Stark führen in schweren Zeiten

Was Chefs tun können, damit sie selbst trotz Wirtschaftskrise stabil bleiben und ihre Teams zusammenhalten **VON STEFFEN RANGE**

Eine Umfrage des Deutschen Mittelstands-Bunds (DMB) zeigt: 78 Prozent der kleinen und mittleren Betriebe geben der Bundesregierung gerade die Schulnote „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Bürokratie, hohe Energiepreise und Steuern setzen ihnen zu. Trotzdem blicken 39 Prozent der Befragten mit Hoffnung auf 2026. Zuversicht trotz Krise – das ist mehr als Zweckoptimismus. Das ist Resilienz pur. Doch was genau verbirgt sich hinter Resilienz? Und wie lässt sie sich im Führungsalltag stärken, ohne dass Chefs und Mitarbeiter sich dabei überfordern oder gar ausbrennen?

Illustration: Barbara Stefan/die Klekinert.de

Psychisches Immunsystem statt Heldenpanzer

Henrik Walter ist Professor für Psychiatrie an der Berliner Charité und erforscht seit Jahrzehnten, was Menschen widerstandsfähig macht. In seinem Buch „Resilienz – Zwischen Coach und Couch“ räumt er mit einem Missverständnis auf: Resilienz ist kein angeborener Heldenpanzer, den man hat oder nicht. Sie ist ein dynamischer Prozess. Walter vergleicht sie mit dem körperlichen Immunsystem. Auch das wird durch Konfrontation gestärkt. Wer in steriler Umgebung aufwächst, entwickelt keine Abwehrkräfte. Genauso verhält es sich mit psychischer Belastbarkeit.

Walter nennt das Prinzip „Stressimpfung“. Ein gesundes Maß an Problemen ist nötig, um resilient zu werden. Entscheidend ist aber die Dosierung. Wer dauerhaft überlastet wird, bricht zusammen. Wer lernt, Stress zu bewältigen, wächst daran. Zu den wissenschaftlich gesicherten Faktoren zählen laut Walter: aktive Problembewältigung, Selbstwirksamkeit, soziale Netze, Optimismus und vor allem Sinnhaftigkeit (siehe Tabelle rechts). Menschen, die ihr Tun als sinnvoll erleben, sind krisenfester. Das gilt besonders im Handwerk, wo sichtbare Ergebnisse, gesellschaftlicher Nutzen und Tradition Halt geben.

Doch Walter warnt auch: Resilienz darf nicht zur Ausrede für schlechte Arbeitsbedingungen werden. Wenn Unternehmen oder Politik nur noch „Sei resilient“ fordern, statt im Betrieb strukturelle Probleme anzugehen, wird das Konzept toxisch. Dann wird individuelle Belastbarkeit zum Deckmantel für Überforderung.

Genau hier setzt der Wirtschaftspsychologe Oliver Hoffmann an. In seinem Buch „Negative Psychologie“ kritisiert er das Diktat der guten Laune (siehe Gastkommentar rechts). Die ständige Aufforderung „Bleib positiv“ sei oft toxisch. Sie führe dazu, dass Menschen ihre Warnsignale ignorieren. Angst, Zweifel, Ärger seien keine Störfaktoren, sondern essenzielle Datenquellen. Wer sie verdrängt, verliert den Kontakt zur Realität. Resilient ist nicht, wer alles schönredet, sondern wer Probleme sieht und trotzdem handlungsfähig bleibt.

Ben Schulz übersetzt diese Erkenntnisse in die Führungspraxis. Der Unternehmensberater arbeitet mit Geschäftsführern und Führungsteams im Mittelstand. In seinem Buch „Führungskräfte als Hoffnungsträger“ fordert er: Hoffnung ist keine Emotion, sondern eine strategische Energie. Führungskräfte müssen lernen, auch in Krisen Perspektiven zu entwerfen. Nicht als naive Schönmalerei, sondern als bewusste Entscheidung. Schulz prägt den Begriff „Resilienz 2.0“. Es geht nicht mehr um die Rückkehr zur alten Normalität. Es geht darum, sich neuen Realitäten anzupassen. Ein zentrales Werkzeug dafür ist der „Circle of Influence“. Das Modell stammt von Stephen Covey und unterscheidet drei Bereiche: Was kann ich direkt steuern? Was kann ich beeinflussen? Und was betrifft mich zwar, liegt aber außerhalb meiner Gestaltungsmacht?

Wer seine Energie auf den Einflussbereich konzentriert, statt sich an Politik oder Weltgeschehen abzuarbeiten, bleibt handlungsfähig. Das ist keine Resignation. Es ist kluge Ressourcensteuerung. Die Erhebung des Mittelstands-Bunds zeigt: Die wichtigsten Probleme der Betriebe sind Bürokratie, Energiepreise und Sozialabgaben. All das liegt außerhalb des direkten Einflussbereichs. Trotzdem können Chefs im Betrieb an Strukturen, Kommunikation und Teamkultur arbeiten. Dort entscheidet sich, ob ein Betrieb krisenresistent ist oder nicht. DMB-Vorstand Marc Tenbieg betont: „Es ist die Resilienz und die Grundeinstellung des Mittelstands. Seit Generationen beweisen unsere Unternehmerinnen und Unternehmer, dass sie in Zeiten der Krise nicht aufgeben. Dass sie Umwälzungen als Chance verstehen.“

Ohne Entspannung wird jeder Kopf müde

Maren Ulbrich kennt diese Muster aus ihrer täglichen Arbeit. Die Coachin begleitet seit mehr als 15 Jahren Handwerksbetriebe. Ulbrich sagt: „Viele Führungskräfte im Handwerk neigen dazu, alles selbst zu regeln und delegieren nur ungern. Das führt schnell zu Arbeit in Dauerschleife, ohne genügend Mini-Ruhestände und Pausen einzubauen.“ Ohne Entspannung werde jeder Muskel irgendwann sauer – ohne Entspannung werde auch jeder Kopf irgendwann müde.

Das Gegenbild sind Unternehmen, die Krisen gut wegstecken. Ulbrich nennt sie Leuchtturmbetriebe. „Die haben eine starke Teamkultur, in der Aufgaben klar und nach Talenten verteilt werden und Verantwortung gemeinsam getragen wird. Leuchtturmbetriebe haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementiert, der ihnen ermöglicht, stets besser zu werden, statt wieder in alte Muster zurückzufallen.“

Wer morgen damit beginnen will, die Resilienz im eigenen Betrieb zu stärken, sollte laut Ulbrich zunächst bei sich selbst ansetzen. „Ein erster Schritt für die Führungskraft könnte sein, regelmäßig Pausen und Reflexionszeiten einzuplanen, um den eigenen Stress besser zu managen und Vorbild für das Team zu sein. Strategien entstehen in der Ruhe – doch die muss aktiv erschaffen werden.“

Entscheidend ist auch die Haltung. Ulbrich beschreibt das so: „Eine resiliente Führungskraft erkennt man im Alltag daran, dass sie gerade in schwierigen Situationen ruhig und lösungsorientiert bleibt. Sie vermittelt den Mitarbeitern Vertrauen und Sicherheit, bleibt handlungsfähig, ohne sich von Druck oder Krisen emotional überwältigen zu lassen.“ Das ist keine Heldengeschichte. Es ist harte Arbeit. An sich selbst, an Strukturen, an Kommunikation.

Acht Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmale schreibt Führungskräfte-Trainerin Nikola Doll widerstandsfähigen Menschen zu:

- Positives Denken
- Selbstwertgefühl
- Problemlösefähigkeit
- Selbstverantwortung
- Selbstwirksamkeit
- Soziale Kompetenz
- Achtsamkeit
- Stressbewältigungsstrategien

Diese Fähigkeiten und Eigenschaften würden in fast allen Menschen schlummern, sagt Doll. Sie müssten nur aktiviert werden.

Mehr Tipps zu Führung in schwierigen Zeiten: **www.dhz.net/resilienz**

Was uns innerlich stark macht

Diese Eigenschaften helfen, Krisen besser zu meistern

Religiosität oder Spiritualität oder religiöses Coping	Die Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft oder die Ausrichtung auf einen höheren oder tieferen Sinn sowie das Praktizieren religiöser oder spiritueller Rituale.	+++++
Positive Emotionen	Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle.	++++
Hardiness	Die Tendenz, Situationen eher als Herausforderungen, denn als Bedrohung wahrzunehmen und aktiv zu gestalten. Das Konzept stammt aus der Managementforschung.	++++
Selbstwertgefühl	Die Wertschätzung der eigenen Person.	++++
Kohärenzgefühl	Die Tendenz, das Leben als stimmig, also verstehbar, bewältigbar und sinnhaft erleben.	+++
Sinn oder Zweck im Leben	Das Leben als bedeutsam, stimmig und an wichtigen Zielen und Werten orientiert zu erleben und gestalten.	+++
Kontrollüberzeugung	Die Annahme, dass Ereignisse unter unserer eigenen Kontrolle stehen.	++
Coping-Flexibilität	Die Flexibilität in der Nutzung aktiver Bewältigungsstrategien.	++
Hoffnung	Eine zuversichtliche innere Einstellung zur Zukunft.	+
Humor	Die Fähigkeit das Witzige, Absurde, und Widersprüchliche zu erkennen, damit heiter und spielerisch umzugehen und andere erheitern zu können.	+
Altruismus	Die Bereitschaft, freiwillig und uneigennützig zu helfen.	(+)

Quelle: Henrik Walter: „Resilienz – Zwischen Coach und Couch“; basierend auf Kunzler et al. 2020 sowie Gilan und Helmreich 2020

Resilienz-Selbsttest

Wie widerstandsfähig sind Sie?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme vollkommen zu
1. Ich neige dazu, mich nach schwierigen Zeiten schnell zu erholen.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Es fällt mir schwer, stressige Situationen durchzustehen.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ich brauche nicht viel Zeit, um mich von einem stressigen Ereignis zu erholen.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Es fällt mir schwer, zur Normalität zurückzukehren, wenn etwas Schlimmes passiert ist.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Normalerweise übersehe ich schwierige Zeiten ohne größere Probleme	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ich brauche tendenziell lange, um über Rückschläge in meinem Leben hinwegzukommen.	☐	☐	☐	☐	☐

Deutsche Version der Brief Resilience Scale (BRS) nach Chmitorz et al. 2018

GASTKOMMENTAR

Die Tyrannei des Positiven

Wir leben in einer Kultur, die das Positive zur Pflicht erklärt hat. Optimismus gilt als Tugend, Resilienz als Mantra, Selbstoptimierung als Glaubenssatz. Wer zweifelt, wirkt schwach; wer Angst zeigt, gilt als defizitär; wer scheitert, als Versager. Die neue Höflichkeit heißt: lächeln, funktionieren, „alles bestens“ sagen – selbst dann, wenn innerlich längst etwas knirscht. Besonders deutlich wird das in Organisationen. Auf Konferenzen meidet man das Wort „Krise“, als sei es ansteckend. In Interviews zählt oft weniger fachliche Tiefe als die Fähigkeit, Begeisterung wie eine zweite Haut zu tragen. So entstehen Hochglanz-Biografien: Brüche werden

Oliver Hoffmann
Foto: privat

unsichtbar, bis sie sich körperlich melden. Man muss nur den archetypischen Gewinner beobachten. Auf der Bühne spricht er von Wachstum, Kontrolle, Zukunft, mit der Sicherheit eines Menschen, der alles im Griff hat. Später, allein, kippt die Bilanz: Schlaflosigkeit, Reizbarkeit, Leere. Der Körper sendet Warnsignale, doch das innere Berichtswesen ist gefälscht: Es dürfen nur Pluszeichen erscheinen. Wer Schwäche ausblendet, verliert den Kontakt zur eigenen inneren Ökonomie. Ressourcen werden verbraucht, als seien sie unendlich, und man lebt psychologisch wie ökonomisch auf Pump. Optimismus, wenn er zur Pflicht wird, ist keine Stärke, sondern ein Betäubungsmittel. Er überspielt Alarmzeichen, verstärkt Selbsttäuschung und verführt zu riskanten Entscheidungen. Schatten verschwinden nicht, nur weil das Licht heller wird. Aber mentale Gesundheit wächst nicht im Dauerlicht, sondern in der Integration des Dunklen. Angst ist ein Frühwarnsystem, Zweifel eine Investition in Denkfähigkeit, Scheitern die Entladung überlasteter Systeme. Nietzsche, Freud und später Antonovsky erinnerten daran, dass psychische Stabilität nicht bedeutet, frei von Bruch zu sein, sondern fähig, Bruch in Sinn und Handlungsfähigkeit zu übersetzen. Unsere Zeit lehrt uns, nur Gewinne zu sehen: Likes, Karrieren, Wachstumsraten. Doch Leben ist kein endloser Aufwärtstrend. Souveränität heißt nicht, Schatten zu tilgen, sondern in die Bilanz aufzunehmen. Wer tragfähig leben will, muss rote Zahlen verbuchen können – nicht als Niederlage, sondern Teil der Wahrheit.

Prof. Oliver Hoffmann ist Experte für Wirtschafts- und Innovationspsychologie

Warum Ansagen nicht genügen

Moderne Führung im Handwerk erfordert mehr als Autorität und klare Worte **VON STEFFEN RANGE**

Bundeskanzler Friedrich Merz ist in die Defensive geraten, nachdem er zuletzt vergeblich versucht hatte, wichtige Reformprojekte durch bloße Ansagen umzusetzen. Beobachter kritisieren Merz dafür, dass er zu wenig Verbündete um sich schart, Entscheidungen unzureichend vorbereitet und auf hierarchische Autorität setzt, wo Einbindung nötig wäre. Das Ergebnis: Rückhalt und Glaubwürdigkeit schwinden, Vorhaben scheitern.

Was in Berlin sichtbar wird, spiegelt ein Problem wider, das auch Handwerksbetriebe kennen. Die Zeiten, in denen der Chef morgens ansagt und abends kontrolliert, sind vorbei. Arne Bär kennt beide Seiten. Der Inhaber der Beratungsfirma „Die Unternehmenslotsen“ hat selbst als Geschäftsführer ein mittelständisches Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern geführt. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Führungskräfte in Handwerk und Mittelstand. Seine Diagnose fällt klar aus: „Der Handwerksmeister war traditionell der Macher. Der hat gesagt, wo es lang geht. Der hat morgens seine Baustelle fertig gemacht, ist dann ins Büro gefahren, hat Angebote geschrieben, die Kunden besucht und nachher ist er wieder zur Baustelle gefahren. Und das hat funktioniert. Das Problem ist bloß, die Zeit hat sich geändert.“

Tempo setzt Einzelkämpfern zu

Heute funktioniert die Einzelkämpfer-Mentalität nicht mehr. Gesetze ändern sich schneller, Lieferketten werden unberechenbarer, Preise schwanken in kurzen Zyklen. Bär bringt es auf den Punkt: „Heute kann der klassische Chef nicht mehr alles wissen. Und er hat erst recht nicht die Zeit.“ Dennoch beharren viele Betriebsinhaber auf dem alten Rollenverständnis. Sie übernehmen zu viele Aufgaben selbst, beantworten jede Frage, lösen jedes Problem persönlich. Das Ergebnis: Der Chef ist überlastet, Mitarbeiter lernen nicht dazu, Innovationen bleiben aus.

Bär erinnert sich an seine eigenen Anfangsjahre: „Als ich angefangen habe, hat mein Kollege immer gesagt: Mitarbeiter müssen nicht denken, Mitarbeiter müssen arbeiten. Mitarbeiter müssen auch nicht alles wissen, der Chef muss alles wissen. Das ist heute Kokolores.“ Stattdessen brauchen Betriebe eigenverantwortlich handelnde und mitdenkende Mitarbeitende. Die gute Nachricht: Gerade die jüngere Generation will Verantwortung übernehmen. Die Aufgabe moderner Chefs besteht darin, einen günstigen Rahmen zu schaffen und Entwicklung zu ermöglichen.

Selbstführung ist Voraussetzung

Der erste Schritt beginnt beim Betriebsinhaber selbst. Bär formuliert drastisch: „Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen. Es ist immer leichter, anderen zu sagen, was sie tun sollen, als sich an die eigene Nase zu fassen. Aber eine neue Kultur schaffe ich nur als Vorbild.“ Konkret rät er: „Ich schreibe auf, welche Aufgaben ich heute übernehme, die eigentlich auch jemand anders erledigen könnte.“ Diese Liste zeigt meist viele Positionen, die delegierbar wären.

Ein zweiter Punkt betrifft die eigene Arbeitsorganisation. Bär fragt: „Wie gut bin ich in meiner Selbstorganisation? Schaffe ich es beispielsweise, mir Fokuszeit zu blocken – also eine halbe Stunde oder Stunde wirklich ungestört zu arbeiten? Im Handwerk herrscht oft noch die Kultur der offenen Türen: Jeder kann immer rein, jeder ruft an.“ Wer strategisch denken, Angebote kalkulieren oder Prozesse verbessern will, braucht aber ungestörte Zeitfenster. Das erfordert Disziplin und Absprachen.

Bär hat in seinem eigenen Betrieb eine typische Falle erlebt: „Wenn Mitarbeiter reinkamen und sagten: ‚Chef, wir haben ein Problem‘, war ich schnell mit einer Lösung zur Hand. Damit habe ich eine Kultur geschaffen, in der die Mitarbeiter sich sagten: ‚Es wird schwierig, lass uns den Chef fragen.‘“ Seine Korrektur: „Fortan habe ich jedes Mal, wenn jemand mit einem Problem ins Büro kam, gefragt: ‚Was sind deine zwei Lösungsvorschläge?‘ Und dann habe ich die Entscheidung getroffen.“

Diese Methode verändert die Kultur grundlegend. Mitarbeiter überlegen selbst, wägen ab, bringen Lösungen. Der Chef entscheidet, trägt weiter Verantwortung, muss aber nicht mehr jedes Detail selbst durchdenken. Nach wenigen Monaten, berichtet Bär, kommen Mitarbeitende seltener mit Problemen, weil sie gelernt hätten, Situationen eigenständig zu bewerten.

Nicht nur nach Fehlern suchen

Parallel empfiehlt er einen Perspektivwechsel im Betriebsalltag: „Wir sind es gerade im Handwerk gewohnt, durch den Betrieb zu laufen und die Leute dabei zu erwischen, wenn sie Fehler machen. Ich frage gerne: Wann seid ihr das letzte Mal durch euren Betrieb gegangen und habt jemanden dabei erwischt, wenn er was Gutes getan hat?“ Wer systematisch beobachtet, welcher Mitarbeitende wo Stärken zeigt, kann gezielt Aufgaben zuordnen. Bär sagt: „Ich rate dazu, Beobachtungen aufzuschreiben. Ein Zettel pro Mitarbeiter. So bekomme ich heraus: Was kann jemand gut? Wo hat jemand Spaß dran? Und dann nehme ich die Liste meiner Aufgaben und überlege: Welche dieser Aufgaben passen zu den Stärken dieses Mitarbeiters? Was könnte ich delegieren?“

Moderne Führung bedeutet indes auch, Kommunikation zu verändern. „Redet weniger. Hört mehr zu. Wer für alle denkt, hält andere dumm“, sagt Bär. Beim Einrichten einer Baustelle etwa sollte der Chef nicht nur erklären, sondern auch fragen: „Habt ihr das verstanden, habt ihr Ideen, wie wir das anders machen könnten, was sind eure Sorgen und Bedenken? Ich fange an, meine Mitarbeiter zu beteiligen. Ich nenne das Verantwortungspyramide.“

Einarbeitung wird wichtiger

Gerade beim Einstieg neuer Kräfte zahle sich systematische Einarbeitung aus. Bär betont: „Eine Kernkompetenz in der Zukunft wird es sein, Menschen schnell einzuarbeiten. Der ganze Onboarding-Prozess ist für mich ein absoluter Kernprozess.“

Merz zeigt in Berlin, wie Führung scheitert, die auf bloße Ansagen setzt. Handwerksbetriebe können daraus lernen: Moderne Führung beginnt bei der eigenen Rolle, setzt auf Einbindung statt Kontrolle und schafft Strukturen, die eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen.

Negatives Denken positiv betrachtet

Oliver Hoffmanns Buch entlarvt das Diktat der Positiven Psychologie als gefährliche Selbsttäuschung. Der Autor zeigt, wie vermeintlich destruktive Emotionen wie Angst oder Zweifel tatsächlich als wertvolle Ressourcen dienen können. Hoffmann argumentiert, dass ein ehrlicher, nüchterner Blick auf das Negative nicht nur Energie spart, sondern auch produktives Handeln ermöglicht. Mit wissenschaftlicher Tiefe und gesellschaftskritischer Schärfe plädiert er für eine neue Ethik der Selbstführung – eine erfrischend realistische Perspektive für Handwerker. **str**

Negative Psychologie – wie Angst, Zweifel und Scheitern zu essenziellen Ressourcen werden. BusinessVillage Verlag, 27 Euro; ISBN 978-3-86980-810-9

Alle erwähnten Bücher gibt es hier: www.holzmann-medienshop.de/dhz

Vom Grübeln ins Handeln: Motivation in kleinen Dosen

„Kleine Schritte zum Erfolg“ von Daniel Fellhauer ist kein klassischer Motivationsratgeber, sondern ein pragmatischer Weckruf. In 67 kurzen Kapiteln wird erklärt, warum Perfektionismus gerade junge Gründer ausbremst – und wie tägliche Fortschritte echte Bewegung erzeugen. Fellhauers Stärke liegt in seiner Glaubwürdigkeit, der sich vom Handwerker ohne Kapital zum Unternehmer mit über 200 Mitarbeitern hochgearbeitet hat. Das Buch liest sich schnell, wirkt aber lange nach. Wer weniger planen und mehr machen will, findet hier einen bodenständigen Leitfaden. **sg**

Kleine Schritte zum Erfolg. Wie du jeden Tag motiviert bleibst. Remote Verlag, 27 Euro; ISBN 979-8-89474-076-8

Ziele präzise verfolgen

Thomas Hutzschenreuter zeigt in seinem Buch „Scharfstellen“, wie Klarheit im Strategiewirrwarr entsteht. Mit einer Fotografie-Metapher und einem fundierten Konzept bringt der Wirtschaftswissenschaftler Struktur in berufliche und persönliche Zielsetzungen. Vier Phasen – Orientierung, Zieldefinition, Strategieentwicklung und Umsetzung – führen Leser Schritt für Schritt zur Zielerreichung. Besonders beeindruckend: Die Verbindung von wissenschaftlicher Präzision mit praktischen Werkzeugen wie Fortschritts-Dashboards und Strategie-Matrizen. Für Meister und Unternehmer, die sich nicht mit halben Dingen zufriedengeben wollen, ein Muss. Ein Buch, das die Perspektive schärft und nachhaltige Erfolge ermöglicht. **str**

Scharfstellen. Murmann Verlag, 26 Euro; ISBN 978-3-86774-847-6

Mit Gottvertrauen Krisen meistern

Gerüstbauunternehmer Walter Stuber zieht sich nach 25 Jahren aus der Gemeinhardt Service GmbH im sächsischen Roßwein zurück. Zeit, Bilanz zu ziehen. Im Büchlein „Immer gut gerüstet“ beschreibt er, wie er als Christ mit Gottvertrauen existenzielle Krisen gemeistert hat. Und er regt dazu an, über Themen wie Mut und Demut, Freundschaft und Einsamkeit, Träume und Dankbarkeit oder den Tod nachzudenken. Im zweiten Teil kommen Weggefährten zu Wort, darunter Kompagnon Dirk Eckart sowie sein Sohn und Nachfolger Ingolf Stuber, der sich, obwohl ungetauft, ebenfalls den christlichen Werten verpflichtet fühlt. **ste**

Immer gut gerüstet. Mein Leben zwischen Baustelle und Bibel. Edition Wortschatz, 10 Euro; ISBN 978-3-910955-33-2

Eine Minute macht den Unterschied

Es ist ein Teufelskreis: Wer mental erschöpft ist, kann Aufgaben nicht mehr priorisieren, ist ständig überfordert, hat aber auch keine Kapazität, sich mit Resilienzstrategien zu beschäftigen, um wieder klar zu sehen. Coach Cordula Nussbaum weiß das. Mit der „1-Minuten-Strategie gegen mentale Erschöpfung“ hat sie ein Rezeptbüchlein zusammengestellt, das auch bei knappsten Ressourcen Hilfe verspricht. Das handkleine Buchformat ermutigt zur Lektüre, die Themen sind kurz, inhaltlich und optisch übersichtlich in Häppchen portioniert und die Techniken sind machbar: Kleine 1-Minuten-Tipps, die dabei helfen, sich freizuschaufeln. **bst**

Die 1-Minuten-Strategie gegen mentale Erschöpfung. Gräfe und Unzer, 20 Euro; ISBN 978-3-8338-9928-7