Kontrolle haben, und dem, was Sie nicht kontrollieren können. Dann können Sie auch erkennen, welche Optionen Sie haben, können die Situation neu interpretieren und Ihr Reservoir an Ressourcen erweitern, um Schwierigkeiten in Zukunft zu lösen.**

## **3.4 Optimismus herstellen**

„Erklären Sie das einmal“, dieser Satz klingt immer ein bisschen nach Verhör. Ist es aber nicht, es ist eher ein Gehör. Warum? Wenn wir den Erklärungen von Erfolgen und Misserfolgen mehr Gehör schenken, formen genau diese die

Basis für den erlernten Optimismus. Was sie so formend macht, ist die Art und Weise, wie sie gestaltet sind. Denn diese Erklärungen sind Attributionen.

### **Innere Erklärungen**

Der Begriff „Attribution“ stammt aus der Sozialpsychologie und beschreibt die Art und Weise, wie Menschen sich selbst und anderen Ereignisse erklären – insbesondere Erfolge und Misserfolge. Wir alle stellen täglich Hypothesen darüber auf, *warum* etwas passiert. Diese inneren Erklärungen sind keineswegs neutral: Sie beeinflussen unsere Emotionen, unsere Motivation und unser Verhalten. Die Forschung von Martin Seligman, der Godfather der Positiven Psychologie, zeigte: Menschen entwickeln bestimmte Attributionsstile – also stabile Muster, wie sie sich gute oder schlechte Ereignisse erklären. Diese Stile sind entscheidend dafür, ob wir uns als Opfer der Umstände oder als aktive Gestalter unseres Lebens sehen.

## **Die 3 Dimensionen des erlernten Optimismus**

### **1. Stabilität**

Optimismus entsteht anhand dreier grundlegender Dimensionen. Erstens die Stabilität: Ist eine Ursache stabil, gehen wir davon aus, dass sie dauerhaft ist – etwa wenn jemand nach einer schlechten Mathearbeit denkt: „Ich bin eben einfach schlecht in Mathe.“ Eine instabile Attribution hingegen lässt Raum für Veränderung: „Heute war einfach nicht mein Tag.“

## 2. Globalität

Der zweite Faktor ist die Globalität. Er bezieht sich darauf, ob eine Erklärung auf das ganze Leben übertragen wird oder auf einen konkreten Kontext beschränkt bleibt. Wer etwa nach einem Fehler denkt: „Ich bin generell unfähig“, macht eine globale Attribution – mit fatalen Folgen für Selbstwert und Zuversicht. Wer dagegen denkt: „Das war nur in diesem Fach schwierig“, bleibt spezifisch und realistisch.

## 3. Internalisierung

Die dritte Dimension betrifft die Frage nach der Internalisierung: Liegt die Ursache in mir (internal) oder außerhalb meiner Kontrolle (external)? Ein innerer Stil („Ich bin dumm“) kann zu lähmendem Selbstzweifel führen, während ein äußerer Stil („Die Erklärung war schlecht“) zwar entlastet, aber auch Verantwortung verschieben kann. Diese drei Achsen – stabil vs. instabil, global vs. spezifisch, internal vs. external – bilden gemeinsam unseren inneren Erklärungsfilter. Wie wir diesen Filter einstellen, entscheidet oft mehr über unsere Lebensqualität als das Ereignis selbst. Und genau an diesem Punkt setzt Seligmans Konzept des „erlernten Optimismus“ an. Seligman stellte fest, dass optimistische und pessimistische Menschen dieselben Ereignisse völlig unterschiedlich interpretieren.

### So sieht das im Überblick aus:

#### ⇒ **Stabilität (stabil vs. instabil)**

**Stabil:** Die Ursache ist dauerhaft (z. B. „Ich bin einfach schlecht in Mathe.“)

**Instabil:** Die Ursache ist vorübergehend (z. B. „Ich hatte heute einfach einen schlechten Tag.“)

*Ein stabiler Attributionsstil bei negativen Ereignissen kann zu Resignation führen, da man das Gefühl bekommt, dass sich sowieso nichts ändern lässt.*

⇒ **Globalität (global vs. spezifisch)**

**Global:** Die Ursache betrifft viele Lebensbereiche (z. B. „Ich bin generell unfähig.“)

**Spezifisch:** Die Ursache ist auf eine bestimmte Situation begrenzt (z. B. „Ich bin nicht gut im Kopfrechnen, aber in Geometrie bin ich stark.“)

*Ein globaler Attributionsstil kann dazu führen, dass ein einzelner Misserfolg als Beweis für ein generelles Versagen interpretiert wird.*

⇒ **Internalisierung (internal vs. external)**

**Internal:** Die Ursache liegt in der eigenen Person (z. B. „Ich bin dumm.“)

**External:** Die Ursache liegt außerhalb der eigenen Kontrolle (z. B. „Der Lehrer erklärt schlecht.“)

*Ein internaler Stil kann zu Selbstzweifeln führen, ein externer Stil kann Verantwortung abgeben – beides hat Vor- und Nachteile, je nach Kontext.*

Zusammengefasst ergeben diese drei Dimensionen entweder den optimistischen oder den pessimistischen Stil.

Ereignis	Pessimistischer Stil	Optimistischer Stil
Misserfolg	stabil, global, internal	instabil, spezifisch, external
Erfolg	instabil, spezifisch, external	stabil, global, internal


Unsere Praxisforschung zeigt, dass es auch hier Alltagsbrücken gibt, um diesen erlernten Optimismus leichter in den Alltag zu integrieren:

### Teamführung

1. Wie unterstütze ich das Team dabei, sich auf Möglichkeiten statt auf Probleme zu fokussieren?
2. Welche Sprache verwende ich, um eine zukunftsorientierte und konstruktive Denkweise zu fördern?
3. Wie feiere ich Fortschritte, um positive Erwartungen zu stärken?

### Selbstführung

1. Welche Geschichte erzähle ich mir selbst, wenn ich mit Unsicherheit konfrontiert bin?
2. Wie interpretiere ich Rückschläge – als vorübergehend und spezifisch oder als dauerhaft und global?
3. Wie kann ich „realistischen Optimismus“ leben, ohne in Verdrängung oder Naivität zu verfallen?

 **Merke:** Wir können Change Readiness nicht verordnen, wir müssen sie ermöglichen. Ein Schlüssel ist der Zukunftsmut. Mitarbeitende mit hohem PsyCap stellen sich schneller auf neue Prozesse ein und motivieren andere in ihrer Umgebung. Starten Sie den Change-Prozess mit einer Er-

hebung von PsyCap und identifizieren Sie Schlüsselpersonen mit hohem Zukunftsmut frühzeitig.

### **Investieren Sie in Ihr Psychologisches Kapital:**

- Zuversicht entsteht, wenn wir Hindernisse gedanklich vorwegnehmen und von Beginn an in alternativen Lösungswegen denken.
- Zutrauen erstarkt, indem man sich an bewältigte Herausforderungen erinnert, sich an erfolgreichen Vorbildern orientiert und verbalen Ansporn nutzt.
- Robustheit lebt auf, wenn Sie belastende Situationen in einen realistischen Rahmen einordnen und unterscheiden, ob Sie etwas kontrollieren können oder nicht.
- Erlernter Optimismus gedeiht im optimistischen Erklärungsmuster – für Erfolge wie für Misserfolge.

# Fast Reader

## 1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes

**Change Readiness, die Bereitschaft eines Menschen zur Veränderung im Unternehmen, ist trainierbar. Sie lässt sich durch gezielte Interventionen und Entwicklungsprogramme fördern. Besonders die vier Dimensionen des Zukunftsmutes sollten in Veränderungsarchitekturen gezielt aufgebaut werden. Damit wird nicht nur die individuelle, sondern auch die organisationale Wandlungsfähigkeit gestärkt als entscheidender Wettbewerbsfaktor in einer unsicheren, komplexen Welt. Wer in dieser Welt Zukunft gestalten will, muss den Mut zur Veränderung nicht nur fordern – sondern fördern.**

**Der Zukunftsmut setzt sich aus vier Dimensionen zusammen, die sich gegenseitig bestärken und das Innovationsverhalten befeuern:**

- **Die Zuversicht:** Sie basiert auf dem Willen und der Überzeugung, erfolgreiche Wege für die Verwirklichung eines Ziels ausfindig machen zu können, was die Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen, signifikant erhöht.
- **Das Zutrauen:** Hier geht es um die Überzeugung, eigene Ziele realisieren zu können. Wir entwickeln diese, wenn wir uns an bewältigte Herausforderungen erinnern.
- **Die Robustheit:** Sie beschreibt einen psychologischen Zustand, in dem es gelingt, sich von Widrigkeiten wie Misser-

folgen zu erholen oder darauf sogar mit positiver Veränderung zu reagieren.

- **Der realistische Optimismus:** Sind wir optimistisch, neigen wir dazu, Probleme als fremdverursacht, vorübergehend und situativ begrenzt zu begreifen. Zugleich ordnen wir gute Erlebnisse als bleibend, allgemeingültig und von uns selbst verursacht ein.

## 2. Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken

**Je größer und etablierter ein Unternehmen ist, desto schwerer tut es sich damit, radikale Veränderungen hervorzubringen. Das gesamte System ist auf Stabilität und Effizienz getrimmt. Alles Neue bedroht diese Stabilität und damit vermeintlich auch die Organisation. Die größere Bedrohung liegt jedoch darin, sich nicht zu verändern. Denn eine Organisation, die sich nicht fortlaufend erneuert, wird über kurz oder lang vom Markt verschwinden. Die Ressourcen zur kontinuierlichen Neuerfindung liegen im Zukunftsmut.**

**Damit Unternehmen dauerhaft Transformation ermöglichen, sollten sie diese Fehler vermeiden:**

- **Veränderung delegieren:** Innovation und Change lassen sich nicht an einzelne Führungskräfte oder Abteilungen delegieren. Sie müssen Everybody's Job sein. Dafür braucht es die Vermittlung von Kompetenzen und die Förderung von informeller Kommunikation.

- **Veränderung vererben:** Zögern Sie die Transformation nicht hinaus. Besser man selbst kannibalisiert das eigene Geschäft, bevor es andere tun. Da dies auf Widerstand stoßen wird, muss die Initiative von oben ausgehen.
- **Wandel fürchten:** Oft basiert die Furcht vor Veränderung auf diffusen Ängsten. Diese lassen sich überwinden, indem man das Neue umarmt, etwa durch Trendexpeditionen.
- **Transformation marginalisieren:** Große Veränderungen lassen sich nicht nebenbei in die Welt bringen. Sie benötigen Zeit, Personal und damit Geld. Ideal sind kleine Teams, die ausschließlich damit beschäftigt sind.

### 3. Change und Zukunftsmut in der Praxis

Die aktuelle Forschung evaluiert verschiedene Trainings, die speziell darauf abzielen, das Psychologische Kapital (PsyCap) von Organisationen nachhaltig zu stärken. Beispiele für nützliche Tools sind die Hope Map, sich selbst zum Zeugen des eigenen Erfolgs machen, ein gutes Emotionsmanagement, gerade auch bei Misserfolgen, Rückschläge als Lernchance begreifen und das Trainieren einer positiven Grundhaltung.

Die folgenden Interventionen können Sie mit Ihrem Team eigenständig durchführen:

- **Zuversicht als Denkmuster nutzen:** Formulieren Sie ein Ziel so, dass es anspruchsvoll und wichtig erscheint. Dann sollten

Sie dem Team verschiedene Wege zeigen, wie das Ziel erreicht werden kann (Waypower).

- **Zutrauen erhöhen:** Durch Mastery Experiences merken wir, dass wir kompetent sind. Auch das Nachahmen erfolgreicher Vorbilder kann das Zutrauen erhöhen.
- **Robustheit sozial verankern:** Wenn Sie belastende Situationen in einen realistischen Rahmen einordnen, stärkt dies die Robustheit.
- **Optimismus herstellen:** Erlernter Optimismus heißt, den Fokus bewusst auf das zu lenken, was gut läuft und wofür wir dankbar sein dürfen. Der nachsichtige Umgang mit Fehlschlägen stärkt den Optimismus.

## Die Autoren



**Dr. Carl Naughton** ist Arbeitspsychologe. Er ist Gründer des Open Mind Lab. Das Ziel: den Wandel zu wandeln – mit Wissenschaft für die Praxis, mit Leichtigkeit für ein gelingendes Arbeitsleben.

*Kontakt:*

E-Mail: [carl@zuversicht.de](mailto:carl@zuversicht.de)

**Andreas Steinle**, Gründer und Geschäftsführer der Zukunftsinstitut Workshop GmbH, berät Unternehmen darin, wie sie ihre Zukunftsfähigkeit verbessern können.

*Kontakt:*

E-Mail: [a.steinle@zukunftsinstitut-workshop.de](mailto:a.steinle@zukunftsinstitut-workshop.de)



# Weiterführende Literatur

CNBC.com: Inside Facebook's futuristic new headquarters. CNBC LLC, 22.05.2015, <https://www.cnbc.com/2015/05/22/inside-facebooks-futuristic-new-headquarters.html>

Christensen, Clayton M. (2011): *The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren.* Verlag Vahlen, München.

Gao, Q., et al. (2020): The entrepreneur's psychological capital, creative innovation behavior, and enterprise performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1651.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006): Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.

Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B., & Peterson, S. (2024): Psychological, physical, and social capitals: A balanced approach for more effective human capital in today's organizations and life. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101080.

Mueller, J. & Melwani, S. & Goncalo, J. (2011): The Bias Against Creativity. Why People Desire But Reject Creative Ideas. *Psychological science*, 23, 13-7.

Naughton, C., & Wortmann, A. (2025): Der Einfluss der psychologischen Ressourcen Neugier, Psychologisches Kapital und Psychologische Flexibilität auf die kognitive und emotionale Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. *HRO*, 1-12.

Naughton, C. & Zander-Schellenberg, T. (2019): Innovationsverhalten und Psychologisches Kapital. In: *Wirtschaftspsychologie*, 4-2019, S. 69-79.

Norberg, J. (2017): *Progress. Ten Reasons to Look Forward to the Future.* One-world Publications, London.

Ries, E. (2011): *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Currency, New York.

Seligman, M. E. P. (2006): *Learned Optimism. How to Change Your Mind and Your Life.* Vintage, New York.

Simatupang, M., et al. (2022): The role of optimism and agility towards readiness to change in implementing Merdeka Belajar Kampus Merdeka Analitika. *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 14(2), 123–131.

Steinle, A.; Friedemann C. (2021): 30 Minuten Bessere Workshops. Gabal Verlag, Offenbach.

Weiner, B. J. (2009): A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4 (1), 67.

# Register

- Beharrungskräfte 37f., 50, 63
- Dollar Value 32f.
- Durchhaltevermögen 20, 71
- Emotionsmanagement 72, 78, 91
- Erklärungsstil 28, 30
- Feedback 15, 21, 57f. 68, 75, 78
- Führungskraft 9, 13, 16, 20-23, 25, 27, 29f., 38, 40, 90
- Hindernisse 11, 14, 16, 66-69, 71f., 80, 88
- Hope Map 66-69, 91
- Informelle Kommunikation 41, 45, 90
- Innovationsmanager 43f.
- Innovationsverhalten 31, 35, 89
- Innovator's Dilemma 38
- Intervention 10, 32-35, 65, 67f., 74, 89, 91
- Kill your Business 49
- Kreativität 14, 18f., 24, 31, 35, 40, 44f., 47, 62
- Mastery Experience 72f., 78, 92
- Nachahmung 54, 64, 72f., 78, 92
- Nachsicht 92
- Nonkonformismus 55
- Optimismus 7, 13, 27-32, 35, 39, 56, 65, 83-88, 90, 92
- Psychologisches Kapital (PsyCap) 7, 9f., 13, 24, 27f., 33, 65, 71, 87f., 91
- Robustheit. 7, 23-27, 31, 35, 49, 78, 80f., 83, 88f., 92
- Risiko 7, 29, 55f., 73, 82
- Serendipity 42ff.
- Teamgröße 60f., 63, 91
- Trendexpedition 53ff., 58, 91
- Umsetzung 23, 25ff., 32, 35, 55, 61f.
- Verbaler Ansporn 72, 75, 78, 88
- Waypower 11, 14, 67, 70, 92
- Ziele formulieren 66f., 69, 71, 91
- Zutrauen 7, 16, 18-23, 31f., 35, 54, 61, 71ff., 75-79, 88f., 92
- Zuversicht 7, 9-16, 22, 29, 31, 35, 39, 45, 47, 56f., 62, 65f., 68-71, 85, 88f., 91