

# Leadership: Führung in Zeiten multi-optionaler Orientierungslosigkeit



Wer wird eigentlich dafür sorgen, dass wir die rasanten Veränderungen in unseren Unternehmen, in unserem Leben und in der Gesellschaft in der Zukunft gemeistert haben werden? Die Hauptverantwortung, uns in all der Transformation in eine erstrebenswerte, bessere Zukunft zu steuern, tragen Führungskräfte. Da es mein täglicher Job ist, mit diesen Vorständen und Leadern der deutschen Wirtschaft ihr Zukunftsbild und ihre Strategie zu erarbeiten, begleitet mich die Frage nach der Zukunft von Führung ständig. Wieso wird Transformation in den meisten Unternehmen immernoch falsch verstanden? Wieso ist das Vergessen die wichtigste Führungsaufgabe? Und wie kommt man zum wichtigsten Tool eines modernen Leaders, dem Zukunftsbild? Die Antworten gebe ich in dieser Trendanalyse.



Sven Gábor Jánoszy (Jahrgang 1973) ist Chairman des größten Zukunftsinstituts Europas, des „2b AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich seit 2002 die CEOs und Innovationschefs der Wirtschaft und entwerfen Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre.

Seine Trendbücher „2030“, „2025“ und „2020“ werden von Unternehmen als Szenario für eigene Zukunftsstrategien genutzt. Sein Buch „Rulebreaker“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánoszy coacht Top-Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, leitet Geschäftsmodellentwicklungen in Inkubatoren und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen in Deutschland und Europa.

Im Buch „2030“ habe ich beschrieben, was wir Zukunftsforscher heute schon über die **Zukunft von Führung, Arbeit und Entscheiden**, von **Wohnen, Mobilität und Essen**, die Zukunft von **Liebe, Glück und Urlaub**, die Zukunft von **Angst, Krankheit und Alter**, die Zukunft von **Lernen und Kaufen**, aber auch die Zukunft von **Politik, Religion und Umwelt** wissen.

Hier finden Sie das ganze Buch: [2030 – Wieviel Mensch verträgt die Zukunft?](#)

Dabei grenzen wir Zukunftsforscher uns bewusst von unrealistischen Apokalypse-Szenarien und utopistischen Manmusste-mal-Visionen anderer Autoren ab. Stattdessen verwenden wir die wissenschaftlichen Studien des Zukunftsforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“.

Eine große Rolle spielen dabei die gesellschaftlichen und ethischen Fragen.

Aus diesem Grund lesen Sie hier, zwei Kapitel zur Zukunft von Führung und Leadership aus dem Buch „2030 – Wie viel Mensch verträgt die Zukunft?“

## Leadership in der Zukunft

Das Leben im Jahr 2030 wird für die meisten Menschen in Deutschland geprägt sein durch eine schier unüberschaubare Anzahl an Wahlmöglichkeiten. Dafür sorgt einerseits die Digitalisierung, welche die Begrenztheit von regionalen und nationalen Angeboten, Informationen und Produkten aller Art sprengt, und andererseits die Globalisierung, welche die räumliche Begrenztheit möglicher Wohn-, Arbeits- und Urlaubsorte rapide erweitert. Und nicht zuletzt sorgt dafür auch ein Arbeitsmarkt mit

Vollbeschäftigung, der dazu führt, dass jeder akzeptabel ausgebildete Mensch in Deutschland jederzeit zehn bis 20 Jobs zur Auswahl hat. Dies ergibt eine Situation, in der scheinbar alles möglich ist, aber niemals jemand die Garantie hat, zu wissen, welche der möglichen Entscheidungen die beste wäre. In dieser multioptionalen Orientierungslosigkeit wird sich Leadership stark wandeln.

Die Vorstellung der Menschen von ihrem Leben hat sich im Laufe von nur zwei Generationen dramatisch verändert. Während unsere Großeltern noch klassisch von drei Lebensphasen ausgingen (Jugend, Arbeit, Rente), leben die heutigen Erwachsenen bereits nach dem 8-Phasen-Modell.<sup>1</sup> In Abhängigkeit von ihren Werten und ihrer Gewichtung von Familie und Beruf entstehen so die unterschiedlichen Lebensmodelle der frühen und späten Familien. Diese unterscheiden sich hauptsächlich in der persönlichen Affinität zu den grundlegenden menschlichen Triebfedern: Anerkennung und Zugehörigkeit. Dabei kommt der Arbeit mehr und mehr die Funktion der Selbstverwirklichung zu. Für Führungskräfte entsteht nun die Herausforderung, ihre Strategien entsprechend den ganz individuellen Lebenswegen ihrer Mitarbeiter mit vielfältigen Wechseln durch Ausstiege und Einstiege, zwischenzeitliche Bindungen, vorübergehende Sesshaftigkeit und neu aufflammende Dynamik auszurichten.

Drei Pflichtaufgaben von Führungskräften treten dabei in den Vordergrund, die bisher eher zur Kür gehörten: 1. Ihren Mitarbeitern zu helfen, die Bedeutung der aktuellen Tätigkeit für den Sinn des eigenen Lebens zu entdecken. 2. Die Mitarbeiter zu befähigen, trotz unklarer Datenlage schnelle und konsequente Entscheidungen zu treffen, obwohl kei-

nerlei Sicherheit vorliegt, dass diese Entscheidung auch die beste ist. 3. Die Mitarbeiter das Vergessen zu lehren.

### **Purpose wird wichtiger als Geld**

Die Veränderungen der Leadership-Welt sind nicht selbst gewählt. Sie beruhen auf der demografischen Entwicklung, durch die in den kommenden zehn Jahren etwa 6,5 Millionen Menschen aus dem deutschen Arbeitsmarkt verschwinden werden. In der Prognose klappt dann in Deutschland eine Arbeitskräftelücke von zwei bis fünf Millionen Menschen. Einige Branchen und Regionen sind davon stärker betroffen als andere,<sup>2</sup> doch die Auswirkungen dieser Verschiebung von Angebot und Nachfrage werden alle spüren: Wenn alle zwei Wochen der Headhunter mit neuen Jobangeboten anruft, dann sitzen Arbeitnehmer am längeren Hebel und diktieren den Arbeitgebern ihre Bedingungen.

Aufgrund dieser diametral veränderten Machtkonstellation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern verändert sich der Fokus der Führungsstrategien. Sie antizipieren, dass nicht mehr Geld und Arbeitsplatzsicherheit die Entscheidungskriterien der Mitarbeiter für oder gegen einen Job sind. Diese treten in den Hintergrund zugunsten der neuen TOP 3:

1. Persönliche Herausforderung (Challenge).
2. Bedeutung und Sinn (Purpose).
3. Exzellentes Team (Champions).

Wer als Führungskraft diese neuen Entscheidungskriterien seiner Mitarbeiter ernst nimmt, wird verstehen, dass er im Jahr 2030 nicht mehr der unterwürfig behandelte Auftraggeber und Kontrolleur seiner Mitarbeiter ist, sondern nur noch

ein passender oder unpassender Teil von deren Persönlichkeitsentwicklung.

Die folgerichtige Führungsstrategie ist die Orientierung auf das persönliche, individuelle Zukunftsbild des einzelnen Mitarbeiters.<sup>3</sup> Sobald dieser ein solches Zukunftsbild seiner eigenen Entwicklung in den kommenden Jahren hat, wird es zur Aufgabe von Führung, mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, wie die derzeitige Tätigkeit, das derzeitige Unternehmen und die derzeitige Führungskraft ihm dabei helfen kann, seinem persönlichen Zukunftsbild näher zu kommen.

Führungskräfte vereinbaren mit ihren Mitarbeitern, welche persönlichen Entwicklungsschritte jeder Einzelne ganz individuell bei diesem Unternehmen gehen kann, und konzentrieren sich darauf, jedem Mitarbeiter jeweils die größte persönliche Herausforderung und individuelle Weiterentwicklung zu ermöglichen. Sie analysieren die Entwicklungswünsche eines Kandidaten individuell und zeigen ihm, welche Relevanz seine Tätigkeit für seine Entwicklung sowie für den Fortschritt des Unternehmens, des Kunden und der Welt hat. Die Führungskraft wird zum Befähiger, der dem Mitarbeiter die Chance gibt, seinem persönlichen Lebenssinn näher zu kommen und seinen persönlichen Markenwert zu steigern.

## ***Moderne Leader kündigen Ihre besten Mitarbeiter***

Dass die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter nicht zeitlebens im gleichen Unternehmen geschehen wird, ist in den Führungsstrategien der Zukunft

bereits einkalkuliert. Führungskräfte werden erkennen, dass sie nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter dauerhaft zu halten. Führungsstrategien des Jahres 2030 bestehen deshalb aus einem gezielten Anziehen und Abstoßen der Mitarbeiter. Das sorgt dafür, dass die Mitarbeiter in dem Moment gekündigt werden, „wenn es gerade am schönsten ist“. Diese Kündigung ist verbunden mit einer aktiven Vermittlung des Mitarbeiters zu einem neuen Projekt außerhalb des Unternehmens, aber im persönlichen Netzwerk der Führungskraft. Auf diese Weise steigt die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass der Mitarbeiter in zwei bis drei Jahren wieder für ein eigenes Projekt verpflichtet werden kann.

Strategisch gesehen, geht es für Führungskräfte also nicht mehr darum, Beschäftigte im Unternehmen zu halten, sondern lebenslange Bindungen aufzubauen. Die Grundlage dieser Strategie bilden große und aktive persönliche Netzwerke der Führungskräfte weit über das eigene Unternehmen hinaus. Die fünf goldenen Regeln zum Aufbau eines solchen Netzwerkes lauten:

1. Geben, ohne Gegenleistungen zu erwarten.
2. Menschen miteinander in Verbindung bringen, ohne selbst im Mittelpunkt stehen zu wollen.
3. Vertrauen schaffen durch gemeinsame Aktivitäten.
4. Ehrlich sein, auch gegen das eigene Interesse.
5. Neugierig sein auf Menschen aus vollkommen anderen Gebieten.

Die Strategien dieses „After Employment Marketing“ werden in unserem Vorgängerbuch [„Das Recruiting-Dilemma“](#)<sup>4</sup> ausführlich beschrieben.

### Warum jeder Leader fünf Coaches braucht

Coaching wird im Jahr 2030 eine der gängigsten Methoden zur Steigerung des individuellen Marktwertes sein.

Während heute bei den meisten Menschen noch die Vorstellung vorherrscht, eine Führungskraft könne maximal einen (Psycho-)Coach haben, wird sich in den kommenden Jahren unter den hoch qualifizierten Mitarbeitern eine Anschauung



Sven Gábor Jánoszy | Lothar Abicht

Wie viel Mensch verträgt die Zukunft?

 **2bAHEAD**  
*tomorrowing your business*



durchsetzen, die heute bereits im Profisport existiert: Es gibt mehrere Coaches für jede Person: einen für die Karriere, einen für die Rhetorik, einen für die Gesundheit, einen für den Sport, einen für die Finanzen, einen für die Leadership-Skills, einen für die mentale Stärke, einen für Risiko und Versicherungen, einen für die Erziehung ... und so weiter. Natürlich wird nicht jeder Mitarbeiter eine solche Armada von Coaches haben, dass aber auch normale Mitarbeiter mehr als einen Coach haben, ist hochwahrscheinlich.

Auf der anderen Seite stehen die meisten Führungskräfte auch selbst als Coaches zur Verfügung. Das Coaching ist dann nicht mehr die Domäne einiger professioneller Spezialisten, sondern gehört zum Standardrepertoire jeder modernen Führungskraft. Selbst als Coach aktiv zu sein ist einer der Stützpfiler des wichtigen eigenen Netzwerkes.

### **Entscheidungen aus dem Bauch, aber nicht sofort**

Machen wir uns keine falschen Hoffnungen: Wer als Führungskraft schon heute das Gefühl hat, seine Entscheidungen schneller als früher und mit weniger Sicherheit treffen zu müssen, der wird dieses Gefühl in den kommenden zehn Jahre nicht verlieren.

Die weitere Digitalisierung und die Entwicklung der künstlichen Intelligenz werden zwar dazu führen, dass Computer und digitale Assistenten uns nahezu jederzeit Prognosen, Simulationen und Entscheidungsvorschläge anbieten, doch die frühere Sicherheit, einen Entscheidungssachverhalt vollständig rational durchdringen und alle Eventualitäten gegeneinander abgewogen zu ha-

ben, um dann eine sichere Entscheidung zu treffen, wird es für menschliche Führungskräfte wohl nur noch äußerst selten geben. Vielmehr liegt die Anforderung für Führungskräfte in der Zukunft vor allem darin, trotz unklarer Datenlage schnelle und konsequente Entscheidungen zu treffen, und das obwohl keinerlei Sicherheit existiert. Wie werden wir diese Herausforderung meistern?

Die Antwort auf diese Frage hat zwei Teile. Zum einen werden wir Führungskräfte mehr und mehr Entscheidungen gar nicht selbst treffen, sondern sie durch Computer treffen lassen. In vielen Fällen sind unsere digitalen Assistenten eben einfach schlauer, analytischer und intelligenter als wir, sodass sich unsere Aufgabe als Leader weg von den Entscheidungen und hin zur Befähigung der Mitarbeiter verschiebt.

Zum anderen wird es Bereiche geben, in denen wir trotz der beschriebenen Unsicherheiten natürlich weiterhin Entscheidungen zu treffen haben. Auch hierfür haben wir Zukunftsforscher eine klare Prognose: Wenn rationale Analyse zu keiner Entscheidungssicherheit führt, werden Menschen ihre Entscheidungen mehr und mehr intuitiv treffen müssen. Dieses „Entscheiden aus dem Bauch heraus“ ist heute in der Managementwelt noch nicht wirklich populär.

Kein Wunder: Der moderne Leader strebt danach, alle seine Entscheidungen rational zu begründen. Gefühle stören dabei und trüben die Entscheidungsfähigkeit. So denken heute viele Führungskräfte. Und so werden sie auch weiterhin denken – doch nur so lange, bis es eben nicht mehr geht! Nur bis zu jenem Zeitpunkt, an dem rationale Entscheidungen unmöglich werden, aufgrund der steigenden Komplexität und

Vielzahl der ständigen Entscheidungsvarianten.

Dann beginnt die Zeit der Intuition. Dann werden Führungskräfte wieder aus dem Bauch entscheiden. Doch Vorsicht! Diese Intuition darf nicht verwechselt werden mit spontanen Gefühlsausbrüchen. Damit hat sie ganz und gar nichts zu tun. Im Gegenteil!

Intuition ist kein allwissender Kompass in unserem Unterbewusstsein, der auf jede Frage die richtige Antwort parat hat. Im Gegenteil! Intuition ist die unterbewusste Verarbeitung von vorliegenden Wahrnehmungen, Eindrücken und Erkenntnissen. Die Basis für eine gute Intuition ist also das fleißige Füttern des Unterbewusstseins mit möglichst vielen Informationen.

Deshalb ist die Leadership-Methode für Entscheidungen aus dem Bauch auch keine schnelle, sondern eine langsame. Sie beruht darauf, dass die Führungskraft zunächst möglichst viele Informationen zum Sachverhalt sammelt und durchdenkt. Sie würde also beispielsweise ein Teammeeting einberufen, in dem ein zu entscheidender Sachverhalt von vielen Teammitgliedern aus den verschiedensten Blickwinkeln diskutiert wird. Das Wichtige hierbei ist, dass in diesem Teammeeting zu diesem Zeitpunkt keinerlei Entscheidung fällt. Niemals! Unter keinen Umständen! Ohne Ausnahme!

Die zukünftige Führungsmethode der intuitiven Entscheidungen beruht darauf, unser Unterbewusstsein mit all den analysierten Informationen und abgewogenen Möglichkeiten zunächst einmal „allein zu lassen“. Wir müssen ihm Zeit geben, Ruhe und Entspannung. In dieser Entspannung vergleicht unser Unterbe-

wusstsein dann die aktuellen Informationen mit unserem jahrelangen Erfahrungswissen. Gerade bei komplexen Fragestellungen ist uns dieses Erfahrungswissen oftmals nicht bewusst und daher auch nicht rational zugänglich.

Verantwortungsbewusste Leader werden also „zwei Nächte darüber schlafen“ oder sich einige Tage mit ganz anderen Dingen beschäftigen. Und dann kommt der Zeitpunkt, an dem uns Führungskräfte die intuitiv beste Lösung ganz ohne rationales Zutun vom Unterbewusstsein ins Bewusstsein eingespielt wird. Das ist der berühmte „Aha-Effekt“ unter der Dusche! Dann entscheiden wir uns für jene Lösung, die sich intuitiv „richtig“ anfühlt.

## ***Wichtigste Führungsaufgabe: Das Vergessen lernen! Learn to unlearn!***

Es ist eine viel zitierte Erkenntnis, dass die heute noch üblichen Führungsmodelle in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft historisch zwei Vorbilder haben: die römische Armee und die katholische Kirche. Diese klassischen Organisationen mit ihren klaren Befehlsstrukturen bieten einen geregelten Rahmen, in dem sich die täglichen Routinen und Denkmuster jedes darin beschäftigten Menschen ausprägen. Wir alle sind von diesem Organisationsmodell geprägt: durch die Schule, die Ausbildung, das Praktikum, die Universität und unsere bisherigen Arbeitgeber. Dieses Modell erzeugt zwar Stabilität, aber keine Innovation!

Diese Prägung von frühester Kindheit an hat für uns natürlich Folgen: Wir verhalten uns auch beim Berufseinstieg täglich

weiter gemäß diesen unbewussten Routinen – und werden nach einiger Zeit selbst Regeln aufstellen, die uns helfen, unsere alten Routinen zu begründen.

## ***Unternehmenskultur ist die Summe der Denk- und Verhaltensmuster***

Ihre Unternehmenskultur ist die Summe dieser Denk- und Verhaltensmuster aller Mitarbeiter plus das Regelwerk, das die Richtigkeit der Routinen bestätigt. Dies zu verstehen ist wichtig. Denn in Kundenprojekten stellen wir Zukunftsforscher fest, dass vielerorts keine Vorstellung davon existiert, was Unternehmenskultur eigentlich ist.

Da wird gern ein schwammiges Gemenge aus Rhetorik, Fehlerkultur und Agilität als Unternehmenskultur verkauft. Doch wer nicht weiß, woraus seine Unternehmenskultur exakt besteht, der kann sie auch nicht beschreiben, nicht messen, nicht verändern und nicht verbessern. Auf genau diesen Zustand treffen wir oft bei unseren Kunden.

Wer in den kommenden Zeiten des disruptiven Wandels seine Unternehmenskultur erfolgreich verändern will, muss die automatisierten Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen: bei sich selbst und in seinen Teams. Das ist die wichtigste und „vornehmste“ Führungsaufgabe künftiger Leader: sich selbst und andere dahinzuführen, diese persönliche mentale Schwelle zu überwinden. Das größte Problem der Führungskräfte ist dabei: Ihre Manager vergessen nicht! Doch wer nicht schnell genug vergisst, misst den überkommenen Regeln alter

Systeme mehr Bedeutung bei, als sie haben. In Branchen, die mit der Dynamik neuer Technologien und Geschäftsmodelle konfrontiert werden, kann dies für ein Unternehmen tödlich sein. Todesursache: zu langsam vergessen!

**Das Vergessen ist die in unserer Welt vermutlich meistunterschätzte Voraussetzung für Innovation. In einer Welt der omnipräsenten Erinnerung, inmitten prozessgetriebener Innovation und allzeit transparenten Wissensmanagements, sind das Vergessen überkommener Regeln und das Verdrängen alter Gewohnheiten die Grundvoraussetzungen für starke Innovationen.**

Unternehmen müssen vergessen, und Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter zum Vergessen befähigen! Das Wichtigste, was sie vergessen müssen, sind die automatisierten Denk- und Verhaltensmuster in ihren Köpfen! Doch wie geht das?

Interessanterweise finden wir Zukunftsforscher und Strategieberater die besten Learn-to-unlearn-Methoden nicht in der Wirtschaft, sondern in anderen Bereichen. Wir haben vor einiger Zeit das Gespräch mit Menschen gesucht, deren Job es mit sich bringt, dass sie oft ihre Mitarbeiter deren bisherige Routinen vergessen lassen müssen, um sie durch neue Routinen zu ersetzen.

Die interessantesten Ansätze dafür finden sich in den zwölf Schritten der „Anonymen Alkoholiker“, in den Therapien gegen Angst, Panik und Phobien und bei Profifußballtrainern! Bei jedem Trainerwechsel müssen die Spieler ja schließlich das bisherige Spielsystem der Mannschaft vergessen und ein

neues eintrainieren: mit neuen Positionen, neuen Laufwegen, neuen Kombinationen ... eben neuen Routinen.

**Die ENABLE-Strategie:**

## *Routinen kann man nicht brechen ... Regeln schon!*

Einer, der dieses Denken perfektionierte, ist Thomas Tuchel.<sup>5</sup> Als „No-Name“ wurde er seinerzeit zum Bundesligatrainer bei Mainz 05 berufen. Seine erste Aufgabe: Binnen weniger Tage musste er seine hoch bezahlten Profis alles vergessen lassen, was sie bisher über ihr Spielsystem, ihre Strategie und Taktik wussten. Tuchel sagt: „Die Grundregel in der Bundesliga war damals: Man muss sich für ein Spielsystem entscheiden. Dieses muss man perfektionieren. Und wenn es dann irgendwann automatisiert ist, dann wird man immer besser.“ Jeder Trainer, jeder Experte, jeder Fernsehkommentator hat das damals geglaubt. Auch jeder Profi von Mainz 05.

Tuchels Lösung: Mainz 05 spielte zwei erfolgreiche Saisons lang ohne ein eigenes Spielsystem. Stattdessen schaute sich die Mannschaft vor jedem Spiel jeweils das Spielsystem des kommenden Gegners an und spiegelte es. Auf diese Weise schaffte es Tuchel, dass sich seine Profis in die Denkmuster ihrer Gegner hineindachten und auf dem Platz intuitiv richtig verteidigten. Die Mannschaft gewann die ersten sieben Spiele der Saison. Keiner hatte jemals mehr gewonnen: Startrekord in der Bundesliga!

Doch wer seinen Mitarbeitern die alten Muster nimmt, muss auch kontrollieren,

welche neuen Muster sie sich suchen. Tuchel erklärt das so: Sein Vorgängertainer hatte den Spielern beigebracht, nach der Ballerobung immer schnell nach außen zu spielen und dann „longline“ an der Seitenlinie entlang nach vorn. Ein übliches Denkmuster unter Bundesligaprofis. Tuchel erkannte, dass diese Longline-Pässe aber jene waren, die besonders einfach vom Gegner erobert werden konnten. Also gab er die Devise aus: alle Pässe diagonal – kein longline!

Dass sich daran keiner halten würde, war Tuchel schon vor dem ersten Training klar. Was tat er also? Er schnitt für das Training die Ecken des Spielfeldes ab: An der Mittellinie war es noch normal breit, von dort an verliefen die Außenlinien jedoch direkt zu den Torpfosten. „Diamantenform“ nennt er das.

## *Transformation ist kein Change-Prozess, sondern eine bewusste Krise*

Auf diese Weise nahm er seinen Mitarbeitern durch eine „Regeländerung des Spielfeldes“ die Möglichkeit, ihren alten Denkmustern weiterhin zu folgen. Longline-Pass? Unmöglich! Hätten sie weiter longline gespielt, wäre der Ball direkt ins Aus gegangen. Es ging einfach nicht mehr! Man könnte auch sagen: Der Trainer erzeugte eine kontrollierte Minikrise, in der seine Mitarbeiter ihrem bisherigen Denk- und Verhaltensmuster nicht mehr folgen konnten und sich selbst ein neues suchen mussten: Sie konnten nur noch Diagonalpässe spielen. Genau das war es, was Tuchel gewollt hatte.

Tuchel erklärt seine Anleitung zum Regelbruch in den Köpfen seiner Spieler so: „Ich will doch nicht derjenige sein, der bei jedem falschen Pass in die Trillerpfeife pfeift und schimpft. Das nutzt sich doch ab! Dann schneide ich lieber am Spielfeld die Ecke ab und nehme ihnen die Möglichkeit, in ihre alten Denkmuster zurückzufallen. Dann suchen sie sich automatisch neue Denkmuster. Und ich kann derjenige sein, der sie dabei unterstützt. Ich bin doch Coach, kein Überwacher!“

Diese Führungsmethode, seinen Mitarbeitern die Möglichkeit zu nehmen, ihren automatisierten Denk- und Verhaltensmustern weiter zu folgen, ihnen aber die Möglichkeit zu lassen, sich selbst ein neues Denk- und Verhaltensmuster zu suchen, ist die Basis für erfolgreiche Transformationsprozesse und damit auch für jede Führungskraft der Zukunft. Die Psychologie sagt, dass es üblicherweise etwa 90 Tage dauert, bis wir Menschen uns ein neues Denkmuster gesucht und so automatisiert haben, dass es dann keiner weiteren Anstrengung mehr bedarf.

### **Sensation Seeker und die anderen 80 %**

Wer als Führungskraft, wie Thomas Tuchel, Veränderungsprozesse anstößt, muss sich darüber im Klaren sein, dass sein eigenes Empfinden von Veränderung nicht gleich dem der anderen ist. Viele unserer Zukunftsforscher- und Strategieberaterkollegen lieben die Veränderung, sie halten den Wandel für einen Wert an sich, weil er die Triebfeder für die Veränderung der Welt ist. „Der Weg ist das Ziel!“, sagen sie, ohne über den Start- und Zielzustand nachzudenken. Sie treibt die souveräne Gewissheit, dass mit gesundem Menschenverstand

jede Veränderung zu einer Verbesserung führen kann.

Mit solchen Teammitgliedern haben innovationsaffine Führungskräfte kaum Schwierigkeiten. Die Psychologie nennt diese Menschen „Sensation Seeker“<sup>6</sup>. Es sind etwa 20 % der Menschheit, die genetisch bedingt genau dann glücklich sind, wenn sie ein hohes Erregungsniveau erreichen. Also muss man ihnen als Führungskraft nur einen geschützten Raum geben, in dem sie ihre Innovationslust ausleben können, und sie von Zeit zu Zeit vor den Übergriffen des etablierten Systems schützen. Das ist die einfache Aufgabe.

Doch 80 % der Menschen, die Führungskräfte in ihren Unternehmen bei Veränderungsprozessen mitnehmen müssen, denken diametral entgegengesetzt: Sie halten nicht die Veränderung für das erstrebenswerte Ziel, sondern die Stabilität, und das nicht etwa, weil sie unwillig sind, sondern weil sich ihre Psyche aufgrund ihrer genetischen Prädisposition nur dann im Idealzustand befindet, wenn sie ein möglichst niedriges Erregungsniveau haben. Auf gut Deutsch: wenn sich nichts verändert und alles stabil bleibt. Deshalb halten sie intuitiv die Zahl der neuen Reize in ihrem Leben gering und fühlen sich in Routinen wohler als beim Abschied von Vertrautem. Eine Veränderung halten diese Menschen nicht per se für gut, sondern für ein notwendiges Übel, um vom stabilen Zustand A in den stabilen Zustand B zu kommen.

Es wird kaum möglich sein, diese 80 % der Menschen von Veränderungsprozessen zu begeistern, denn wer einen stabilen Zustand als ideal betrachtet und dennoch in Veränderung gedrängt wird, versteht unterbewusst die Botschaft, dass er bislang etwas falsch gemacht

hat. Für diese Mehrheit der Menschen ist Veränderung eine harte Kritik an ihrem bisherigen Wirken, und das macht sie entweder wütend oder unsicher.

### **Nimm mir die Chance, in meine alten Denkmuster zurückzufallen!**

Und dennoch müssen Führungskräfte des Jahres 2030 in der Lage sein, auch die Nicht-Sensation-Seeker bei Veränderungsprozessen mitzunehmen. Sie müssen eine Sache verändern, auf die sie keinen Zugriff haben: die Routinen und Denkmuster anderer Menschen. Doch niemand von uns kann die Denkmuster des anderen verändern, das kann nur derjenige selbst tun.

Thomas Tuchel und die Veränderungsexperten im 2b AHEAD ThinkTank zeigen, wie es geht: Führungskräfte müssen ihren Teammitgliedern die Möglichkeit nehmen, ihren alten Routinen weiterhin zu folgen, indem sie konsequent und ohne Kompromisse jene Regeln brechen, die den Rahmen für diese Routinen bilden. Bei Thomas Tuchel war es das Spielfeld, das zerstört werden musste, damit die Spieler in der Lage waren, sich selbst die richtigen Denk- und Verhaltensmuster für die Zukunft zu suchen. Und diese neuen Routinen müssen dann wiederum durch neue Regeln, Symbole und Rituale gestützt werden.

**Die ENABLE-Strategie des 2b AHEAD ThinkTanks** zur Transformation von Unternehmenskulturen zeigt klar die Methoden, mit denen man diese Logik auch auf alle anderen Unternehmen und Situationen anwenden kann.

sich auf Nischen-Zielgruppen sowie auf die Schnellausbildung von minderqualifizierten Kandidaten.

## **Müssen 2030 auch KI-Computer das Vergessen lernen?**

**Donnerstag, 16. Mai 2030, 9:27 Uhr**

*Heute ist hier ein echtes Kommen und Gehen. Genau wie Peter es liebt in seinem Haus. Kaum waren Sophie und Xiaoxi kurz vor neun zur Arbeit bei NextGen aufgebrochen, stand auch schon Tamino in der Tür. Und kaum ist das virtuelle Meeting mit Tamino und den Bankvorständen beendet, klingelt es bereits wieder. Peter geht zur Tür. Natürlich hätte er auch Rob die Identität der Gäste prüfen und die Tür öffnen lassen können, so wie es inzwischen nahezu überall geschieht. Diesbezüglich gehört Peter jedoch echt zur alten Schule: Er öffnet die Tür und begrüßt seine Gäste selbst. Und später begleitet er sie auch wieder hinaus.*

*Anne und Oscar sind überrascht, als sie schon an der Haustür Hände schütteln sollen. Sonst trifft man bei Privatbesuchen ja meist erst im Wohnzimmer auf den Gastgeber. Doch heute scheint alles etwas anders zu sein, denn Peter bittet seine Gäste an den Küchentisch. „Was für ein schöner Holztisch“, ruft Anne als Erstes. Und ihre Begeisterung ist nicht gespielt, denn echtes Holz findet man bei Küchentischen inzwischen sehr selten. Sie setzt sich und streicht bewundernd über den Tisch. „Und groß ist der!“ An jeder Seite können bequem drei Personen sitzen. „Und wo sitzt dein Assistent, wenn du ihn brauchst?“ Fragend schaut sie sich um. Schon seit Jahren*



hat sie einen dieser modernen Küchentische mit Glasplatte und integriertem Display, sodass sie sich gar nicht vorstellen kann, dass man auch ohne die nützlichen Hinweise der Assistenten in der Tischplatte etwas Sinnvolles in der Küche anstellen kann. Statt einer Antwort ruft Peter nur: „Rob!“ Sofort erscheint sein Assistent im Bilderrahmen über dem Tisch. „Ach sooo ...“ Anne grinst.

Anne ist Peters neueste Errungenschaft – beruflich natürlich. Schon lange hatte er nach einem juristischen Coach gesucht, denn er merkte immer wieder, wie wenig er sich in die Logik der Juristerei hineindenken kann. Und jetzt endlich, kurz bevor es wirklich akut wird, hatte er Anne gefunden. Er hatte ihre vorwärtsgewandte Art, mit dem Recht umzugehen, bei einem Diskussionsabend in Berlin mit Politikern erlebt und sie daraufhin vom Fleck weg engagiert.

Schließlich würde er in den kommenden Jahren niemanden so sehr brauchen wie eine intelligente, gut aussehende Juristin, die den versammelten Bedenkenträgern in Politik, Justiz und Medien erklärt, dass eine schuldfähige dritte elektronische Person das Nonplusultra des modernen Rechtssystems der Zukunft sein würde. Und dann hatte er sie gleich bei ihrem zweiten Treffen noch gefragt, ob sie nicht auch sein persönlicher Coach sein wolle.

Anne hatte begeistert genickt. Auch sie hatte wohl eine ähnliche Frage auf den Lippen, aber Peter kam ihr zuvor: „Ich habe schon immer zehn Coaches gehabt. Und seit ich keinen Karrierecoach mehr brauche, ist da eine Stelle frei.“ Peter grinste, als er Annes ungläubiges Gesicht sah. „Zehn?“, fragte sie. „Klar, zehn! Einen Finanzcoach, einen Riskocoach, einen für Erziehung, Sport, Ge-

sundheit, Urlaub, Rhetorik, einen für Bildung und natürlich Oscar, meinen Technologiecoach. Und was ich mir schon immer gewünscht habe, ist ein Rechtscoach.“ Anne nickte beeindruckt. „Da bin ich wohl noch etwas hinterher, ich habe nur einen Wellness-, einen Beauty-, einen Karriere- und einen Finanzcoach. Aber auch ich wollte dich fragen, ob du nicht mein Leadershipcoach werden könntest? Ich finde es wahnsinnig beeindruckend, wie du eine Firma wie NextGen zum Sprungbrett für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter gemacht hast. Da kann ich sicher eine Menge lernen.“ Peter fühlte sich geschmeichelt und hatte Anne daraufhin gleich zu seiner nächsten Coachingsession mit Oscar eingeladen.

„Kennt ihr euch schon?“ Peter schaut fragend von Anne zu Oscar und zurück. „Na ja, dem Namen nach immerhin“, sagt Oscar, und Anne lacht zustimmend. Die Chance zur Vorstellungsrunde lässt Peter sich nicht entgehen. „Also: Anne ist eine der beeindruckendsten Juristinnen, die ich in meinem Leben treffen durfte. Auf ihren Partys gehen sogar die Staatssekretäre aus dem Justizministerium ein und aus.“ Oscar pfeift anerkennend durch die Zähne, und Anne verdreht die Augen. „Und Oscar“, redet Peter unbeirrt weiter, „ist mein Technologiecoach und der verrückteste Technologiefreak, den ich kenne, und das nun schon über ein Jahrzehnt. Der kann dir im Schlaf etwas über die verrücktesten Technologien erzählen und auch noch gleich einen Nutzen für die Menschheit dazu erfinden. Ich weiß noch, wie er vor zehn Jahren in meiner Abteilung war. Und immer wenn ich ihn etwas gefragt habe, wunderte ich mich über die kleine Verzögerung, mit der er antwortete, selbst bei den leichtesten Fragen. Bis ich mitbekommen habe, dass er damals ein Selbstexperiment mit den ersten

Hirnimplantaten gemacht hatte. Das musst du dir mal vorstellen: Der hatte damals schon so 'nen Computerchip im Kopf und hat versucht, sein Wissen abzuspeichern.“ Oscar schaut leicht beschämt auf den Tisch. „Na ja, das hat ja nicht so gut geklappt damals ...“ „Sag bloß, dass das heute funktioniert“, drängt Peter ihn. Aber Oscar schüttelt den Kopf, dann schaut er Anne an und sagt: „Und darf ich vorstellen: Das ist Peter, mein Leadershipcoach.“ Anne lacht. „Meiner auch!“

„Setzt euch bitte“, sagt Peter und schaut zu Oscar, denn Anne sitzt ja schon. „Ich dachte mir, dass wir die heutige Session zu dritt machen können, weil ich mit euch beiden über die gleiche Sache reden möchte. Das letzte Mal haben wir jeweils über die Growth und Fixed Mindsets gesprochen. Ihr erinnert euch? Die Theorie von Dr. Carol Dweck, nach der die Menschen mit Growth Mindset die Überzeugung haben, dass alles, was existiert, noch weiter verbessert werden muss, während die Menschen mit Fixed Mindset überzeugt sind, dass alles stabil bleiben muss.“ Anne und Oscar nicken simultan. „Carol Dweck hatte in ihrer Studie ja festgestellt, dass Menschen mit Growth Mindset erfolgreicher sind, selbst wenn ihr IQ niedriger ist. Und wir haben dann diskutiert, dass es bei der Bildung, aber auch bei Führungskräften, weniger auf Wissen und IQ ankommt als auf die Ausbildung eines Growth Mindsets bei den Schülern und Teammitgliedern.“<sup>7</sup>

Peter macht eine kleine Pause. „Aber wie kann man Menschen von einem Fixed Mindset zu einem Growth Mindset bringen? Was müssen die lernen?“ Er schaut in die Runde, und als niemand antwortet, steht er auf, holt sich eine Tasse aus dem Schrank, stellt sie unter den Foodprinter und sagt halblaut in den



Raum: „Rob, bitte eine Tasse Kaffee. Schwarz. Mit Zucker.“

Peter dreht sich wieder zum Tisch: „Und?“ Anne hat nur auf seine Aufmerksamkeit gewartet: „Na ja, eigentlich ist das ganz klar: Sie müssen lernen, die Gegenwart nicht so wichtig zu nehmen, weil sie ja nur ein Zwischenschritt ist. Jeder, der das Hier und Heute für den Idealzustand hält, wird sich immer gegen Veränderung wehren.“ Peter nickt zustimmend. „Stimmt! Das Gestern und Heute nicht so wichtig zu nehmen bedeutet im Klartext: Ich muss die Regeln von gestern und heute vergessen! Als ich noch bei NextGen war, habe ich immer versucht, den Leuten in meinem Team das Vergessen beizubringen.“

Oscar schmunzelt. Offenbar kann er sich an die eine oder andere Situation erinnern. Als er anfängt zu sprechen, redet er aber nicht über NextGen, sondern über die Schule. „Aber wie“, fragt er, „sollen die Schüler in der Schule das Vergessen lernen? Die wissen ja noch gar nichts. Was sollen sie also vergessen?“ Anne schüttelt den Kopf: „Also, meiner Meinung nach muss die grundlegende Überzeugung an den Schulen sein: Das Wissen, was wir lernen, lernen wir nur für eine bestimmte Zeit. Auch jede Note und jeder Abschluss zählt nur

für eine bestimmte Zeit, denn nach dieser Zeit haben sich die Regeln eben überholt. Dann muss man vergessen und neu lernen. Es ist komisch, dass diese Überzeugung für uns im Sport ganz normal ist: Jeder Meistertitel gilt dort nur für maximal ein Jahr. Eigentlich sollte es auch bei allen Meisterberufen so sein – und bei den Akademikern natürlich auch.“<sup>48</sup>

Oscar scheint nur halb überzeugt. „Ja, ich kenne deine Theorie noch. ‚Learn to unlearn!‘, hast du uns früher immer aufgefordert. ‚Lernt zu vergessen!‘ Aber die meisten von uns haben, ehrlich gesagt, nicht verstanden, wie das gehen soll. Ich meine: Wir wissen alle, wie man Autofahren lernt. Da hat man ein paar Theoriestunden und ein paar Fahrstunden, und dann hat man das irgendwie gelernt. Aber wie soll ich das denn bitte verlernen? Wie ist dafür der Prozess?“

Peter grinst: „Gut, dass du nach dem Prozess fragst. Es gibt nämlich keinen. Das war für mich selbst vor vielen Jahren einmal meine wichtigste Erkenntnis: Transformation für Kultur und Mindset ist kein Change-Prozess, sondern eine bewusst herbeigeführte Krise. Und nur dadurch, dass ich mich selbst absichtlich und in vollem Bewusstsein in diese Krise stürzte, werde ich die alten Dinge vergessen und neue lernen.“ Oscar zieht eine

Augenbraue hoch. Sehr überzeugt scheint er noch nicht zu sein. Deshalb springt Anne Peter zu Hilfe: „Oscar, nimm doch mal dein Beispiel mit dem Autofahrer. So lange es Autos gibt, muss der ja gar nicht umlernen, das würde ja auch keinen Sinn ergeben. Wenn es nun aber plötzlich Flugautos gäbe und ich den Autofahrer lieber ein Flugauto fliegen lassen würde, dann muss der so schnell wie möglich die Straßenverkehrsordnung verlernen und die Luftverkehrsordnung lernen. Und wie mache ich das? Doch nicht so, dass ich den jeden Tag wieder ins Auto stecke, mich danebensetze und alle zehn Minuten sage: ‚Du, in der Luft hättest du jetzt mit den Landeklappen bremsen können!‘ Aber genau diesen Unsinn machen die meisten Change-Management-Prozesse. Das, was Peter meint, ist: Dieser Autofahrer wird nur fliegen lernen, wenn du ihm sofort das Auto wegnimmst und ihn noch heute Nachmittag in einen Flugsimulator setzt!“

„Ja!“ Peter klatscht in die Hände. „So gut hätte ich das niemals beschreiben können.“ Mit bewunderndem Blick applaudiert er Anne, und Oscar macht gleich mit. „Okay, ich hab’s verstanden“, sagt er lachend. Anne ist jedoch noch nicht am Ende: „Sag mal, Oscar, du als Technologiecoach, was sind für dich die Technologien, die demnächst kommen



## **Das aktuelle Trendbuch aus dem 2b AHEAD ThinkTank**

Mit seinen Erfolgsbüchern „2020“ und „2025“ zog Europas führender Zukunftsforscher die Leser bereits in seinen Bann. In „2030“ lässt er uns einen Tag im Jahr 2030 erleben. Mit allen Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Lebensecht! Faszinierend! Schockierend! Folgen Sie ihm in unsere aufregende Zukunft! Entdecken Sie die größten Chancen! Vor allem: Lernen Sie Ihre Zukunft zu lieben! Sie werden Ihr ganzes Leben mit ihr verbringen!

**DAS BUCH KÖNNEN SIE HIER BESTELLEN!**

werden, an die die meisten aber noch nicht denken?“

Die Antwort kommt schneller, als Anne mitdenken kann: „Teleportation von Objekten rund um den Erdball, die Spezial-DNA zum Verkauf bei eBay, Weltraumtouren zum Mond und Mars, Wasserstoffmotoren für den Verkehr, das Herunterladen von Erinnerungen für das menschliche Hirn, übermenschliche intelligente Computer, menschliche Klone

und natürlich Peters autonome Roboter. Wahrscheinlich werden die ja demnächst überall sein!“<sup>9</sup> Oscar grinst. Und Peter klatscht schon wieder Beifall.

„Okay“, sagt Peter nach ein paar Sekunden, „jetzt sind wir ja schon wieder bei den übermenschlich intelligenten Computern angekommen. Würdest du mir zustimmen, Oscar, dass die in human-digitalen Teams oft die Führung übernehmen?“ Oscar nickt. „Wenn das so ist,

und wir sprechen von neuronalen Netzen, die ganz ähnlich lernen wie Menschen, dann müssen die doch auch mal an einen Punkt kommen, an dem sie vergessen müssen.“ Oscar schaut verblüfft, und Peter triumphiert: „Hat sich eigentlich irgendwer von euch Technologieschönheiten schon mal Gedanken darüber gemacht, wie künstlich intelligente Computer das Vergessen lernen?“

<sup>1</sup> Die ausführliche Beschreibung des heutigen 8-Phasen-Modells und der Konzeptionen der „Frühen Familien“ und „Späten Familien“ finden Sie in: JANSZKY, Sven Gabor: *2020 – So leben wir in der Zukunft*, Wien: Goldegg Verlag, 2008

<sup>2</sup> Die ausführliche Herleitung der Prognosen zum Arbeitsmarkt der Zukunft und ihrer Auswirkungen finden Sie bei Interesse bei: JANSZKY, Sven Gabor; ABICHT, Lothar: *2025 – So arbeiten wir in der Zukunft*, Wien: Goldegg Verlag, 2013

<sup>3</sup> Für die ausführliche Erklärung der verschiedenen Aspekte eines persönlichen Zukunftsbildes, die Methoden zu seiner Erarbeitung und der Ableitung eines individuellen Handlungsweges, vgl: FUTURE

ME: [www.future-me.com](http://www.future-me.com) – Aufgenommen: 28.07.2018.

<sup>4</sup> JANSZKY, Sven Gabor: *Das Recruiting Dilemma*. Freiburg: Haufe Verlag. 2015

<sup>5</sup> Vgl. TUCHEL, Thomas: *Rede bei 2b AHEAD TV*, <https://redner.zukunft.business/future-tv/videos/video/rulebreaker-stossen-change-prozesse-an-der-ausbruch-ausden-routinen/> – Aufgenommen: 28.07.2018.

<sup>6</sup> Vgl. ZUCKERMAN, Marvin: *Sensation seeking: beyond the optimal level of arousal*. Mahwah/NJ: L. Erlbaum Associates. 1979. und ZUCKERMAN, Marvin: *Sensation seeking and risky behavior*. Washington D.C.: American Psychological Association. 2007.

<sup>7</sup> Vgl. BRADBERRY, Travis.: *Why your attitude is more important than your*

*intelligence*;

<https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/01/19/why-attitude-is-more-important-than-iq/#2f3527aa3bd0>, 2016 - Aufgenommen: 29.01.2018.

<sup>8</sup> FRANK, Blair Hanley: *AI expert: worry more about jobs than killer robots*, <https://venturebeat.com/2017/07/25/ai-expert-worry-more-about-jobs-than-killer-robots/>, 2017 - Aufgenommen: 29.01.2018.

<sup>9</sup> Diese und andere Technologien hatte der amerikanische Regierungsberater James Canton schon im Jahr 2006 für die Zeit um 2025 prognostiziert. Vgl. JANSZKY, Sven Gabor; ABICHT, Lothar: *2025 – So arbeiten wir in der Zukunft*, Wien: Goldegg Verlag, 2013