

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 978-3-96739-265-4

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Foto C. Naughton: Kristina Mehlem
Foto A. Steinle: Peter Jülich
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,
D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, 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.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

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

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

Fast Reader	89
Die Autoren	93
Weiterführende Literatur	94
Register	96

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.

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!