

sich der Mittelmäßigkeit an, anstatt erfolgreich aus der Masse hervorzuragen. Das Hervorragen, die »Prominenz«, überlassen sie lieber anderen. Lieber sind sie unscheinbar als (unangenehm) auffallend. Lieber auf der sicheren Seite, als selbstsicher.

Das wirklich Traurige daran ist – und das ahnen die meisten nicht –, dass sie auf diese Weise ihren eigenen Erfolg sabotieren. Der bedingt nämlich Selbstsicherheit. Vom Kontrollieren ist noch keiner erfolgreich geworden. In einer Welt, die den Einzelnen klein, still und bescheiden sehen will, kann nichts *erfolg-en*. Die Glaubenssätze, dass ein Kind »nett und brav sein« soll, »nicht zu laut« sein darf, (Erwachsene) »nicht stören« soll, oder die Befürchtungen, was »die anderen denken« könnten, sind fest in unser Unterbewusstsein eingemauert. Es ist ein ziemlicher Gedanken-Akt, diese Verhaltensanleitungen dort wieder herauszuschleifen.

Als Erstes musst du also in der Grube deiner Glaubenssätze aufräumen, um den Grundstein für Erfolg legen zu können. Eigenlob stinkt *nicht*, Eigenlob stimmt! Wer soll es denn sonst wissen, wenn nicht du? Wer sonst soll sich deiner (Fähigkeiten) sicher sein, außer du selber? Du musst verstehen, dass dein Charakter einzigartig ist und du nicht auf der Welt bist, um irgendjemandem zu gefallen oder zu entsprechen. Selbstsicherheit heißt nicht zu glauben, dass dich alle mögen. Wenn dir klar ist, dass es völlig normal und in Ordnung ist, wenn sie es nicht tun, dann wirst du sehen, dass du den Erfolg schon längst in dir trägst. Nur das Mindset hat dir gefehlt. Mindset oder mentale Einstellung bedeutet nichts anderes als eine Stellung einzunehmen – eine Stellung zu dir selbst. Eine positive, lebensbejahende, selbstsichere Haltung. Sie kommt dir vielleicht noch ungeheuerlich und verrückt vor. Ja, logisch scheint dir das so, sonst hättest du ja schon das gewünschte Ergebnis!

Kommen wir nochmal zurück zum Anfangsbeispiel am Spielplatz: Beobachte einmal ein Kind, wenn es sich unsicher ist. Es denkt zum Beispiel: »Ist der große Kletterturm okay für mich?« »Kann ich Zweige aus dem Wald holen zum Spielen?« »Was passiert, wenn ich meine Füße im Sand eingrabe?« Es sucht dann ganz selbstverständlich nach dem Blick seiner Eltern oder der Bezugsperson, die gerade in der Nähe ist, und versucht dort die Antwort auf seine ungestellte Frage in Form einer Reaktion abzulesen. Bekommt es nicht die nötige Klarheit und Gewissheit, weil der Erwachsene vielleicht gerade nicht hinschaut, abgelenkt oder sich nicht sicher ist, irritiert oder entmutigt das auch das Kind.

Es findet keinen Halt und keine Orientierungslinien, um seine Entscheidung sicher fällen zu können, weil die (unsichere) Bezugsperson ihm vermittelt hat, dass sie es selbst nicht weiß. Im Ergebnis macht das Kind (mit uns) dann, was es will; es quengelt, trödelt, ist zornig, weint oder tanzt dem Gegenüber sprichwörtlich auf der Nase herum. Alles schon dagewesen, das heißt, selbst erlebt. Damit beginnt oft ein unangenehmer Kreislauf aus Missverständnissen und seltsamen Erziehungsmaßnahmen. Das in der westlichen Welt verbreitete Modell von Belohnung und Bestrafung kommt nicht von ungefähr. Es hält sich leider hartnäckig aufgrund des Irrglaubens, dass ein Kind aufmüpfiger wird, umso selbstsicherer und furchtloser es ist. Dabei ist das Einzige, was wirklich Sicherheit gibt, die eigene Sicherheit. Ist der Erwachsene sich sicher, »folgt« ein Kind ganz natürlich. Nicht die Selbstsicheren (Kinder) tanzen anderen auf der Nase herum, sondern die *Unsicheren*.

Nun ist das ja aber kein Erziehungs-, sondern ein Erfolgsbuch. Daher legen wir das Beispiel wieder um auf uns als Mitarbeitende, Selbstständige, Firmenchefs, Kollegen, Partner und so weiter: Wenn sich jemand unsicher ist, sein Gegenüber aber die notwendige Souveränität ausstrahlt, dann wird die andere Person natürlich auch sicherer. Sie wird selbst-sicher hinsichtlich der anstehenden Entscheidung oder Handlung, für die gewissermaßen nur eine »Bestätigung« gesucht wird. Selbstsicherheit ist also auch ein Stück weit übertragbar. Leider gehören Kontrollversuche à la »mach dies«, »tu das nicht« und Wenn-dann-Sätze auch in vielen Firmen regelmäßig zum Umgangston. Es wird also nach wie vor mehr kontrolliert, als (Selbst-)Sicherheit vermittelt. Schade.

1.5 Lösung her, aber sofort! Oder: Warum Geduld eine verlernte Tugend ist

Wir Menschen wollen immer schnelle Lösungen. Vorgefertigte Anleitungen und Erfolgsrezepte sind extrem gefragt. Ein Rezensent meines vorigen Buches *Best Seller* hat beanstandet, dass ihm so ein Leitfaden im Buch gefehlt hat. »Wie Verkaufen richtig geht, wird eigentlich nicht erklärt«, lautete sein Vorwurf. Zu Recht! Aber für den eigenen Erfolg gibt es einfach kein Patentrezept.

Leider haben sich die Menschen inzwischen längst daran gewöhnt, vieles von jetzt auf gleich und vorgekauft haben zu können. Das eigene Auto parkt bei den meisten direkt vor dem Gartenzaun, ihre Handys und Uhren haben E-Mail- und Internetzugang, Einkäufe bringt der Onlineshop zu jeder Tages- und Nachtzeit an die Haustür, für Unterhaltung sorgt das Smart-TV oder eine Streaming-Plattform, und Wellness-Angebote gibt es inzwischen an jeder Straßenecke. Natürlich ist das verlockend, dass wir für fast jede Situation unabhängig vom Lebensbereich auf Knopfdruck eine Lösung parat haben. Aber Vorsicht! Die Art und Weise, mit der wir da an unsere Probleme, Wünsche und Ziele herangehen, könnte uns noch zum Verhängnis werden.

Ich sehe zum Beispiel tagtäglich Menschen, die es sich äußerst bequem eingerichtet haben im Leben. Sie machen teure Urlaube, haben große Fernseher, ein Eigenheim, mehrere Autos, eine Haushaltshilfe, ein Haustier, einen Pool oder ein Boot. Trotzdem setzen sie ihre Vorhaben nicht um, fühlen sich gestresst und antriebslos und verlieren zunehmend die Freude an ihrem Tun. Ihr von Annehmlichkeiten volles Leben ist nicht erfüllt, sondern voller Leere. Ich wage zu behaupten, dass das fast ausschließlich am Streben nach Bequemlichkeit liegt. Das Bequem-sein wird nämlich gern verwechselt mit Erholung und Luxus. Wenn sich jemand gestresst oder ausgelaugt fühlt, sagen viele automatisch: »Ganz klar, du arbeitest zu viel, gönn dir doch mal was.« Und derjenige zieht los und kauft sich etwas. Konsumieren, Abschalten, Nichtstun – als Ausgleich zur Erwerbsarbeit und den sonstigen Belastungen des Alltags. Diese Bequemlichkeitshaltung ist der Hauptgrund dafür, warum die Menschen nicht das Glück verspüren, nach dem sie streben. So ein Mindset macht auf Dauer stumpf und träge. Ich gehe sogar noch weiter und sage, dass man dadurch verdimmt.

Unsere Wahrnehmung wird völlig blockiert, wenn man sich dauernd mit Dingen beschäftigt, die an der Essenz des Lebens so vorbeigehen wie Programmfernsehen oder All-inclusive-Urlaub. Natürlich braucht jeder Zeit für Erholung. Ich fahre auch weg, ich schaue mir auch Filme an, aber ich strebe nicht *primär* danach. Wer überwiegend Bequemlichkeit anstrebt, sich vom Konsum berauschen und von Massenmedien verblöden lässt, verliert den eigentlichen Lebenssinn aus den Augen. Diese banalen Beispiele stehen ja nur stellvertretend für so vieles, was man der Bequemlichkeit halber tut. Einen klaren Kopf – und den braucht man, um seine Grundeinstellung auf den eigenen Erfolg auszurichten – holt man sich sicher nicht in der Komfortzone. Dafür muss man bereit sein, auch unbequeme Dinge zu tun. Aber wer bringt schon noch die Geduld dafür auf?

Ruhig und beherrscht lästige Situationen auszuhalten oder auf etwas lange zu warten, ist tatsächlich eine große Herausforderung. Ich weiß das nur zu gut, mein angeborener Geduldsfaden ist immens kurz. Als ich meine Frau kennengelernt habe, konnte ich kaum glauben, wie penibel und langsam sie sich vorbereitet, bevor sie aus dem Haus geht. Geduldig ertragen konnte ich es schon gar nicht. Sie hat es mir zum Glück verziehen, dass ich sie öfter einmal zur Beeilung gedrängt habe. Böse Zungen behaupten, ich wäre getrieben und rastlos. Ich nenne es lieber aktiv und dynamisch. Gelassenheit gehört jedenfalls nicht zu meinen Stärken. Und so durfte ich lernen, dass »Tempo« meine höchstpersönliche Komfortzone ist und ich da rauskommen muss, wenn ich etwas erreichen will. Immerhin ist die Richtung wichtiger als die Geschwindigkeit, mit der man etwas angeht.

Ich kenne nur wenige Menschen, die Langeweile ohne rettende Ablenkung aushalten können. Ablenkungen lauern und locken halt auch überall. Du brauchst dich nur umzuschauen an der Haltestelle, in der U-Bahn, bei der roten Ampel, vor der Supermarktkasse, am Kinderspielplatz und so weiter: Wie viele Leute wirst du zählen, die geduldig warten und dabei ihre Augen und vor allem Gedanken entspannt schweifen lassen? In den Köpfen vieler Leute geht es wilder zu als im Affenkäfig, so sprunghaft hüpfen ihr Verstand von Gedanke zu Gedanke. Unsere Gewohnheiten sind der Schnelligkeit der digitalisierten Gesellschaft erlegen. Dauernd glotzen wir auf irgendwelche Bildschirme, in Geschäften herrscht rege Hintergrundbeschallung und über die Belüftungsanlage werden Duftstoffe eingeschleust, die die Kauflust

anregen. Ja, wie soll denn einer den Fokus aufs Wesentliche richten können, wenn ihm die Sinne derart vernebelt werden?

Ich kann dir sagen, es zahlt sich aus, sich in Geduld zu üben, eine langweilige oder unangenehme Situation einfach mal so zu ertragen. Es geht nämlich genau darum – um die Fähigkeit zu fokussieren. Wir möchten uns ja ein- bzw. »scharfstellen« auf das, was wir im Leben haben wollen. Geduldig ist nicht der, der gelassen in einer bequemen Situation ausharrt und hofft, dass ihm das Glück schon in den Schoß fallen wird. Geduldig ist, wer dem unbequemen Moment standhält, in dem er nicht weiß, was er mit sich anfangen soll. Nur dort finden wir das, wonach wir uns sehnen und suchen: Freude, Freiheit, Identifikation, Erfüllung und Erfolg.

Die meisten Leute haben aber keinen Erfolg, sie kommen im Leben nicht voran beziehungsweise nicht dorthin, wo sie gern wären. Sie sind gefangen in ihrer eigenen Komfortzone und merken es oft nicht einmal. Sie beschwerten sich über die Umstände, den Chef, ihren Partner oder die Politik und fühlen sich machtlos. Dabei sind sie, salopp gesagt, einfach nur verantwortungslos. Wer erfolgreich sein möchte, muss bereit sein, die Verantwortung für seine Ergebnisse zu übernehmen – für *alle* Ergebnisse. Geduld ist dafür eine zentrale Tugend, denn sie befähigt dich zu fokussiertem Handeln. Ich werde dir auch diesmal wieder keine Lösung für dein Problem, keine Anleitung für deinen Erfolg und keinen Leitfaden für ein geniales Leben liefern. Ich kann dir hier nur einen Denkanstoß für die Arbeit an deinem Mindset mitgeben. Die zwei wichtigsten Hebel dafür lauten Fokus und Geduld. Kannst du sie bedienen?

1.6 Die »Was-bringt-mir-das?«-Mentalität

Was bringt mir das? Was habe ich davon? Was springt für mich dabei heraus? Diese Fragen höre ich sehr regelmäßig von meinen Seminarteilnehmern und Kunden. Sie stellen sie mir im Zusammenhang mit beruflichen Themen genauso wie hinsichtlich ihrer privaten Beziehungen oder Konflikte. Die verbreitete Ansicht, wir müssten aus jeder Lebenslage einen direkten Vorteil ziehen, ist in meinen Augen eine riesige Falle. Denn in dem Moment, in dem wir uns fragen, was wir zukünftig als Gegenleistung bekommen, wird in uns immer das Gefühl wachsen, dass wir gegenwärtig zu wenig haben. Je öfter wir die Frage stellen, umso mehr werden wir uns im Mangel fühlen. Wir meinen dann, wir hätten zu wenig: Zeit, Geld, Dank, Anerkennung, Hilfe, Chancen, Möglichkeiten, was auch immer.

Hält diese Annahme einem Realitäts-Check stand? Ich sage nein. Schließlich ist »nie zu wenig, was genügt«², wie der römische Philosoph Seneca für uns als Merksatz hinterlassen hat. Und – du wirst mir hoffentlich zustimmen – unser aller Leben ist heute viel mehr vom Überfluss als vom Mangel gekennzeichnet. Auf die Probleme, die daraus wiederum entstehen, will ich hier nicht näher eingehen.

Im Zustand des Mangeldenkens kann außerdem die »Gedanken-Rechnung« niemals aufgehen, die da lautet: Das Ergebnis einer Handlung ist direkt proportional zur Einstellung, die du von Anfang an dazu beziehst. Handelst du aus der Fülle heraus, wird dein Ergebnis daher positiv ausfallen; denkst du aber im Mangel, wird es eher negativ ausgehen. Daher ist auch das Handeln zur »Schmerzvermeidung« nicht besonders wirkungsvoll: Wer etwas nur tut, um negative Folgen zu umgehen, wird zwar unmittelbar keinen Nachteil, aber langfristig auch keinen Erfolg damit haben.

Es kann einfach nichts Produktives, Schönes und Wertvolles aus einem Mangel- beziehungsweise negativen Gefühlszustand heraus entstehen. Weil die großen Dinge nur entstehen aus den Emotionen der Fülle, des Wachstums, der Zuneigung, der Liebe, der Hilfsbereitschaft und des Wohlwollens anderen gegenüber. Wenn du in diese Energie eintauchst, ändert es komplett den Ausgang jeder Situation. Dass du damit ein »Pionier der Menschlichkeit« werden könntest, weil diese Art von Gefühlen in unserer Gesellschaft mit Geringschätzung belegt sind, hast du ja schon in [Kapitel 1.3](#) erfahren. Wichtig ist zu wissen, dass du allein entscheidest, welche Gefühle du spüren und deinem Handeln zugrunde legen möchtest. Wenn du das verstanden hast, weißt du erst, wie viel Kraft und Macht du über deinen eigenen Lebenserfolg hast.

Unsere Gesellschaft ist aber abgestumpft. Schon als Kinder wurden wir sozialisiert mit Glaubenssätzen in der Art von »Wenn du brav bist, bekommst du ein Geschenk«, »Schau auf dich, sonst tut es keiner«

oder »Den Letzten beißen die Hunde«. Die Behauptungen wurden – und werden noch immer – von Erziehungspersonen in gutem Glauben ausgesprochen. Sie dienen aber nur dem Ziel, den anderen zu lenken; sicher nicht, um ihn in seinen Lebenszielen zu fördern. Wenig verwunderlich sind die meisten Erwachsenen daher gewohnt zu fordern anstatt zu fördern, zu geizen anstatt zu gönnen und zu *re-*agieren anstatt zu agieren. Ohne äußere Anreize wie Belohnungen, Boni, Prämien, Rabatte, Gutscheine, eine Gehaltserhöhung, Beförderung, Sonderurlaub und andere Nützlichkeitsabwägungen mag heute kaum mehr jemand einen Finger rühren. Daher nimmt auch die Bereitschaft zu geben ohne Gegenwert immer mehr ab. Dieser Punkt ist so zentral, dass ich ihm unter 2.4 ein eigenes Kapitel gewidmet habe.

Die »Was-bringt-mir-das?«-Mentalität ist eine Sackgasse. Aber welche Alternative ist die richtige? Die Frage: »Was kriege ich, wenn ich das tue?« müsste umgekehrt lauten: »Wofür würde ich alles tun, ohne auch nur einen Cent zu bekommen?« Wenn du deine Lebenszeit nicht genau damit füllst, bist du auf dem Holzweg. Versteh mich bitte nicht falsch, ich sage nicht, dass wir ab sofort alle nur mehr ehrenamtlich arbeiten sollen. Es geht aber darum, dass uns unser Tun dermaßen viel Freude machen sollte, dass wir es auch machen würden, wenn es nichts dafür gäbe. Sonst ist es doch nur eine Art »Entschädigung«, eine Gegenleistung, ohne die du in der Früh nicht einmal aufstehen würdest. Wenn du sagen kannst, »Ich mache es, weil es mir Spaß macht, egal, was folgt«, wenn du dir so eine Haltung zutraust, bist du richtig. Denn auch wenn du am Ende nicht das ultimative Erfolgserlebnis hast, so hast du damit zumindest Freude in dein Leben geholt.

Um besser zu veranschaulichen, was ich meine, greife ich auf mein Lieblingsbeispiel zurück: Kinder. Muss man sie zum Spiel motivieren? Brauchen sie einen Anreiz oder eine Belohnung, damit sie spielen? Zwei Mal: Nein. Na ja, »das ist ja spielen«, wirst du dir jetzt sicher denken, »das kann man doch mit Arbeit nicht vergleichen«. Oh doch, das kann man. »Das Spiel ist die höchste Form der Forschung«, soll Albert Einstein angeblich gesagt haben.³ Es ist jedenfalls extrem anstrengend für Kinder, weil sie beim Spielen ununterbrochen Neues lernen. Spielen ist lernen. Warum spielen denn Kinder, etwa weil sie »Erfolg« haben wollen? Kinder wollen keinen Erfolg, sie wissen nicht einmal, was das ist. Sie wollen Lust und Freude erleben. Sie spielen nicht wegen einer Gegenleistung, sondern aus Spaß am Spiel und am Leben an sich. Spielen ist leben. Und das ist der größte Erfolg, weil man dabei am meisten lernt. Das können wir von ihnen lernen.

1.7 Profitmaximierung war gestern

In meinen Anfangsjahren als Trainer feilte ich immer wieder an der Ausrichtung meines eigenen Unternehmens. Damals hielt ich die wirtschaftlichen Ziele wie Umsatzzahlen und Gewinne der Firmen, deren Beschäftigte ich trainierte, für meine wichtigsten Orientierungspunkte. So wurde es mir kommuniziert und ich nahm es für bare Münze, unerfahren wie ich damals war. In den Leitbildern vieler Unternehmen stand ohnehin der »Mensch im Mittelpunkt« – gemeint waren sowohl Kunden wie Mitarbeiter und sonstige Stakeholder. Was es jedoch konkret bedeutete, die Menschen in den Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeiten zu stellen, darüber wurde kaum gesprochen. Heute weiß ich, warum nicht.

Mit den Jahren musste ich feststellen, dass nichts die Unternehmen härter traf als schlechte Stimmung und Konflikte am Arbeitsplatz, viele Krankenstände, eine allgemeine Job-Verdrossenheit oder hohe Mitarbeiterfluktuation. Dagegen halfen auch keine noch so genialen Incentive-Events zur Weihnachtszeit oder zum Jahresauftakt. Unterm Strich waren das alles Symptome für unternehmerischen Misserfolg. Denn wenn der »menschliche Erfolg« ausbleibt, ist es letztlich egal, was auf dem Papier oder in der Bilanz steht.

Erfreulicherweise wandeln sich die Zeiten und Anschauungen gerade. Immer öfter wird schon abgerückt von den hochtrabenden Umsatz- und Unternehmenszielen, die, meist zu Beginn eines Geschäftsjahres, den Mitarbeitern gemeinsam mit opulenten Büffets als »Motivations-Booster« präsentiert wurden. Führungskräfte und Schlüsselpersonen in den Unternehmen wissen heute, dass dieses Vorgehen außer Druck nicht wirklich viel bringt. Die angepeilten Zahlen werden womöglich erreicht, aber um welchen Preis? Und: Geht es nicht besser?

Es geht! Erfolg darf eben nicht (allein) von außen beziehungsweise oben vorgegeben und gesteuert werden. Das funktioniert ausnahmslos von innen heraus. Durch Begeisterung, Beziehungsaufbau, Kommunikation und Kooperation mit den Menschen. Wer an diesen Parametern arbeitet, kann einmal definierte Ziele oft nicht nur erreichen, sondern sogar übertreffen. Ich spreche in dem Zusammenhang von Potenzial. Ziele halte ich persönlich für Unsinn, wie du in meinem ersten Buch nachlesen kannst. Sie legen sich wie ein Deckel auf das vorhandene Potenzial, das derart im Verborgenen bleibt und nie zur Entfaltung kommen wird. Ganz ehrlich? Dem Inhaber einer Firma muss es heute gleichgültig sein, ob er die definierten Monats-, Quartals- oder Jahresziele erreicht oder nicht. Wer langfristig erfolgreich werden und auch bleiben möchte, wirft dieses jahrelang von Unternehmensberatern »gehypte« Konzept bitte endlich über Bord und ersetzt es durch Visionen, Werte und Potenziale.

Nicht immer ist es aber nur der Druck »von oben«, der den Erfolg verhindert. Im Seminarraum wird mir meist innerhalb der ersten Stunde schon klar, worum es den Leuten geht und was ihnen zu schaffen macht. Tatsächlich sind ein »Der Chef hat gesagt, ich muss ...« oder »Die Vorgabe ist, dass wir ...« selten das Hauptproblem dafür, dass gewisse Dinge nicht gelingen, für die ich dann in die Firma geholt werde. Beschäftigte stehen sehr oft unter Druck, keine Frage, aber relativ häufig ist es ein selbstaufgelegter Druck. Ausgelöst von oder im Zusammenspiel mit Existenzängsten, der Furcht vor Auseinandersetzungen und Konflikten und einer generellen »Kultur der Unsicherheit«.

Es wäre die Aufgabe von Führungskräften, diese Art von Druck und Sorge von den Menschen zu nehmen. Das scheitert aber meist daran, dass sie selbst es nicht besser wissen und können sowie ebenso gestresst und »unter-drückt« sind wie ihre Mitarbeiter. Ich werde mich in [Kapitel 8](#) noch eingehender damit befassen. Um das aufzulösen, müsste sich jeder erst einmal allein in sein Zimmer sperren und sein Innerstes nach außen kehren, um es mit Eigenverantwortung und Selbstachtung neu aufzufüllen. Die Frage ist, wer bringt schon den Mut dafür? Den Stellenwert einer gepflegten Selbstsicherheit in unserer Gesellschaft kennst du ja bereits aus [Kapitel 1.4](#). Vielleicht gelingt es mir ja hiermit, dass die Sehnsucht danach größer wird als jegliche Ängste vor den Folgen.

Aber anstatt dieser persönlichen Sehnsucht nachzuspüren, unterwerfen sich die meisten Menschen irgendwelchen äußeren Zwängen. Unsere Gesellschaft ist wie sie ist, weil die allermeisten von uns die Beschränktheit ihrer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten unhinterfragt akzeptiert haben. Solche Sachzwänge lassen den Einzelnen im Glauben, er müsse in einer bestimmten Art funktionieren, ohne dass er selbst es wirklich will. Wieder ist es nur ein Auswuchs der falschen Glaubenssätze, mit denen so viele von uns aufgewachsen sind. Sobald jemand auf die Idee kommt, einen Lebenswandel anzustreben, der nicht gesellschaftlich mehrheitlich gebilligt ist, folgt postwendend ein: »Wo kämen wir denn hin, wenn das alle täten?!« Bäm! Schon sehen sich diese Menschen ganz logischerweise an der Grenze ihrer individuellen Freiheit, ihrer Aussichten auf Glück und Erfolg angekommen.

Oft ist es auch die Zeitkomponente, die uns unter Druck setzt und an die Grenzen bringt. Was ist mehr wert: Zeit oder Geld? In manchen Bereichen gehört es fast schon zur Jobbeschreibung, andauernd keine Zeit für etwas anderes als die Arbeit zu haben, wenn man es zu etwas bringen will. Eine Weile machte es auf mich den Anschein, dass dieses Phänomen mit den jüngeren Generationen langsam abklingt, weil sie den toxischen Dauerstress nicht mehr auf sich nehmen wollen. Die so genannte »Generation Y« ist dafür bekannt, das Althergebrachte zu hinterfragen und nach Selbstbestimmung zu streben. Zu Recht entscheiden sich die Millennials, wie sie auch genannt werden, für den Faktor Zeit und versuchen, mit so wenig (Ausgaben, Dingen, Verpflichtungen usw.) wie möglich auszukommen. Dass der angestrebte Minimalismus auch leicht in Trägheit und Passivität umschlagen kann, steht auf einem anderen Blatt.

Der Wertewandel bei Angehörigen dieser Generation, die bis in die späten 1990er Jahre hinein geboren wurden, ist eindeutig: Im Unterschied zur Gesellschaft von früher, die vor allem einen sicheren Job und gute Bezahlung anstrebte, stehen für die Ypsiloner die zeitliche und tatsächliche Flexibilität, Mobilität sowie Freude an der Arbeit an vorderster Stelle. Gute Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten gehören für sie automatisch dazu. Kein Wunder, dass in dieser Gruppe immens viele High Potentials unterwegs sind. Sie sind auch schon viel selbstbewusster und fokussierter als ihre Vorgängergeneration.

Eine schöne Entwicklung, dachte ich mir. Dann kam aber die Generation Z. Die etwa ab der Jahrtausendwende Geborenen sind im Vergleich zur Generation Y nicht nur technik- und internetaffin, sie