

Gabriella Rosen Kellerman & Martin Seligman
Tomorrowmind

Gabriella Rosen Kellerman & Martin Seligman

TOMORROW MIND

DAS TOOLKIT FÜR MENTALE STÄRKE,
GESUNDHEIT UND MEHR FREUDE
AN DER ARBEIT

Aus dem Amerikanischen von
Judith Elze & Katrin Harlaß

ARISTON 

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel
*Tomorrowmind: Thriving at Work with Resilience, Creativity,
and Connection, Now and in an Uncertain Future*
bei Atria Books, einem Imprint von Simon & Schuster, Inc.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

Aus dem Amerikanischen von Judith Elze & Katrin Harlaß
© 2023 Gabriella Rosen Kellerman, Martin Seligman, and BetterUp Inc.
© der deutschsprachigen Ausgabe 2023 Ariston Verlag in der
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Jordan Wegberg, Berlin
Umschlaggestaltung: Christine Hartig, Hamburg
unter Verwendung eines Motivs von AdobeStock_Vögel_412837222
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20264-9

*Für Jesse
Gabriella Rosen Kellerman*

*Im Gedenken an Aaron Temkin Beck (1921–2021)
Mentor, Freund und Vorbild
Martin Seligman*

Inhalt

Einführung	11
Wie man dieses Buch lesen sollte	28
 Kapitel 1:	
Unser Gehirn bei der Arbeit	33
Das Geheimnis erfolgreicher Nahrungssuche: Anpassungsfähigkeit, Generalistentum und Kreativität	35
Ackerbau: Die Arbeit mutiert zum Job	37
Arbeit mit Maschinen: Die Industrialisierung erzeugt Unbehagen	43
 Kapitel 2:	
Die doppelte Herausforderung	
<i>Automatisierung und die Wildwasserwelt</i>	
<i>der Arbeit</i>	53
Das Tempo des Wandels	57
Die Natur des Wandels	61
Der psychologische Tribut des Wildwassers	65
 Kapitel 3:	
Unser historischer Vorteil	
<i>Die Wissenschaft vom Gedeihen</i>	69
Die Ursprünge	72
Rückschlag	75
Glaubenskrise	77
Die Gründung der Positiven Psychologie	81

Kapitel 4:

Die Bausteine der Resilienz	87
Was wir meinen, wenn wir über Resilienz reden	89
Emotionsregulation	92
Optimismus	97
Geistige Beweglichkeit	100
Selbstmitgefühl	105
Selbstwirksamkeit	106
Die resiliente Organisation	110

Kapitel 5:

Die Suche nach dem Sinn

Wichtig sein in der modernen Wirtschaft	113
Definitionen: Sinn und Zweck	116
Wie weitverbreitet ist die Suche nach Sinn?	117
Die Vorteile einer sinnstiftenden Arbeit	119
Wodurch wird Arbeit sinnstiftend?	121
Wie der Einzelne Sinnstiftung am Arbeitsplatz fördern kann	123
Über die Wichtigkeit als Alternative zum Sinn	126
Warum ist Wichtigkeit so wichtig?	129
Das Wichtigkeitsglas füllen	130

Kapitel 6:

Schneller Rapport

Beziehungsaufbau unter Druck	137
Verbundenheit und Wohlbefinden	142
Verbundenheit und Arbeitsleistung	148
Verbundenheit und Kundenerlebnis	152
Was Verbundenheit behindert: Zeit, Raum und »wir«/»sie«	156

Kapitel 7:**Schneller Rapport II*****Beziehungsaufbau durch Zeitwohlstand, Synchronizität und Selbstwerdung***

Zeitwohlstand	161
Synchronizität	165
»Sie« sind »wir«	167
Achtsames Zuhören	174

Kapitel 8:**Prospektion*****Die Superkraft des 21. Jahrhunderts***

Prospektion: Eine für unsere Zeit entscheidende psychologische Fähigkeit	183
Prospektion für Softwareteams	187
Prospektion und Ruhezustandsnetzwerk	190
Das Zwei-Phasen-Modell der Prospektion	193
Bildung des Prospektionsmuskels: Phase 1	195
Bildung des Prospektionsmuskels: Phase 2	198
Korrektur des Innovatoren-Bias	201
Die Prospektion messbar verbessern	205

Kapitel 9:***Wenn wir alle kreativ sind***

Kreativität: Unsere einzigartige menschliche Gabe	216
Das kreative Gehirn	219
Der kreative Mensch	222
Die kreative Idee	228
Das kreative Team	239
Bildung des kreativen Muskels: Einführung in die Kreativitäts-»Hygiene«	244
Kreativitäts-»Hygiene« auf individueller Ebene	245
Kreativitäts-»Hygiene« auf Team- und Organisations-ebene	253

Kapitel 10:

Zukunftsfähige Arbeitskräfte

Die proaktive Organisation	259
---	-----

Hilfe für Leidende: Die Tradition der sozialen	
--	--

Wohlfahrt	262
-----------------	-----

Learning & Development: Förderung der Befähigten?	264
---	-----

Die Herausforderungen einer fragmentierten	
--	--

Vorgehensweise zur Mitarbeiterentwicklung	266
---	-----

Die proaktive Organisation	270
----------------------------------	-----

Schluss	279
---------------	-----

Anhang

Whole-Person-Modell	285
---------------------------	-----

Dank	293
------------	-----

Anmerkungen	295
-------------------	-----

Register	328
----------------	-----

Einführung

Lange bevor Graeme Payne zum »Inbegriff menschlichen Versagens« wurde, noch bevor Computer überhaupt auf der Bildfläche erschienen, war Plan A für ihn die Armee.

Payne wuchs in den 1970er-Jahren als ältestes von drei Kindern einer Mittelschichtfamilie im neuseeländischen Christchurch auf. Schon als Kind mochte er strukturierte Aktivitäten, bei denen er neue Fertigkeiten erlernen musste. Rugby war eine seiner frühen Leidenschaften und gehört für ihn und seine Söhne auch heute zu den wichtigsten Familienaktivitäten.

In der Highschool trat Graeme der Jugendorganisation der neuseeländischen Streitkräfte bei, den New Zealand Cadet Forces, wo er schnell aufstieg und seine Disziplin die Bewunderung der Kameraden auf sich zog. Zudem entwickelte er einen Hang zum Basteln und Bauen. Als das örtliche Freilichtmuseum Ferrymead Heritage Park ein mächtiges Flugabwehrgeschütz geschenkt bekam, trommelte er ein paar Freunde zusammen, um bei seiner Restaurierung mitzuhelfen. Sobald es wieder in altem Glanz erstrahlte, nutzte Graeme diesen Erfolg, um die Gründung eines Militärmuseums zu initiieren.

Nicht jede seiner Ideen war von Erfolg gekrönt. Ein spontaner Ausflug ins Dudelsackspielen endete ... ziemlich schnell.

Graemes Vater war Buchhalter, und so ist es nicht weiter überraschend, dass auch sein Sohn eine Vorliebe für Zahlen hatte. Wie er sich rückblickend erinnert, war es nicht das Rechnen, das ihn an der Buchhaltung am meisten interessierte. Es war das Lernen. Am Anfang jeder Buchprüfung standen das Erkunden und Entdecken, gab es die Notwendigkeit, die innere Funktionsweise eines Unternehmens – den Workflow, die Produktionssysteme – schnell und umfassend zu verstehen. Erst dann konnte man sich den Zahlen zuwenden. Graeme liebte gründliches Ler-

nen, und es fiel ihm leicht. Die Tabellenkalkulationen störten ihn nicht weiter.

Jahrelang hatte er vorgehabt, nach der Highschool zur Armee zu gehen. Doch kurz vor seinem Abschluss bekam er Wind von einem Universitätsstipendium, das die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Young vergab (heute bekannt unter dem Namen Ernst and Young beziehungsweise EY). Aus einer Laune heraus bewarb er sich – und bekam es. Er nahm das Stipendium an und trat zugleich einer Reserveeinheit bei, um seine militärische Grundausbildung zu absolvieren.

»Ich habe mich Veränderungen immer gestellt«, sagt er in Erinnerung an diese spontane, richtungsweisende Entscheidung. »Wieso auch nicht? Was hat man denn schon zu verlieren?«¹

Und Veränderungen waren für ihn und viele seiner Landsleute bereits im Gange – ob sie es wollten oder nicht. Nach Jahrzehnten einer blühenden Landwirtschaft, die Neuseeland einen der höchsten Lebensstandards der Welt beschert hatte, war die traditionelle Woll-, Fleisch- und Milchwirtschaft im Niedergang begriffen. An ihre Stelle trat neben der verarbeitenden Industrie zunehmend der neue Dienstleistungssektor, der heute in der Region Canterbury, zu der Christchurch gehört, 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts generiert.²

Auch im Bereich der Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung vollzogen sich enorme Umwälzungen. Als Graeme seine Stelle als Finanzprüfer bei Arthur Young in Christchurch antrat, stand dem gesamten Büro ein einziger IBM-Computer zur Verfügung. Wenige Jahre später hatte jeder Mitarbeiter einen sogenannten »Lugable« auf dem Tisch.³ Ältere Partner waren den neumodischen Geräten gegenüber misstrauisch. Sie betrachteten sie nicht so sehr als Werkzeuge der Zeitersparnis, sondern eher als Spielerei. Stattdessen bevorzugten sie ihre eigenen »Textverarbeiter« – nicht die

von der elektronischen Sorte, sondern die in Menschengestalt, vornehmlich Frauen, die aufgezeichnete Sprachmemos abtippten.

Graeme dagegen begeisterte sich für die neue Technologie. Es gefiel ihm, ihre Funktionsweise zu ergründen. Er nutzte ihre Programme, um Diagramme zu erstellen, und erleichterte sich die Arbeit mithilfe von Software, die Berechnungen schneller und zuverlässiger durchführte, als er es auf seinen alten Notizblöcken vermocht hätte. Stunden verbrachte er damit, sich anhand von Büchern die Grundlagen der Informatik beizubringen.

»Ich war Frühanwender«, sagt er mit einem kleinen Lächeln, »und besaß sogar den Apple Newton.«

Als geborene Führungskraft tat Graeme sein Bestes, um den Menschen in seinem Umfeld bei der Anpassung zu helfen. Mit Unterstützung eines Kollegen produzierte er ein Video mit Anleitungen zum Umgang mit dem PC, das sie per Post an die Privatadressen der Partner von Arthur Young verschickten, damit die es sich zu Hause auf ihren Videorekordern ansehen konnten.

Mit der Zeit lernte das Unternehmen Graemes Fähigkeiten zu schätzen. Man bat ihn, ein Computerschulungsprogramm für ganz Neuseeland zu erstellen. Das tat er, und es funktionierte, auch wenn einige der älteren Partner sich weiterhin schwertaten. Graeme erinnert sich, dass einer von ihnen sich noch lange Zeit jede eingehende E-Mail von seiner Assistentin ausdrucken und vorlesen ließ.

Sogar für Graeme war es nicht immer leicht, mit dem Tempo der Veränderungen Schritt zu halten. Aber er wusste, was auf dem Spiel stand: nichts weniger als die Zukunft von Arthur Young. Außerhalb des Unternehmens veränderten Computer die Geschäfte der Firmenkunden rapide. Wirtschaftsprüfung beinhaltete nun ein Verständnis davon, wie diese neue Technologie in Geschäftsabläufe wie Datenspeicherung, Gehaltsabrechnung und Analytik eingebunden wurde.

Das Kreditwesen zum Beispiel hatte sich ein Jahrhundert lang auf Papierunterlagen verlassen: zuerst Notizbücher, dann Lagerhäuser voller Karteikarten. Die 1960er-Jahre brachten den

Übergang zu elektronischen Aufzeichnungen. In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde alles auf einem Großrechner in einem Rechenzentrum gespeichert. Der Schutz der Aufzeichnungen wurde damals gewährleistet, indem man den Zugang zu diesen Rechenzentren beschränkte – etwa durch einen Wächter an der Tür oder ein schweres Vorhängeschloss.

Dann kam das Internet.

Gewissermaßen über Nacht stand die Sicherheitswelt Kopf. Hacker schufen Computerviren, die sich über ungeschützte Netzwerke hermachten und schlimme Verwüstungen anrichteten. Für die globale Industrie war dies eine existenzielle und unmittelbare Bedrohung, und um ihr zu begegnen, entstand eine völlig neue Branche: die Informationssicherheit. 1995 stellte die Citibank Steve Katz als Chief Information Security Officer ein – den vermutlich ersten CISO (sprich *SII-so*) der Geschichte.⁴

Graeme erkannte Potenzial in diesem ganzen Chaos. Der neue Wilde Westen der Informationssicherheit benötigte Werkzeuge, und er hatte so seine Ideen. Während eines Arbeitsaufenthalts in Auckland entwickelte er ein Produkt namens »Advisor«, mit dessen Hilfe man flexibel verschiedene Arten von Computersystemen analysieren konnte.

Bei einem Treffen in Singapur erkannte ein gleichgesinnter US-Partner namens Bernie sofort dessen Wert. Er lud Graeme in die USA ein, damit er weiter daran arbeitete. Neugierig, aufgeschlossen und hungrig auf Neues legte Graeme 13 000 Kilometer zurück, um sich zunächst in Cleveland, dann in Atlanta niederzulassen und das erste Büro für Sicherheitsberatung von Ernst und Young zu eröffnen. Noch war er kein Experte auf diesem Gebiet, aber das war damals niemand. Die Zeiten änderten sich zu schnell, und alte Weisheiten taugten nicht mehr für neue Probleme. Eine Welle neuer Möglichkeiten war im Anrollen. Graeme schnappte sich sein Surfbrett, um auf ihr zu reiten.

Heute ist der CISO in jedem größeren Unternehmen Standard. 41 Prozent der Unternehmensvorstände betrachten Erfah-

rung im Bereich Cybersicherheit als Schlüsselqualifikation für Leitungspositionen in Unternehmen. Bis 2024 wird der Markt für Cybersicherheit ein Volumen von 300 Milliarden US-Dollar erreichen. Ein weltweiter Mangel an Fachkräften in diesem Bereich bedeutet, dass 2,9 Millionen Stellen unbesetzt sind, während die finanziellen Verluste durch Cyberangriffe jährlich um 62 Prozent steigen und sich allein im Jahr 2020 auf *eine Billion* US-Dollar beliefen.⁵

Im Jahr 2011 war Graeme bereit für eine neue Veränderung.

Jetzt war er tatsächlich Experte auf seinem Gebiet. Er hatte 15 Jahre lang als Sicherheitsberater die Welt bereist, und das Leben als »Straßenkrieger« zermürbte ihn so langsam. Seine beiden Jungs zu Hause in Atlanta brauchten mehr Unterstützung bei ihren vielen (strukturierten, fähigkeitsgesteuerten) Aktivitäten.

Als er das Angebot erhielt, als Vizepräsident für IT-Risiken und -Compliance bei Equifax einzusteigen, griff er zu. Es war genau die Art von festem Arbeitsplatz vor Ort, nach der er sich sehnte. Das Unternehmen war zwar ausgereift, dennoch gab es immer noch jede Menge zu tun und zu verbessern.

Im Jahr 2017 hatte Equifax die Daten von einer Milliarde Verbrauchern, 100 Millionen kleinen und mittelständischen Unternehmen und 100 Millionen Angestellten sowie 20 Billionen Eigentumsdaten und 20 Billionen Vermögensdaten in seinen Beständen. Im August drückte CEO Richard Smith es in einer Rede an der University of Georgia so aus: »Stellen Sie sich die größte Bibliothek der Welt vor, die Library of Congress – nun, Equifax verarbeitet tagtäglich die 1200-fache Datenmenge.«⁶

Bei derart großen Zahlen ging vieles schief. Und zwar oft.

So fand zum Beispiel Katie Manning, wohnhaft in Portland, Oregon, einen überquellenden Briefkasten vor, als sie im März

2015 von der Arbeit nach Hause kam – alles Briefe von Equifax, insgesamt 300 an der Zahl. Jeder einzelne war an sie persönlich adressiert, enthielt aber jeweils die vollständige Bonitätsgeschichte nebst Sozialversicherungsnummer und Kontoinformationen einer unbekannten Person.⁷

Das Unternehmen bat Graeme, Nachforschungen anzustellen. Schnell stellte sich heraus, dass Katie Manning kein Einzelfall war; auch andere hatten Hunderte oder gar Tausende von Briefen mit den persönlichen Daten von Fremden erhalten. Da die Berichte in Papierform vorlagen, schickte Equifax Mitarbeiter-teams los, um sie persönlich abzuholen. Ein Adressat in Washington D.C. wurde paranoid und weigerte sich, die Tür zu öffnen. Stattdessen forderte er die Boten auf, sich spätabends auf einer öffentlichen Straße mit ihm zu treffen. Zur verabredeten Stunde mussten die Leute von Equifax dreimal mit ihren Autoscheinwerfern blinken, wie Spione in einem Krimi. Erst dann händigte der Mann die Berichte aus.

Ständig tauchten neue Schwachstellen und böswillige Akteure auf, und es kam häufiger zu Sicherheitslücken, als Graeme lieb war. Bei jedem einzelnen Vorfall versuchte sein Team, die Dinge besser zu verstehen, Korrekturen vorzunehmen und daraus zu lernen. Soweit er sich erinnern kann, wurde niemand entlassen.

Im Juli 2017 verbrachte Graeme das Wochenende seines 54. Geburtstags mit Frau und Söhnen unter der sengenden Sonne Georgias in der Natur. Als er an jenem Sonntag nach Hause kam, fand er auf seinem Anrufbeantworter etliche Anrufe seiner CISO Susan Maudlin vor.

Es waren keine guten Neuigkeiten. Jemand hatte eine Sicherheitslücke ausgenutzt, um auf eine von Graeme verwaltete Software zuzugreifen. Das volle Ausmaß der Sicherheitslücke war noch nicht bekannt, aber jetzt hieß es: Alle Mann an Deck!

Graeme selbst war zu diesem Zeitpunkt Chief Information Officer for Global Corporate Platforms. In seinen Zuständigkeitsbereich fiel auch das ACIS-Portal, ein Softwaresystem, mit dem Datensätze von Verbrauchern erfasst wurden, die Kreditauskünfte anfechten, Identitätsdiebstahl melden, eine Sicherheitsperre ihrer Konten einrichten oder eine Kopie ihrer Datensätze anfordern wollten. Eine unter dem Namen Apache Struts bekannte Software verband ACIS mit der Datenbank.

Vier Monate vor der Entdeckung der Sicherheitslücke waren 429 Angestellte von Equifax, darunter auch Graeme, per E-Mail auf ein Problem mit dieser Software hingewiesen worden. Die zuständigen Teams hatten die Schwachstelle untersucht und ein Patch aufgespielt, das sie für ausreichend sicher hielten.

Sie hatten sich geirrt. Hacker brachen ein und stahlen die Daten von 145 Millionen US-amerikanischen und 15 Millionen britischen Verbrauchern, darunter Namen, Sozialversicherungsnummern, Wohnadressen und Führerscheinnummern. Die Datenpanne gilt als die teuerste der Geschichte.⁸

Nach einem gewaltigen öffentlichen Aufschrei wurden mehrere leitende Mitarbeiter entlassen oder in den Vorruhestand geschickt.

Am Montag, den 2. Oktober 2017, hatte Graeme eine Besprechung in der Personalabteilung. Er dachte, es ginge um etwas ganz anderes. Stattdessen wurde er gefeuert.

Einen Tag später sagte der ehemalige CEO Richard Smith vor dem Kongress aus. Er machte eine Kombination aus »technischem Versagen« und »menschlichem Versagen« für die Sicherheitslücke verantwortlich, wobei er Letzteres einer einzelnen Person zuschrieb. Senator Al Franken gab dieser Person scherzhaft den Spitznamen »Gus«: »Warum liegt die Sicherheit der persönlichen Daten von 145 Millionen Amerikanern in den Händen eines einzigen Mannes? Warum hängt alles allein an Gus?«

Graeme, der plötzlich arbeitslos war und die Liveübertragung der Kongresssitzung zu Hause im Fernsehen mitverfolgte, wusste,

dass sie von ihm sprachen. Er war Gus. Schon bald sickerte sein wahrer Name durch, ergänzt um den Zusatz »Inbegriff menschlichen Versagens«.

Wie fragwürdig es war, einen solchen systemischen Zusammenbruch einer Einzelperson anzulasten, war selbst dem Kongress klar. In einem Kongressbericht heißt es: »Einen Tag bevor der ehemalige CEO Richard Smith vor dem Kongress aussagte, wurde ein hochrangiger Mitarbeiter von Equifax entlassen, weil er eine E-Mail nicht weitergeleitet hatte – eine Handlung, zu der er gar nicht angewiesen war. Ein solches PR-Manöver erscheint vor dem Hintergrund sämtlicher Fakten unbegründet.«⁹

Die dezente Verbreitung dieser besser nachvollziehbaren Gegendarstellung konnte auch nicht mehr ändern, was inzwischen mit rasender Geschwindigkeit zur allgemein akzeptierten Realität wurde: Graeme Payne stand für alles, was schiefgelaufen war.

Die bittere Ironie lag darin, dass Graeme während seiner beruflichen Laufbahn aus der Sicht unserer heutigen Arbeitswelt bis dahin alles *richtig* gemacht hatte.

Er hatte Chancen früh erkannt. Seine Neugier, sein Lerneifer und seine geistige Beweglichkeit versetzten ihn in die Lage, sich in einem boomenden neuen Arbeitsfeld schnell Expertenwissen anzueignen. Immer wieder schöpfte er Motivation und Energie aus dem Sinn, den er in der Beherrschung neuer Fertigkeiten und der Entwicklung kreativer Produkte fand. Dank sorgfältiger Vorausschau ging er kalkulierbare Risiken ein und meisterte anschließend eine Herausforderung nach der anderen.

Kurz, Graeme Payne hatte einen *Tomorrowmind*, einen Zukunftsgeist.

Und dennoch: Irgendwie stand er 2017 plötzlich am Rande des Abgrunds.

Gefeuert zu werden, ist ein scheußliches Gefühl. Es greift auf tausenderlei Weise unser psychisches Wohlbefinden und unsere physische Gesundheit an. Nimmt man dann noch den extrem öffentlichkeitswirksamen Charakter von Paynes Kündigung hinzu, ist es kein Wunder, dass er ins Schleudern kam. In jenen Monaten litt er zutiefst unter einer Angst, welche die meisten von uns schon an vielen früheren Punkten seines Weges hätte zurückschrecken lassen.

»Als der Kongressbericht veröffentlicht wurde und mein Name überall im Internet auftauchte, dachte ich wirklich, das sei das Ende meiner beruflichen Laufbahn«, sagt Graeme. »Ich fing an, mir Gedanken über meine künftigen Berufsaussichten zu machen. Was würden potenzielle Arbeitgeber von meiner Verbindung zu Equifax halten?«¹⁰

Für viele leitende Angestellte seines ehemaligen Arbeitgebers war dies in der Tat das Ende. CISO Susan Maudlin ist seit ihrem Rücktritt nach der Datenpanne komplett aus der öffentlichen Wahrnehmung verschwunden. Von CEO Richard Smith und CIO Dave Webb hat man ebenfalls nie wieder etwas gehört. 2018 entließ das Unternehmen eine Reihe weiterer Mitarbeiter – Hunderte von Menschen, die gezwungen waren, neu anzufangen, noch dazu mit einem Makel in ihrem Lebenslauf.

Wie viele von uns würden sich angesichts einer solchen Situation wie gelähmt fühlen? Wie viele würden am liebsten aufgeben?

Graeme Payne wählte einen anderen Weg.

In seiner tiefsten Verzweiflung wandte er sich an Freunde und ehemalige Kollegen. Er selbst hatte über die Jahre vielen Menschen geholfen, und diese waren jetzt bereit, sich zu revanchieren. »Freunde und Kollegen ermutigten mich, die Sache in einem positiveren Licht zu betrachten. Ihrer Meinung nach hatte ich anderen viel zu bieten, eben weil ich eins der größten Datendebakel der Geschichte miterlebt hatte.«

Genau die Fähigkeiten, die Graeme an die Spitze seiner Karriereleiter geführt hatten – Resilienz, geistige Beweglichkeit, Vor-

aussicht und Kreativität, der Sinn, den er im Erwerb neuer Fähigkeiten fand –, alles dies holte ihn jetzt vom Abgrund zurück. Stets hatte er die Herausforderung gesucht, nach Gelegenheiten Ausschau gehalten, auch das größte Chaos zu meistern. Nun schöpfte er Mut aus seinen eigenen Stärken und seinem sozialen Netzwerk und begann, seine berufliche Laufbahn Stück für Stück wieder zusammenzusetzen.

Was damals wie eine unabwendbare persönliche Katastrophe aussah, hat sich mittlerweile in ein erfolgreiches neues Kapitel des Cybersecurity Consulting verwandelt. Graemes Freunde hatten recht. Unternehmen wollen von jemandem lernen, der aus erster Hand weiß, was man tun und was man lassen sollte. Graeme berät Firmenvorstände und leitende Angestellte in Sachen Cybersecurity Readiness. Er entwickelt auch weiterhin neue Fähigkeiten und Angebote, damit seine Beratungsfirma in neue Märkte hineinwachsen kann. »Einige der besten Lektionen im Leben lernen wir durch unsere Fehler«, sagt er. Heute trägt er das Etikett »Inbegriff menschlichen Versagens« mit spöttischem Stolz.

Wir beide – der Autor und die Autorin dieses Buches – fanden etwa zu der Zeit zusammen, als Graeme seinen Posten bei Equifax verlor. Damals hatten die dramatischen Herausforderungen, die unsere neue Arbeitswelt mit sich bringt – das rasante Tempo des technologischen Wandels, die plötzliche Disruption ganzer Branchen durch neue Mitspieler, die zunehmende Unsicherheit und Volatilität auf allen globalen Märkten –, unser Interesse bereits völlig in Beschlag genommen. Beide haben wir unsere berufliche Laufbahn der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens gewidmet und waren beunruhigt angesichts der Unfähigkeit der Menschen, diesen sich auftürmenden Herausforderungen gerecht zu werden.

Dies alles war lange vor der Coronapandemie, die 2020 den aufkommenden Sturm in einen wahren Tornado verwandelte.

Etwa die Hälfte der Arbeitnehmer in den USA hat mit Burn-out zu kämpfen.¹¹ 76 Prozent sind der Ansicht, dass sich Stress am Arbeitsplatz negativ auf ihre persönlichen Beziehungen auswirkt.¹² Extremer Stress am Arbeitsplatz verursacht jährlich Gesundheitskosten in Höhe von 190 Milliarden US-Dollar und führt zu Hunderttausenden unnötigen Todesfällen.¹³ Wir verbringen einen Großteil unserer wachen Zeit auf diesem Planeten bei der Arbeit und sind dort zu unglücklich, zu müde und zu krank.

Darüber, wie die sogenannte »Zukunft der Arbeit« die Wirtschaft verändern wird, ist schon jede Menge geschrieben worden. Aber wie wird sie *uns* verändern? Und wie können wir sichergehen, dass wir am Ende die Oberhand haben? Um uns diesen Fragen zu stellen, haben wir uns mit Hunderten von Unternehmen zusammengetan, die Millionen von Arbeitnehmern rund um den Globus beschäftigen.

In diesem Buch möchten wir unsere Antworten publik machen. Wir beginnen damit, dass wir unser Verständnis der heutigen Herausforderungen in der Vergangenheit verankern. Es ist nicht das erste Mal, dass unsere Spezies sich an eine neue Arbeitswelt anpassen muss.

Wie wir in Kapitel 1 sehen werden, hat sich unser Gehirn über Millionen von Jahren für eine bestimmte Art von Arbeit entwickelt, auf die sich unsere Vorfahren am besten verstanden: Jagen, Fischen und Sammeln. Und auch heute noch ist Nahrungssuche die Tätigkeit, für die unser Gehirn am besten geeignet ist. Das Gehirn des Sammlers eignet sich gut für einen Fünf-Stunden-Arbeitstag, für ein Leben in der Gemeinschaft, für das kreative Erkunden neuen Terrains und die ständige Aufrechterhaltung der Verbindung zur Natur.

Allerdings erfand ebendieses Gehirn etwa 10 000 Jahre vor unserer Zeitrechnung auch Technologien und Strukturen, die einen ersten grundlegenden Wandel unserer Arbeitswelt von der Nahrungssuche zum Ackerbau herbeiführten. Dies war ein ext-

rem schmerzhafter Übergang, denn unsere Fähigkeiten als Nahrungssammler und das neue bürgerliche Leben passten nicht zusammen.

Jeder nachfolgende Wandel in den Arbeitsbedingungen – zunächst zur Landwirtschaft, dann zur Industrialisierung und schließlich zu unserer heutigen technologiegestützten Arbeitswelt – hat die Menschheit einen hohen Preis gekostet. In manchen Fällen einen derart hohen, dass Historiker und Anthropologen immer noch rätseln, wie es überhaupt dazu kommen konnte. Warum sind wir als Spezies zu so entfremdeten Arbeitsformen¹⁴ übergewechselt? Arbeitsformen, die unseren angeborenen Fähigkeiten so sehr zuwiderlaufen, dass ihre Ausübung menschliches Elend hervorruft? Der gesellschaftliche Gewinn waren eine höhere kollektive Produktivität und gesteigerte technologische Raffinesse. Doch dieser Gewinn wurde um den Preis des lang anhaltenden Leids von Milliarden Menschen erzielt, die nie in den Genuss dieser Vorteile gekommen sind.

Die aktuelle Transformation – eine lebendige und allgegenwärtige Zukunft – bedroht unser Wohlergehen auf eine ganz neue, unerwartete Weise. In Kapitel 2 beschreiben wir ausführlich, wie das schiere Tempo des Wandels dazu führt, dass wir schon jetzt unseren Arbeitsplatz zwei- bis dreimal schneller wechseln oder verlieren als auf dem Höhepunkt der Industrialisierung. Einer Schätzung zufolge werden bis 2030 die Arbeitsplätze von etwa 800 Millionen Arbeitnehmern weltweit durch Automatisierung wegfallen. Im selben Zeitraum werden bis zu 80 Prozent von uns aufgrund der Automatisierung Lohneinbußen hinnehmen müssen.¹⁵

Die Folgen kennen wir bereits: Im Jahr nach dem Wegfall von Arbeitsplätzen schnellen die Sterberaten um 50 bis 100 Prozent in die Höhe.¹⁶ Allein die Arbeitslosigkeit erhöht unser Herzinfarkt-Risiko um 35 Prozent, und zusammen mit der Arbeitsplatzunsicherheit erhöht sich die Quote fast aller wichtigen Kategorien von psychischen Problemen wie Depressionen, Angstzuständen und Substanzmissbrauch.

Ziehen wir nun noch die Risiken in Betracht, die sich aus dem neuen Charakter der Arbeit selbst ergeben. Beginnen wir mit den Aspekten, die zu sozialer Isolation führen. Dahin sind die Zeiten, in denen man 20 Jahre lang mit denselben Kollegen zusammenarbeitete, in denen es stabile, persönliche Arbeitsbeziehungen gab, die uns während unserer gesamten beruflichen Laufbahn unterstützten.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von Arbeitnehmern im Alter von 25 bis 34 Jahren beträgt etwa 2,8 Jahre. Die Kollegen kommen und gehen, und wir genauso, was zu einer historisch einmaligen, unnatürlich hohen Fluktuationsrate in unseren Arbeitsgruppen führt.¹⁷ Schätzungsweise 25 bis 30 Prozent der Arbeitskräfte in den USA werden in den kommenden Jahren Fernarbeit leisten.¹⁸ Die Einsamkeitsrate hat sich in den letzten 20 Jahren verdoppelt und zu einem Anstieg bei Depressionen, Herzkrankheiten und in der Gesamtsterblichkeit geführt.

Hinzu kommen die Unbeständigkeit und Unsicherheit, die wir – ob persönlich oder als Unternehmen – selbst unter besten Umständen zu bewältigen haben. Firmen stellen fest, dass ihre Geschäftsmodelle über Nacht zusammenbrechen; ein Konkurrent, der bislang nur genervt hat, ist plötzlich Branchenführer. Teams erfahren, dass ein Produkt, an dem sie monatelang gemeinsam gearbeitet haben, inzwischen veraltet und die Gruppe in ein halbes Dutzend Einzelteile zersplittert ist, von denen jeder und jede in völlig neue Initiativen irgendwo anders auf der Welt rezykliert wird. 61 Prozent der Vollzeitbeschäftigten geben an, der Stress des modernen Arbeitsplatzes habe sie krank gemacht; dieses wilde Durcheinander ist für rund 120 000 zusätzliche Todesfälle pro Jahr in den USA und bis zu eine Million in China verantwortlich.¹⁹

Und trotzdem.

Wir sind nicht verloren.

Das wissen wir dank der Geschichten von bemerkenswerten Menschen wie Graeme Payne. Seine Geschicklichkeit im Umgang mit den reißenden Strömungen des Wandels und seine Fähigkeit, den Menschen in seinem Umfeld dabei unter die Arme zu greifen, sind tatsächlich bemerkenswert, aber er ist kein Einzelfall. Es gibt noch andere Paynes da draußen, die über einen Tomorrowmind verfügen und von denen wir lernen können.

Außerdem wissen wir es auch inzwischen, und zwar ziemlich gut: aufgrund jahrzehntelanger Forschung zum psychologischen Wohlbefinden und Gedeihen.

Wir beide haben dieser Wissenschaft als klinische Forscher und Innovatoren unser Leben gewidmet. Für Martin Seligman begann die Reise in den 1960er-Jahren an der University of Pennsylvania. In drei Jahrzehnten Forschung hat er nachgewiesen, unter welchen Bedingungen Menschen, die großem Stress ausgesetzt sind, entweder gedeihen oder straucheln. Allerdings frustrierte ihn sehr, dass die akademische Psychologie damals noch nicht bereit war, die logischen Schlussfolgerungen aus diesen Studien zu ziehen. Zwar wurden seine Erkenntnisse auf die Behandlung von Depressionen angewandt, also gewissermaßen durch die Linse der Psychopathologie betrachtet. Doch hätten sich seine Erkenntnisse noch viel konsequenter anwenden lassen, nämlich auf die Frage, wie man ein resilienteres, erfüllteres Leben führen und diese negativen Folgen von vornherein vermeiden kann.

In den 1990er-Jahren wurde Martin Seligman, wie wir in Kapitel 3 sehen werden, zum Vorreiter auf einem neuen Studiengbiet, der sogenannten Positiven Psychologie. Als Präsident der American Psychological Association und Begründer des Positive Psychology Center an der University of Pennsylvania hat er in den letzten 30 Jahren gezeigt, dass ein gedeihliches Leben möglich ist und dass wir in der Tat über ein enormes Wachstumspotenzial

verfügen, solange wir bereit sind, uns diese Wissenschaft und ihre Kernprinzipien zu Herzen zu nehmen.

Gabriella Rosen Kellerman hat die ersten zehn Jahre ihrer beruflichen Laufbahn als ausgebildete Ärztin in der fMRI-Gehirnforschung, der Psychiatrie und im öffentlichen Gesundheitswesen zugebracht. Wie Seligman wollte sie mehr erreichen, als nur psychische Erkrankungen zurückzudrängen: Sie wollte großen Bevölkerungsgruppen zu einem besseren Leben verhelfen. Anfang der 2010er-Jahre erkannte sie die Chance, dieses Ziel mittels Behavioral Health Technology zu erreichen.

Nach ihrem Ausstieg aus der klinischen Medizin – einem Wechsel, der wie für so viele der in diesem Buch vorgestellten Personen für sie einen kompletten Neuanfang bedeutete – schloss sie sich dem aufkeimenden Digital Health Space an. 2014 leistete sie Pionierarbeit bei einem der ersten technologiegestützten verhaltensbasierten Gesundheitsangebote auf dem Markt, einem Produkt, das Millionen von Arbeitnehmern auf allen Ebenen zugutekam.

Seitdem hat sie verschiedenste Unternehmen in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit angeleitet oder beraten. Unter anderem war sie Chief Product Officer bei BetterUp, einem Unternehmen, das sich auf die Förderung des Wohlbefindens von Arbeitnehmern mithilfe von Coaching, KI-Technologie und Verhaltenswissenschaft fokussiert.

Im Jahr 2017 gründete Gabriella Rosen Kellerman mithilfe des CEO von BetterUp, Alexi Robichaux, die BetterUp Labs, eine Organisation, die sich der Erforschung für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz förderlicher Fähigkeiten widmet. Das Labor kooperiert mit Akademikern auf der ganzen Welt und nutzt die globale Entwicklungsplattform von BetterUp, um Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu messen und zu fördern. Martin Seligman bot sich aufgrund seiner lebenslangen Arbeit zu Optimismus, positiven Emotionen, sozialen Beziehungen und Wohlbefinden ganz natürlich als Partner an.

Wichtige Verbündete bei diesem Forschungsvorhaben waren vorausdenkende Führungskräfte großer Unternehmen, die darauf angewiesen sind, dass ihre Mitarbeiter so produktiv wie möglich arbeiten, und die begreifen, welchen Schwierigkeiten sich Arbeitnehmer heute gegenübersehen: zunehmendem psychischen Druck inmitten eines sich immer schneller vollziehenden Wandels. Die innovativsten Unternehmenschefs sind experimentierfreudig, daten- und wissenschaftsorientiert und glauben, dass es einen besseren Weg gibt. Diese Führungskräfte werden hoffentlich in dem vorliegenden Buch viele hilfreiche Hinweise finden. In zahlreichen Fällen waren sie auch direkte Partner bei der hier beschriebenen Forschung und verdienen Anerkennung dafür, erst einmal das Basiswissen geliefert zu haben.

Vielleicht sind Sie Manager, gehören zur Belegschaft oder sind Führungskraft eines Unternehmens. Vielleicht arbeiten Sie im Kundenservice eines Callcenters an vorderster Front oder in einem Produktionsteam hinter den Kulissen. Unabhängig von Ihrer Rolle haben Sie vermutlich dieses Buch zur Hand genommen, weil Sie verstanden haben, dass der Prozess, der unsere gesamte Arbeitswelt auf den Kopf stellt, nicht mehr rückgängig zu machen ist. Genau wie Graeme Payne haben Sie den enormen Druck zu Veränderungen gespürt und begriffen, dass Sie ihm immer wieder aufs Neue ausgesetzt sein werden.

Wandel lässt sich nicht aufhalten. Aber wir müssen ihm auch nicht zum Opfer fallen. Wir hoffen, dass dieses Buch zu Ihrem Leitfaden wird, Eselsohren bekommt, immer wieder gelesen und mit persönlichen Kommentaren versehen wird und Ihnen so dabei helfen kann, in einer zunehmend maschinengesteuerten Arbeitswelt als vollwertiger Mensch wieder zum Blühen zu kommen. Wir hoffen, dass dieses Wissen Ihnen hilft, die Flügel auszubreiten und höher zu fliegen, als Sie es sich je hätten vorstellen können.

Die hier beschriebenen Fähigkeiten lassen sich nicht über Nacht entwickeln. Sie erfordern Übung, Nachdenken und Hingabe. Mit der Zeit werden sie wie Superkräfte wirken und Sie verlässlich durch wilde Gewässer steuern, Ihnen helfen, das Gleichgewicht zu wahren und fokussiert und ermächtigt auf die Welt zu blicken. Das nennen wir Thriving oder auch Wohlbefinden und Zufriedenheit. Es ist die gelebte Erfahrung von Arbeit, wie wir sie alle verdienen und erreichen können.

Denken Sie nur an Graeme Payne – die Umschwünge, die Höhen und Tiefen, vom Nachwuchssoldaten über den Buchhalter und die IT zum Informationssicherheitsguru. Vielleicht kennen Sie ja sogar selbst jemanden wie ihn, eine Person, die beruflich alles durchgemacht und es irgendwie geschafft hat, wieder auf die Beine zu kommen oder gar die Oberhand zu gewinnen. Diese Leute sind real. Es sind ganz normale Menschen, wie wir alle. Was ermöglicht manchen von uns, diese turbulenten Wellen zu reiten wie Payne, während so viele andere untergehen?

Unser Labor hat in seinen Studien anhand der Daten von Hunderttausenden Arbeitnehmern in allen Branchen weltweit fünf psychologische Kräfte identifiziert, die für Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz im 21. Jahrhundert entscheidend sind:

1. Resilienz und geistige Beweglichkeit (R): die Grundvoraussetzung für das Gedeihen im Wandel
2. Sinn und Wichtigkeit (M wie englisch *meaning and mattering*): die Motivation, die uns vorantreibt
3. Schneller Rapport für das Anzapfen sozialer Unterstützung (S): die Verbundenheit, die wir für ein gedeihliches Leben und Arbeiten benötigen
4. Voraussicht oder Prospektion (P): die Metafähigkeit, die uns den Wandel vorwegnehmen lässt
5. Kreativität und Innovation (I): unsere einzigartige menschliche Gabe, die nach ihrem Niedergang am Fließband heute eine neue Bedeutung am Arbeitsplatz gewinnt

PRISMA wäre ein praktisches Akronym (wenn auch in anderer Reihenfolge und ohne das A), das Sie verwenden können, um sich diese fünf Kräfte zu merken. Zusammengenommen bilden diese fünf Komponenten den »Tomorrowmind« – eine Denkweise, die uns ermöglicht, Veränderungen vorwegzunehmen, angemessen zu planen, mit Rückschlägen umzugehen und unser volles Potenzial auszuschöpfen.

In diesem Buch wird jede dieser Fähigkeiten detailliert beschrieben, einschließlich der Frage, warum sie für eine gedeihliche Zukunft der Arbeit wichtig ist und wie Sie sie entwickeln können. Dabei binden wir unsere eigenen neuen Forschungsergebnisse in die bereits vorhandene Literatur zum Thema ein, damit Sie ein möglichst umfassendes und aktuelles Verständnis der einzelnen Fähigkeiten bekommen.

Wie man dieses Buch lesen sollte

Bisher haben wir den Inhalt der Kapitel 1 bis 3 beschrieben, die die Grundlage für eine detaillierte Erörterung der einzelnen PRISMA-Kräfte bilden. Sollte Ihr Interesse vorrangig diesen Kräften gelten, können Sie gerne gleich zu Kapitel 4 übergehen, das mit der Resilienz einsetzt.

Psychologische Resilienz hilft uns, Niederlagen zu verkraften, ohne Schaden zu nehmen. Im besten Fall ähnelt die Resilienz der Antifragilität: der Fähigkeit, aus Herausforderungen gestärkt hervorzugehen. Wenn wir uns an Graeme Paynes Reaktion auf die rasante Entwicklung der Computertools seiner Kunden erinnern, so war sie für seine älteren Partner eine Bedrohung, während er selbst in ihr eine Chance sah, sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen und zunutze zu machen, um neue Märkte zu erschließen.

Resilienz ist eng mit geistiger Beweglichkeit verbunden, der Fähigkeit, neue Ideen geschickt aufzugreifen und wieder zu ver-

werfen und ein Gleichgewicht zu finden zwischen opportunistischem Auskundschaften und gezielten Anstrengungen. Diese Fähigkeiten bilden die Grundvoraussetzung für einen psychologisch gesunden Umgang mit der Volatilität unserer neuen Arbeitswelt. Dank jahrzehntelanger wissenschaftlicher Forschung, zu der auch einige unserer Arbeiten gehören, wissen wir, dass diese Fähigkeiten gepflegt und gelehrt werden können.

Resilienz beschreibt, *wie* wir Veränderungen verkraften. Um das *Warum* geht es in Kapitel 5. Wir werden uns in einer Rolle nach der anderen neu erfinden müssen, und das erfordert große Anstrengungen. Die Motivation für dieses Sich-neu-Erfinden wird unserem Gefühl für Sinn und Zweck entspringen. Wie bleiben wir in einer Welt des sich ständig ändernden »Was« mit unserem beruflichen »Warum« verbunden?

Graeme Payne hatte sich viele Jahre als Erbauer und Schöpfer von Werten sehr stark auf sein Warum fokussiert. In seinen dunkelsten Stunden erkannte er die Chance, seine schreckliche Erfahrung in etwas Positives zu verwandeln, indem er seine hart erkämpften Lektionen in den Dienst neuer Kunden stellte. Das Verständnis von Sinn und Zweck hat uns zu dem neueren Konzept der Wichtigkeit geführt, das einen konkreteren, leichter umsetzbaren Rahmen bietet. Wir wollen uns alle wichtig fühlen, und mithilfe der richtigen Tools können wir dieses Gefühl sowohl als Einzelne wie auch als Organisationen pflegen.

Ebenso entdeckte Graeme in seiner schwersten Zeit, wie entscheidend soziale Unterstützung zum beruflichen Erfolg beiträgt. Aber was bedeutet erfolgreiche Beziehungspflege in unserem einsamen Arbeitsleben, bei ständig wechselndem Arbeitsplatz und häufig nur virtuellem Kontakt zu Kollegen? In den Kapiteln 6 und 7 stellen wir den »Schnellen Rapport« vor, eine soziale Fähigkeit, die wir allesamt perfektionieren müssen.

Wenn sich Teams zusammenfinden, auflösen und wieder neu zusammensetzen, über Kontinente, verschiedene Sprachen, Kulturen und Kompetenzen hinweg, werden wir um unseres eige-