

**DAS PRAXISBUCH
FÜR ZUKUNFTSGESTALTER**

VORWORTE
ANDREAS SÄTTELEBERGER
69
CO-CREATORS
SCHLEICHER & THOMAS

FUTURE SKILLS

**30 ZUKUNFTSENTSCHEIDENDE
KOMPETENZEN UND WIE WIR SIE
LERNEN KÖNNEN**

COORDINATORS:
ANNEKATHRIN GRÜNEBERG | ARNDT PECHSTEIN
PETER SPIEGEL | ANABEL TERNÈS VON HATTBURG

VAHLEN

FUTURE SKILLS

Future Skills

30 zukunftsentscheidende Kompetenzen
und wie wir sie lernen können

Von 69 Co-Creators

Herausgegeben von
Peter Spiegel, Arndt Pechstein,
Anabel Ternès von Hattburg
und Annekathrin Grüneberg

Verlag Franz Vahlen München

Einige Hinweise für die Lektüre dieses Buches

Dies ist ein Praxisbuch. Für das Entdecken und unmittelbare Entfalten zukunftsentscheidender Kompetenzen, die identisch sind mit unseren kostbarsten menschlichen Potentialen.

69 renommierte Co-Creators haben sich dafür zusammengetan. Für die praxisnahe und vielfacettige Einladung zu einer großen Entdeckungsreise. Für eine Reise zur ganz persönlichen Potentialentfaltung und zugleich zu einer menschlichen und nachhaltigen Zukunftsfähigkeit von Teams und Organisationen in Zeiten exponentiellen Wandels. In 6 Variationen der Reisevorbereitung. Zu 31 faszinierend lebensbereichernden Future Skills. Und in 15 Eintauchangeboten zu konkreten Anwendungen in zentralen Praxisfeldern.

UNSERE LESEEMPFEHLUNG: Genau dort einsteigen, wo das eigene Interesse, die eigene Intuition starten möchte. Dort jedoch zunächst kurz nachschlagen bei den Kurzbiografien, um einen persönlichen Bezug zu jenen zu haben, die diesen Beitrag geschrieben haben. Dann frei immer weiternavigieren mit dem persönlichen Neugier-Navi. Denn: Jede Future Skill ist – wie wir feststellen werden – letztlich mit allen anderen untrennbar verbunden. Somit stellt jede Future Skill schlicht das persönliche Eingangsportal dar – in die weite verknüpfte *Future-Skills-Welt*. In der wir jeweils unsere eigene Architektin, unser eigener Architekt sind – und mit der Zeit immer mehr der multidimensionalen Praxis- und Grundlagen-Zugänge als wertvolle Bereicherungen entdecken. Viel Spaß beim Lesen, Lernen und Zukunft gestalten!

IN EIGENER SACHE: Nachdem die aktuellen Rechtschreibregeln unterschiedliche Schreibweisen (z. B. von „Potenzialen“ oder Potentialen“) Schreibregeln und Kommasetzungen erlauben, haben wir uns erlaubt, diese in je individueller Anwendung der Co-Autor*innen zu belassen. Das gilt auch für die unterschiedlich bevorzugte Anrede in der Sie- oder Du-Form. Lediglich bei der Gender-Form haben wir uns für eine Form entschieden, denn dort gibt es inzwischen mehr als 10 Optionen. Durch ein internes Voting haben wir uns auf die *-Form verständigt.

ISBN Print: 978 3 8006 6635 5

ISBN E-Book: 978 3 8006 6636 2

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz und Layout: Fanni Tóth - fannith.com

Illustrationen: Johannes Fuchs - johannes-fuchs.com

Druck und Bindung: Neografia, a.s. ul. Sucianska 39A, 03861 Martin Priekopa, Slowakische Republik

Umschlaggestaltung: Fanni Tóth - fannith.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Widmung

Dieses Buch ist den Co-Creatoren dieses Planeten gewidmet.

Also uns Menschen.

Entstehen konnte es durch eine andere Art von Widmung:
eine Widmung in Form einer besonderen Unterstützung
durch Menschen, die ihre Sinnstiftung so fassen:

„Der Sinn weist uns den Weg.

Die Kunst des Verbindens ist eine Kunst des Brückenbaus.

Teilen ist für uns die Meisterschaft der Kunst, Verbundenheit zu stiften.

Wir erzeugen Synergien, mit denen wir Initiativen und Projekte auf den Weg bringen.

Wo Menschen nach gemeinsamen Antworten auf gemeinsame Fragen suchen, öffnen sich Sinnperspektiven.

Wer neue Wege gehen will, braucht Lust am Neuen. Deshalb sind wir neugierig darauf, Neuland zu erkunden.

Wir suchen das Gespräch, in dem sich Sinn und Richtung offenbaren.

Schöpferkraft entsteht im Raum des Zwischenmenschlichen.“ (Martin Buber)

Mit diesen Worten sagen wir unseren herzlichsten

Dank

für eine besondere Widmung.

Den kursgebenden und daher kursiv gesetzten Text der

Wegeleriana Beteiligungs GmbH

hätten wir nicht besser formulieren können für die

Widmung dieses Buches.

Die Initiatoren dieses Buches.



Inhaltsverzeichnis

VORWORT

- 8 Vorwort von *Andreas Schleicher*
- 10 Vorwort von *Thomas Sattelberger*

DIE NEUE FUTURE SKILLS LERNWELT

- 14 **FUTURE SKILLS^{WEQ}**
Die neue Dimension von Lernen im 21. Jahrhundert
Peter Spiegel
- 20 **HYBRID THINKING**
Zukunft neu denken in Zeiten exponentiellen Wandels
Arndt Pechstein
- 28 **EIN NEUES PARADIGMA DES LERNENS**
Die Gesellschaft denkt um
Margret Rasfeld
- 36 **LOVING KINDNESS**
Eine innere Haltung, die uns zu Gestaltern einer lebenswerten Welt macht
Gerald Hüther & Marcell Heinrich
- 42 **NEW WORK UND FUTURE SKILLS**
21 Thesen und 21 Impulse
Christoph Quarch & Jan Teunen
- 48 **WIRKUNG**
Future Skills wirksam werden lassen
Andreas Rickert

FUTURE SKILLS

- 56 **ACHTSAMKEIT**
Die Freiheit im Jetzt
Christine Goertz
- 64 **AUTHENTIZITÄT**
Vom Autopiloten zu bewusster Authentizität
Kathrin Fox
- 72 **BEGEISTERUNG**
... verleiht Flügel...
Manfred Schweigkofler
- 82 **BEZIEHUNG & KOLLABORATION**
Gemeinsam im Flow
Helga Breuninger & Wilfried Schley
- 92 **CHANGEMAKING**
Wie werden wir zu Changemaker*innen für eine bessere Welt?
Norbert Kunz & Sven Zivanovic
- 98 **DIGITALE SOUVERÄNITÄT & DATA LITERACY**
Volker Meyer-Guckel & Anabel Ternès von Hattburg

- 106 **EMPATHIE**
Als Grundzutat unseres Miteinanders
Laura Haverkamp & Charlotte Peter
- 114 **ENTREPRENEURSHIP**
Unsere Arbeitswelt wird unternehmerischer
Henning Koch
- 120 **FUTURE LITERACY**
Zusammenhänge erkennen entscheidet
Stephan Grabmeier
- 130 **GLOBAL CITIZENSHIP**
Als Weltbürger*innen denken und fühlen
Felix Hoch & Stella Schaller
- 138 **HAPPINESS**
Von Happiness Life zu Happiness Economics
Rüdiger Fox
- 146 **INNERE FÜHRUNG**
Intuition, Inspiration, Herzintelligenz und Absicht verbinden
Vivian Dittmar
- 154 **INNOVATION & CO-CREATION**
Wie wir gemeinsam Neues in die Welt bringen
Steffen Bahnsen & Sabrina Meyfeld
- 164 **KOMMUNIKATION**
... ist, wenn Kommunikation gelingt
Beata Frenzel & Gerd Kalkbrenner
- 172 **KONFLIKTLÖSUNG**
Vom Konflikt in das Potential
Mathias Behrens & Martin Michaelis
- 180 **KREATIVITÄT**
Lebenszentrierte Kreativität
Kassandra Huynh
- 188 **LEADERSHIP**
Der Wandel zur WeQ Leadership
Johannes Hüger
- 198 **LERNFREUDE**
Wie aus Lernfrust wieder Lernfreude wird
Christian Binninger & Simone Bromma
- 208 **MEDIENKOMPETENZ**
Von den Massenmedien zu den Medienmassen
Manfred Schweigkofler
- 216 **MULTIPERSPEKTIVITÄT**
Wahrnehmen und Denken mit vielen Köpfen
Marco Eisenberg
- 224 **NACHHALTIGKEIT**
Von Sustain-Ability zu Life-Ability
Stephan Engel & Arndt Pechstein

- 234 **PROJEKTMANAGEMENT**
Von Effizienz zu Agilität und Effektivität
Clemens Eckstein & Heiko Flori
- 242 **RESILIENZ**
Krisen und Widerstände in fruchtbaren Entwicklungsboden
verwandeln
Sylvia Kéré Wellensiek
- 250 **SELBSTWIRKSAMKEIT**
Selbstwirksam werden, um die Welt mitzugestalten
Anabel Ternès von Hattburg
- 258 **STORYTELLING**
Am Anfang war das Storytelling
Steffen Goertz & Peter Spiegel
- 266 **SYSTEMISCH DENKEN**
Reife-Evolution zum Co-Creator der Schöpfung
Kambiz Poostchi
- 276 **TRANSFORMABILITÄT**
... als Kernkompetenz im 21. Jahrhundert
Maja Göpel
- 286 **VERTRAUEN**
Was die Welt im Innersten zusammenhält
Christine Gockel & Katherina Quispe Bravo
- 292 **VISION & IMAGINATION**
Alles Mögliche war einmal unmöglich
Annekathrin Grüneberg & Peter Spiegel
- 302 **WERTEKOMPETENZ**
Werte kennen und können
Christopher Gohl
- 308 **WISSENSKOMPETENZ**
Lebenslanges Lernen
Alexandra Hauser & Kristin Knipfer & Claudia Peus

PRAXISFELDER

- PRAXISFELD WIRTSCHAFT*
- 316 **FUTURE SKILLS UND FUTURE TECH**
Ulrich Weinberg
- 326 **DRIVERSITY**
Michael Birk
- 332 **BEYOND ZERO**
Nils Rödenbeck & Anne Salditt
- 338 **EARTHRISE - WARUM WIR EINEN GEISTIGEN
KLIMAWANDEL BRAUCHEN**
Marianne Obermüller

PRAXISFELD HOCHSCHULE

- 342 **FUTURE SKILLS INTEGRIERT IM
HOCHSCHUL-ALLTAG**
Julia Rózsa & Jörg Winterberg
- 348 **FUTURE SKILLS ALS ANGEWANDTE
PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG**
Frank E.P. Dievernich & René Thiele
- 354 **FUTURE SKILLS ALS AUFTRAG DES
STIFTERVERBANDS**
Anna Held & Mathias Winde
- PRAXISFELD SCHULE*
- 360 **TEACHERS FOR LIFE**
Kathrin Höckel
- 366 **BAUT EURE ZUKUNFT**
Norbert Kunz
- 372 **FUNKEN SPRÜHEN FÜR ZUKUNFTSTHEMEN**
Manuela Mohr & Susanne Stövchase
- 378 **FREI-DAY**
Tobias Feitkenhauer & Margret Rasfeld
- 382 **FUTURE SKILLS AM ÜBERGANG VON DER
SCHULE INS ARBEITSLEBEN**
Marcell Heinrich
- 386 **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP EDUCATION**
Guido Neumann & Sven Ripsas
- PRAXISFELD SOZIALES*
- 392 **FUTURE SKILLS IM SOZIALEN SEKTOR**
Friedrich Kiesinger
- 398 **FUTURE SKILLS ALS TREIBSTOFF
ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS**
Irene Armbruster & Helga Breuninger

ANHANG

- 402 Kurzbiografien der Co-Creators
414 Bildnachweis

SONDERSEITEN

- 19 Reisetipps ins Universum der Future Skills
47 TQ - Transformation Quotient: Organisationen messbar zu-
kunftssicher machen
53 Das Menschenrecht für Zukunftskompetenzen
97 WeQ Selbstreflexion – Ihr persönlicher Future Skills Check
145 Die 7 Dimensionen der WeQ Future Skills
223 Future Skills – Die Online-Plattform

VORWORT

WAS DIESES BUCH EINZIGARTIG MACHT...

Globalisierung und Digitalisierung verbinden Menschen, Städte und Kontinente in einer Weise, die unser individuelles und kollektives Potenzial enorm erweitert. Aber die gleichen Kräfte haben die Welt auch komplexer und unbeständiger gemacht. Wir erleben eine wachsende Kluft zwischen dem unendlichen Wachstumsimperativ und den endlichen Ressourcen unseres Planeten; zwischen der Finanzwirtschaft und der Realwirtschaft; zwischen Armut und Reichtum; zwischen dem Konzept unseres Bruttoinlandsprodukts und dem Wohlergehen der Menschen; zwischen technologischen Möglichkeiten und sozialen Bedürfnissen; und zwischen Regierungsführung und wahrgenommener Stimmlosigkeit der Menschen. Niemand sollte Bildung für all dies verantwortlich machen, allerdings sollte auch niemand die Bedeutung von Kompetenzen und Werten bei der Gestaltung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unterschätzen.

Die Herausforderungen werden weiter wachsen. Wir leben in einer Welt, in der Dinge, die leicht zu lernen und zu testen sind, auch leicht digitalisiert und automatisiert werden können. Die Welt belohnt uns nicht mehr allein für das, was wir wissen - Google weiß ja schon alles -, sondern für das, was wir mit dem was wir wissen tun können. In der Zukunft geht es darum, die künstliche Intelligenz von



Andreas
Schleicher

Computern mit den kognitiven, sozialen und emotionalen Fähigkeiten und Werten von Menschen zu verknüpfen. Erfolg in der Bildung heißt heute nicht nur Sprache, Mathematik oder Geschichte, sondern ebenso Identität, Handlungsfähigkeit und Sinnhaftigkeit. Es geht darum, Neugier und Wissensdurst zu wecken - den Intellekt für Neues zu öffnen, es geht um Mitgefühl - die Herzen zu öffnen, und es geht um Mut, die Fähigkeit unsere kognitiven, sozialen und emotionalen Ressourcen zu mobilisieren. Das werden auch unsere besten Waffen gegen die größten Bedrohungen unserer Zeit sein - Ignoranz - der verschlossene Verstand, Hass - das verschlossene Herz, und Angst - der Feind von Handlungsfähigkeit.

Heutzutage sortieren uns Algorithmen hinter sozialen Medien in Gruppen von Gleichgesinnten. Sie schaffen virtuelle Blasen, die unsere eigenen Ansichten verstärken, uns aber von divergierenden Perspektiven isolieren; sie homogenisieren Meinungen und polarisieren unsere Gesellschaften. Deshalb müssen die Bildungseinrichtungen von morgen Schülern helfen, selbstständig zu denken und sich anderen mit Empathie zuzuwenden. Sie müssen ihnen helfen, einen starken Sinn für Wahrhaftigkeit und ethisches Handeln zu entwickeln, Sensibilität für die Erwartungen anderer an uns, und ein Verständnis für die Grenzen individuellen und kollektiven Handelns.

Wir werden geboren mit dem Gefühl der Zugehörigkeit zu unserer Familie und anderen Menschen mit gemeinsamen Erfahrungen, kulturellen Normen, gemeinsamen Zielen oder Bestrebungen. Dagegen bedarf es bewusster und kontinuierlicher Anstrengungen, um die Art von überbrückendem Sozialkapital zu schaffen, durch das wir Erfahrungen und Ideen teilen und ein gemeinsames Verständnis zwischen Gruppen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen aufbauen können. Dies wiederum ist Voraussetzung für unseren Vertrauensradius gegenüber Fremden und Institutionen. Gesellschaften, denen dies gelingt waren schon immer kreativer, da sie auf die besten Talente von überallher zurückgreifen und auf vielfältigen Perspektiven aufbauen können und damit Kreativität und Innovation fördern. Bei der Arbeit, zu Hause und in der Gemeinschaft werden Menschen ein tief gehendes Verständnis dafür benötigen, wie andere denken, ob als Wissenschaftler oder Künstler, und wie andere in verschiedenen Kulturen und Traditionen leben. Welche Aufgaben Maschinen von Menschen bei der Arbeit auch immer übernehmen mögen, die Anforderungen an unser Wissen und unsere Fähigkeiten, einen sinnvollen Beitrag zum sozialen und bürgerlichen Leben zu leisten, werden weiter steigen.

Die wachsende Komplexität des modernen Lebens für den Einzelnen und für Gemeinschaften bedeutet, dass auch die Lösungen für unsere Probleme komplex sein werden: In einer strukturell unausgeglichene Welt bedeutet die Notwendigkeit, unterschiedliche Perspektiven und Interessen miteinander in Einklang zu bringen in einem lokalen Umfeld, aber mit oft globalen Auswirkungen, dass wir mit Spannungsfeldern und Dilemmata umgehen müssen. Es geht darum, das richtige Gleichgewicht zwischen konkurrierenden Forderungen zu finden – ob Gerechtigkeit und Freiheit, Autonomie und Gemeinschaft, Innovation und Kontinuität oder Effizienz und demokratischer Prozess. Dazu müssen wir in einer stärker integrierenden Weise denken; unsere Fähigkeit, mit Unwägbarkeiten und Mehrdeutigkeiten umzugehen, wird zum Schlüssel.

Kreativität bei der Lösung von Problemen erfordert von uns, die Folgen unseres Handelns mit Verantwortungsbewusstsein und mit moralischer und intellektueller Reife zu bedenken, sodass wir unser Handeln im Lichte von Erfahrungen und persönlichen und gesellschaftlichen Zielen reflektieren können. Bei der Wahrnehmung und Bewertung dessen, was in einer bestimmten Situation richtig oder falsch, gut oder schlecht ist, geht es um Ethik.

Das führt uns zu der schwierigsten Frage in der Bildung: Es geht um die Wertorientierung von Bildungsprozessen. Werte waren schon immer von zentraler Bedeutung für die Bildung, aber es ist an der Zeit, dass sie von impliziten Bestrebungen zu expliziten Bildungszielen und -praktiken werden, damit sie uns helfen, uns von situationsbedingten Wertesystemen - d.h. *"Ich tue, was immer eine Situation mir erlaubt"* - zu nachhaltigen Wertesystemen zu entwickeln, die Vertrauen und soziale Bindungen stärken. Wo Bildung den Menschen kein solides Fundament bietet, werden viele versuchen, Mauern zu errichten, egal wie selbstzerstörerisch das ist.

Die Quintessenz ist, dass wir, wenn wir der technologischen Entwicklung voraus sein wollen, die Qualitäten finden und verfeinern müssen, die einzigartig für uns Menschen sind, und die Fähigkeiten, die wir in unseren Computern geschaffen haben, ergänzen und nicht mit ihnen konkurrieren. Die Aufgabe von Bildung ist, Menschen erster Klasse zu entwickeln, keine Roboter zweiter Klasse. Future Skills hat sich zur Aufgabe gemacht, diese Zukunftskompetenzen systematisch zu erarbeiten. Was dieses Buch aber einzigartig macht, ist die Qualität eines echten Praxisbuchs. Damit können Lernende und Lehrende zu Entfaltenden der eigenen Potenziale und zu Zukunftsgestaltenden werden. Für und bei sich selbst. In Teams, in Organisationen, in der Gesellschaft.

Prof. Dr. Andreas Schleicher
OECD-Direktor Bildung & Kompetenzen

VORWORT

DREI PFLÜGE UND DREI SAATKÖRNER

Es sind im Kern drei große Debatten, die die Bildungslandschaft wie Pflüge durchfurchen. Die erste reicht zurück bis ins 19. Jahrhundert. Sie schlägt den Spannungsbogen zwischen Elitenbildung und dem Alexander von Humboldt'schen Ideal einer ganzheitlichen Bildung für alle. Der Versuch, die soziale Abschottung der höheren Stände zu durchbrechen, scheiterte vor 150 Jahren. Heutzutage sieht es kaum besser aus. Jahr für Jahr bescheinigt die OECD Deutschlands Bildungssystem extreme soziale Undurchlässigkeit. Corona ist hierbei Brandbeschleuniger.

Die zweite Debatte bewegt sich zwischen Effizienz und Humanismus in der industriellen Ära. Gary Becker von der University of Chicago erhielt 1992 den Nobelpreis auch für seine Humankapital-Theorie der Investitionen in Bildung. Gerade die Chicagoer Schule hat Input und Output von Bildung erforscht sowie den Zusammenhang zwischen volkswirtschaftlichem Bildungsniveau, Produktivität und Wohlstand. Die alte Forderung nach „mehr Humanismus“ greift zurück auf das bislang fehlgeschlagene Humboldt'sche Bildungsideal der Potenzialentfaltung aller bei gleichzeitiger Ablehnung wirtschaftlicher Verwertung von Bildung.

Als Symbol für Humankapital in dieser zweiten Debatte steht der Pisa-Schock aus dem Jahr 2000. Zwar hat Deutschland bei Mathematik, Naturwissenschaften und Lesekompetenz danach massiv aufgeholt – aber leider nur



Thomas
Sattelberger

bis 2012. Seitdem sind wir wieder abgestürzt auf das Level von 2003. Effizienz verfehlt! Konsequenz: Millionen An- und Ungelernte im Arbeitsmarkt, darunter ganz viele Menschen mit abgebrochener Schulausbildung. Für mehr Humanismus steht dagegen der „Club der toten Dichter“. Diese Filmlegende von 1989 zeigt auf bewegende Weise: Wir brauchen ein Schulmodell schöpferischer Kreativität anstelle eines von Instruktion, Drill und Effizienz geprägten Lernens. Im Übergang zur post-industriellen Ära ein schwieriges Nebeneinander. Schulsysteme ändern sich nicht revolutionär, sondern – wenn überhaupt – langfristig und evolutionär.

Und dies bringt uns zur dritten großen Debatte mit den beiden Gegenspielern industriell geprägter Instruktion und digital geprägter Kreation. Industriegesellschaften denken in den Kategorien „schneller, höher, weiter“, in optimierter Massenproduktion und Reproduktionskultur. Die digitale Ära hingegen ist mehr und mehr beeinflusst von Fragen nach Kreation, Design, Innovation, Experimentierkultur. Schule nicht als Instruktionsanstalt, sondern als kreative Werkstatt, als Maker Space.

Hierbei zeigt sich, wie folgenscher Bildungs- und Wirtschaftssystem miteinander verwoben sind. Nationen mit innovativen Spielbeinen (etwa bei Software, Entertainment, Biotechnologie oder Raumfahrt) haben durch die Bank deutlich fortschrittlichere Bildungssysteme als

Deutschland. Wir sind ein Land des Maschinen-, Anlagen- und Autobaus geblieben. Mit exzellenter Massenproduktion und perfekter Maßarbeit, mit einer „Zero Defect“-statt „Trial & Error“-Kultur.

Die Frage nach Future Skills – nach kreativen, kommunikativen, kollaborativen und informationsbasierten Fähigkeiten – war deshalb noch nie so brennend wie heute. Was als Handwerkszeug der Zukunft taugt, dafür gibt es drei Messlatten:

- Ist der Mensch Unternehmer seiner Talente? Können Frauen und Männer ihre ureigenen Potenziale und Begabungen umfassend zur Entfaltung bringen?
- Können wir unser Leben auf Grundlage entfalteter Talente aus eigener (auch finanzieller) Kraft gestalten? In den USA spricht man schneöde von Employability, Jobability, Marketability.
- Gelingt es dem geballten Humankapital einer Region, eines Staates, eines Planeten, die Herausforderungen der Zukunft zu lösen – etwa die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen?

Humankapital: Das Unwort des Jahres 2004 verwende ich in diesem Kontext mit großer Freude. Denn ich verstehe darunter schöpferisches Potenzial und keine ausbeuterische Größe.

Elite vs. Durchlässigkeit, Effizienz vs. Humanismus, Industrialisierung vs. Kreation. Wahrheit und Legitimation stecken in all diesen Spannungsbögen. Auf der Suche nach einer Institution, die sie berücksichtigt und bewältigt, fällt mir die School of One ein im New Yorker Brennpunkt Brooklyn. Sie lebt wie jeder innovative Bildungsleuchtturm von kreativem Mix. Sie bricht mit geordneten Klassenräumen, schafft „Open Spaces“ wie auch „Maker Spaces“. Diese Schule bricht auch mit dem sozialen Silo – ihre Absolventen studieren. Und sie bricht mit sozialer Hierarchie; Lehrende werden zu Lernprozessbegleitern und

Mentoren. Eines kommt jedoch noch hinzu: Künstliche Intelligenz und Learning Analytics ermöglichen jungen Menschen, tagtäglich individuell maßgeschneiderte Lernpfade einzuschlagen mit den richtigen Inhalten, dem richtigen Tempo und der richtigen Intensität. Keine durchtechnokratisierte Schule, sondern eine menschliche Schule mit Algorithmen als digitalen Coaches. Übrigens auch für zeit- und ortsunabhängiges Lernen.

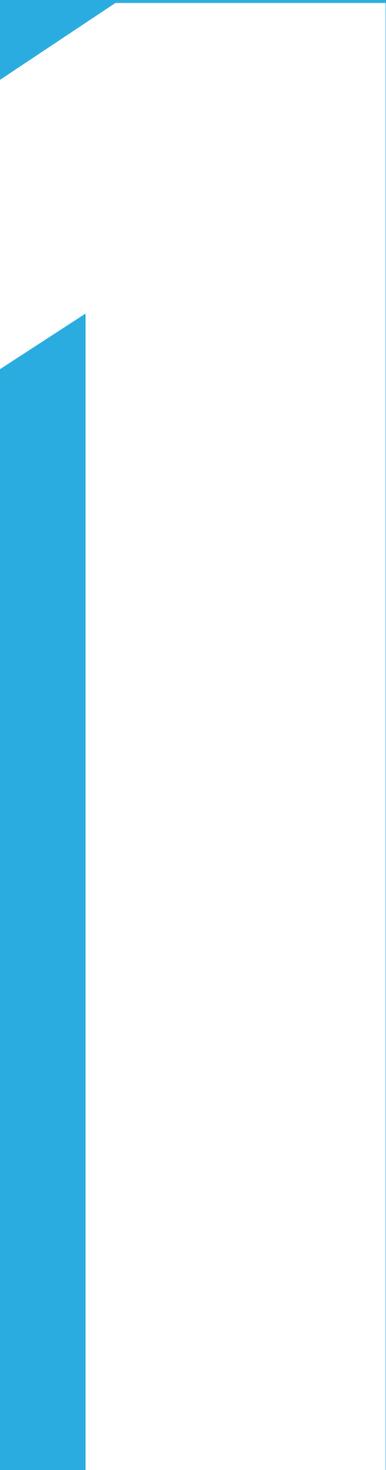
Leistungsstandards und Abschlüsse werden uns noch lange Zeit begleiten. Gleichzeitig müssen wir uns bewusst machen, was Schule eigentlich sein soll: ein Biotop für die Unterschiedlichkeit von Begabung! Wer über Future Skills spricht, darf nicht vergessen: Skills entstehen nie im luftleeren Raum. Ihr Erwerb ist eingebettet in ein soziales Interaktionsgefüge: Zum einen in den Entwicklungsprozess der Institution Schule selbst. Zum anderen in Entwicklung, Teilhabe und Teilnahme sowie Ansprüche diverser Stakeholder außerhalb von Schulgebäuden und Lernorten.

Schulentwicklung braucht Saatkörner. Deshalb sind – erstes Saatkorn – Schulfreiheitsgesetze in den Bundesländern nötig. Sie müssen staatlichen Schulen Freiheit über Budget, Personal und Fächerkanon geben, gelebte Profilbildung jeglicher Art ermöglichen und dabei Wertschätzung und Belohnung vermitteln. Bei alldem gilt inhaltliche und finanzielle Chancengerechtigkeit auch für Schulen nicht-öffentlicher Schulträger, die auf Schulgeld verzichten. Das Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern in Kultusfragen muss sich ins Gegenteil wandeln: in ein Kooperationsgebot! Das zweite Saatkorn. Nur so gelingen uns qualitativ hochwertige finanzielle Investitionen in Bildung.

Das dritte Saatkorn: Es braucht die Propheten der Zukunft, die Überzeugungstäter in der Bildung, die Prototypen-Pioniere neuer Bildungswelten. Sie sind sogar mehr als ein Saatkorn. Sie sind die Hefe im Teig. Und die Autorinnen und Autoren dieses Sammelwerks gehören alle dazu.

Dr. Thomas Sattelberger

MdB, vorm. Personalvorstand div. Dax-Unternehmen



**DIE NEUE
FUTURE
SKILLS
LERNWELT**

FUTURE SKILLS^{WeQ} - DIE NEUE DIMENSION VON LERNEN

Wie entwickeln wir die Wissensgesellschaft zur Kompetenzgesellschaft weiter?



Peter Spiegel

“ **Future Skills machen uns zukunftsfit. Sie sind unsere wertvollsten Reisebegleiter in eine persönlich bis gesamtgesellschaftlich nachhaltige Zukunft. Erschließen wir das Universum der Future Skills und wir werden zu verantwortungsbewussten und wirkmächtigen Mitgestaltern auf diesem wunderbaren Planeten.**

Die Stimmen könnten kaum stärker sein. Nicht nur die beiden Vorwortautoren Andreas Schleicher (Leiter der bedeutendsten internationalen Bildungseinrichtung) und Thomas Sattelberger (nacheinander Personalvorstand von vier großen Konzernen und heute Fraktionssprecher im Deutschen Bundestag für Innovation, Bildung und Forschung) halten flammende Plädoyers für eine Zukunftsbildung in doppelter Wortbedeutung. Es geht um eine *Fortentwicklung und Neuerfindung* von Bildung, die vor allem *Haltungen und Kompetenzen* herausbilden lässt, mit denen alle Menschen agil und resilient ihr lebenslang weiterwachsendes Wissen souverän und kollaborativ zukunftsgestaltend anwenden können – für die aktiv co-kreative Mit-Bildung einer nachhaltigen und menschlichen Zukunft.

Für diese souveräne Kompetenzenbildung treten heute vorausschauende Vordenker*innen, Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen aus allen gesellschaftlichen Sektoren ein. Einige davon sind stellvertretend in den beiden nebenstehenden Kästen aufgeführt.

Zukunftskompetenzen

„...sind die globale Währung des 21. Jahrhunderts“ (José Angel Gurría, OECD-Präsident), „universell anwendbare Lebensfertigkeiten“ (Yuval Noah Harari, Historiker), „Kreativität – heute so wichtig wie Lesen und Schreiben“ (Sir Ken Robinson), „Eigeninitiative und Selbstverantwortung“ (Salman Khan, Gründer der größten Lernplattform), „emotional intelligent, teamfähig, kreativ, innovativ und sinnvoll gestaltend“ (Gunter Dueck), „Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten, Entscheidungs- und Kooperationsfähigkeit“ (Deutscher Industrie- und Handelstag), „Kompetenzvermittlung, die Menschen dazu befähigt, gestaltende Akteure des Strukturwandels zu sein“ (Maja Göpel), „mit Zukunftskompetenzen Lernen voneinander und Arbeiten miteinander an neuen kreativen Lösungen“ (Verena Pausder, Organisatorin von #wirfuerschule), „kollaborative Arbeitsweisen entscheiden“ (Hasso Plattner), „Kompetenzen und Denkweisen für einen tiefgreifenden Wandel in der Organisation und Kultur“ von Unternehmen (Anne Kathrin Gebhardt, Projektleiterin für Agile Transformation bei Bosch).

Weitere Statements

„Das zutiefst Menschliche in uns zu entdecken ist die zentrale Aufgabe des 21. Jahrhunderts“ (Gerald Hüther). „Collaboration is the next competition“ (Todd Khozein, Unternehmensberater). „Die Gesellschaft der Zukunft ist eine Kompetenzgesellschaft“ (John Erpenbeck, Bildungsforscher). „Heute braucht jeder Mensch die WeQ-Kompetenzen für Co-Kreation, also insbesondere Empathie, Selbststeuerung, Teamgeist und Changemaking“ (Bill Drayton, Ashoka-Gründer). „Unternehmerischer Erfolg wird immer mehr abhängig von einer zutiefst menschlichen und nachhaltigen Unternehmenskultur“ (Rüdiger Fox, Serienunternehmensretter). „Was und wie wir lernen, muss völlig neu erfunden werden“ (Manuel Hartung, Die Zeit). „Im 21. Jahrhundert sind Kompetenzen gefragt wie Innovation, Kreativität, Begeisterung und Handlungsfähigkeit“ (Margret Rasfeld, Bildungsinnovatorin). „Die Praxis heutiger Bildung zeugt von einem noch sehr begrenzten Verständnis von Bildung“ (Ross Hall, international führender Bildungsinnovator).

Menschenrecht auf weltbeste Zukunftsbildung

Salman Khan artikuliert bereits 2012 zwei neue Qualitätsanforderungen an Bildung: Er forderte das „Menschenrecht auf weltbeste Bildung für alle“: „Jede Schülerin und jeder Schüler auf der Welt“ sollte – kostenlos! – „Zugang zum gleichen Unterricht wie die Kinder von Bill Gates haben“, wie er in seinem Weltbestseller „The One World Schoolhouse“ schrieb. Und er forderte das „Menschenrecht auf vollständiges Verstehen“ von allem, was wir lernen sollten und/oder lernen wollen.

Er stellte diese Forderungen nicht als abgehobener Träumer. Er setzte die nach ihm benannte digitale „Khan Academy“ um, auf der inzwischen rund 7.000 Lerneinheiten von jeweils 10 Minuten kostenfrei zugänglich sind und die täglich von Abermillionen Menschen jeglichen Alters in 36 Sprachen genutzt werden. Und er entwickelte eine „Landkarte aller Themengebiete und Denkkonzepte“. Dadurch kann sich jede und jeder in dieser interaktiven Wissensvermittlungswelt frei aufwärts, abwärts oder seitwärts bewegen, wohin auch immer

sie oder ihn „Lernvorgaben“ oder individuelle Neugier führen mögen. Und mit Künstlicher Intelligenz erhalten Lernende inzwischen immer mehr und in Echtzeit Feedback und konkrete Empfehlungen, welches Wissen ihnen mutmaßlich noch fehlt für ein souveränes und vollständiges Verstehen von dem, woran sie gerade lernen und arbeiten.

Mit „weltbesten Bildung“ meint Khan übrigens nicht seine eigene, in der Tat geniale Vermittlungskompetenz, sondern die Tatsache, dass es weltweit bereits Hunderte, wenn nicht Tausende von ähnlichen Lern-Plattformen gibt, sodass wir uns schlicht die für uns persönlich „besten“ Wissensvermittelnden aussuchen können. Vergleichbare Angebote gibt es auch für lebenslanges Weiterlernen des immer schneller zunehmenden neuen Wissens in allen Themengebieten.

Mit diesem Future Skills Praxisbuch verbinden wir die Forderung nach einer zukunftsentscheidenden Präzisierung und Erweiterung des Menschenrechts auf Bildung – um das „Menschenrecht auf Kompetenzenbildung“,

das „*Human Right for Future Skills*“. Dieses Praxisbuch und die damit verbundene Plattform *futurekills.org* sollen einen Eckstein für dessen Verwirklichung setzen. Gleichzeitig gibt es keinen Grund für Lehrende und Begleitende in allen Arten von Bildungs- und Fortbildungseinrichtungen und auf allen persönlichen bis institutionellen Lernwegen, sich zu sorgen: Die Digitalisierung und Globalisierung von immer mehr Aspekten der Wissensvermittlung werden keineswegs zur Abschaffung von Bildungsbegleitung führen. Digitalisierung und Globalisierung werden diese jedoch deutlich verschieben in Richtung von Lebensschlüsselkompetenzen und sonstigen Future Skills, die in diesem Buch im Fokus stehen. Lernbegleitung und insbesondere Kompetenzbildungs- und Potenzialentfaltungsbegleitung werden die damit verbundenen Berufe und Tätigkeiten so bedeutsam, wertvoll, sinnstiftend, interessant und so begeisternd machen wie nie zuvor.

WeQ Metatrend und Future Skills

Das WeQ Institute hat sich seit seiner Gründung 2008 mit sozialen Innovationen und dann seit 2011 immer stärker mit Bildungsinnovationen beschäftigt. Dabei kristallisierte sich ein immer kühneres und zugleich immer konkreter werdendes Grundverständnis einer neuen Lernkultur und einer Zukunftsbildung in dem eingangs angesprochenen doppelten Wortsinn heraus.

Das Besondere an sozialen Innovationen ist ihre klare Intentions-Getriebenheit. Soziale Innovatoren folgen der intensiven Intention, ein soziales, ein gesellschaftliches Problem mit neuem Denken und neuen Lösungen zu überwinden. Die Qualität der dadurch entstandenen neuartigen Innovationswelt mit Design Thinking, Wikipedia, der Khan Academy und Tausender mehr ist weit höher und grundlegender, als dies in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Der renommierte Zukunftsforscher Jeremy Rifkin sah bereits vor zehn Jahren die bedeutendsten Sprunginnovationen aus einer Kombination von sozialen und digitalen Innovationen hervorgehen. Daraus würde sich die Chance auf eine tiefgreifend Richtung Nachhaltigkeit, Partizipation und öko-sozialer Problemlösung veränderte Ökonomie und Gesellschaft ergeben.

Unsere eigenen Forschungen führten uns zum selben Ergebnis. Auf der Grundlage der besonderen intentionalen Ausrichtung sozialer Innovationen stellten wir uns daher nacheinander diese drei Fragen:

- Zunächst: Erwuchs aus dieser Welt vieler einzelner bahnbrechender sozialer Innovationen eine Welle entsprechend geistesverwandter weltverändernder Trends bis Megatrends?
- Dann: Welche Handlungsmerkmale und Kompetenzen kennzeichnen deren Treiber und Akteure?
- Und schließlich: In welchen Formaten und mit welchen Tools entwickeln sie ihr Denken und Handeln?

Zur ersten Frage führten wir 2014/15 Studien zu über 200 großen neuen Trends durch, bei denen wir diese Geistesverwandtschaft vermuteten – zum Beispiel die Trends Open Innovation, Open Source und Flipped Classroom, die tatsächlich maßgeblich durch die oben genannten sozialen Innovationen Design Thinking, Wikipedia und Khan Academy angestoßen wurden. Auch bei allen weiteren untersuchten neuartigen Megatrends wie Co-Creation, Social Impact Business, Co-Working Spaces, Impact Labs und Hubs, Circular Economy, Impact Investing, Crowdfunding, Crowdsourcing entdeckten wir zwei Merkmale, die diese grundlegend von allen bisher dominierenden Trends unterschieden: Sie haben eine deutlich neue Qualität *gesamtsystemisch verantwortlichen Denkens* und *kollaborativen Handelns*. Wir erkannten darin einen neuen Metatrend hinter diesen neuartigen Trends und gaben diesem die Bezeichnung WeQ Metatrend – im Sinne der doppelten Wendung von eher ich- zu einem mehr wir-bezogenen Denken und Handeln. WeQ – More than IQ.

Zur zweiten Frage stießen wir nahezu zeitgleich zu der klaren Antwort: Die Handlungs- und Kompetenz-Treiber dieses neuen Denkens und Handelns sind die Future Skills.

Und zur dritten Frage sind es schlicht jene Formate und Tools, die sich als besonders hilfreich herausgestellt haben für die Entwicklung dieser Future Skills. Viele davon finden sich daher in den Erläuterungen zu den Future Skills in diesem Buch.

Die vier Säulen von Zukunftsbildung bzw. WeQ Learning

Daraus leiteten wir schließlich die Erkenntnis von vier Elementen ab, die Zukunftsbildung zusätzlich und fundamental braucht neben und komplementär zum Wissenserwerb und zur Wissensvermittlung:

- **Werte:** Neben den allgemein anerkannten Grundwerten von Humanismus über Weltethos bis zum Kern der Weltreligionen vollzog die Menschheit 2015 hier einen außerordentlich wertvollen Fortschritt mit der Verabschiedung der wertekonkretisierenden UN Sustainable Development Goals und der Verpflichtung, diese in allen Bildungseinrichtungen weltweit zu vermitteln. Zusätzlich zu diesen beiden Wertewelten sehen wir in den beiden Kernelementen des WeQ Metatrends eine dritte wichtige Dimension der Wertevermittlung und -erarbeitung: Jeglicher Wert muss in einer derart vernetzten und voneinander abhängigen Welt konsequent gesamtsystemisch für den unteilbaren Planeten und die unteilbare Menschheit ge- und durchdacht werden und in entsprechend konsequent kollaboratives Agieren umgesetzt werden. Dies ist die neue Anwendungsdimension jeglicher Werteorientierung.
- **Haltungen:** Die beispielhaft angeführten neuartigen Trends wie Open Source und Circular Economy, die dem WeQ Metatrend entsprechen, sind in ihrem Kern nichts anderes als die bereits zu Trends gewordenen angemessenen neuen Haltungen für eine öko-humane Zukunft. Diese Trends als zukunftsweisende Haltungs-konkretisierungen – einschließlich deren Umsetzungen in beispielgebenden sozialen Innovationen – sind notwendiger Bestandteil einer Zukunftsbildung.
- **Kompetenzen:** Die Future Skills sind das Herzstück von Zukunftsbildung. Je mehr und je besser wir uns diese aneignen und diese umsetzen, desto mehr und besser bringen wir uns persönlich und kollaborativ in die Kompetenz und

Lage, verantwortungsvolle und sinnstiftend erfüllte Zukunfts-Mitgestalter zu werden.

- **Formate & Tools:** Sie sind sozusagen das dafür hilfreiche Handwerkszeug. Eine ganze Reihe davon werden in diesem Praxisbuch angesprochen – einschließlich deren Wirkungspotenziale anhand zahlreicher Praxisbeispiele.

Parallel nahmen wir wahr, dass auch andere Einrichtungen koinzident, also mehr oder minder zeitgleich, sich durch ihre Forschungsarbeiten oder Erfahrungen an der Praxisfront in dieselbe Richtung bewegten. Als Konsequenz aus ihrer Feststellung, dass sich der *„Zugang zu Wissen als Engpass von Bildung“* inzwischen durch digitale Möglichkeiten offensichtlich sukzessive auflöst, identifizierte die OECD folgende drei neue Lerndimensionen, die sich eins zu eins decken mit den ersten drei der vom WeQ Institute genannten. Dabei stellte die OECD an erste Stelle Werte, an zweite Haltungen und an dritte Kompetenzen.

Wir sind zutiefst überzeugt: Alle diese drei beziehungsweise vier neuen Lerndimensionen müssen und werden absolut zentral sein für jegliche Form und Ebene von Bildung und lebenslangem Lernen. Warum dies in VUCA-Zeiten gar nicht mehr anders vorstellbar – und vielmehr unser Hebel zu einer besseren Zukunft – ist, wird Arndt Pechstein im nächsten Kapitel darstellen. Ohne das Verständnis der mit VUCA angesprochenen vier fundamentalen Veränderungen unserer Zeit ist es nicht möglich, die Chancen und Risiken dieser Zeit und die Rahmenbedingungen für jegliche Art von Zukunftsgestaltungsantwort einzuordnen. Daher nehmen auch weitere Co-Creators auf VUCA Bezug.

Warum „Future Skills hoch WeQ“?

In diesem Buch haben wir über 30 Future Skills ausgewählt, die allgemein als zukunftsentscheidend eingestuft werden. Der Begriff *„Future Skills“* umfasst ein breites Spektrum an Kompetenzen, die über die hier ausgewählten hinausgehen. Unser Anspruch war aber nicht Vollständigkeit, sondern die Auswahl jener Future Skills,

- die nach unserer Einschätzung sehr zentral sind für das 21. Jahrhundert und mit denen jede/jeder rasch substanzielle Erfolgserlebnisse hat, wie diese Future Skills ihr/sein Leben erheblich souveräner, kollaborativer und kreativer gestalten kann;
- die zentral sind für unser weitreichendes Ziel – den Aufbau eines „Next Learning Ecosystems“ für Future Skills und „Zukunftsbildung“ insgesamt
- die sich mit dem wachsenden Netzwerk herausragender Vordenker*innen und besonders erfolgreicher Umsetzer*innen zu den „Future Skills hoch WeQ“ entwickeln lassen.

Mit „Future Skills hoch WeQ“ ist gemeint, jede Future Skill Schritt für Schritt in Richtung 360°-Blickweite fortzuentwickeln und mit anderen Skills zu verzahnen. Achtsamkeit als Beispiel wird heute vor allem als Ganzkörperbewusstsein wahrgenommen. Das ist hervor-

gend, aber ausbaufähig. Was ist mit Achtsamkeit für unseren Planeten? Und wie können wir diese entwickeln? Happiness wird heute vor allem auf das eigene Glück oder das des nahen Umfelds verstanden. Was aber geschieht, wenn wir von Happiness im Kontext von Organisationen oder gar von „Happiness Economy“ sprechen? Führungskompetenz wird heute meist mit Blick auf Organisationen gedacht. Warum nicht auch auf innere Führung oder gar für eine Führungsweise, mit der wir möglichst viel Verantwortung an Teams und in kollaborative Prozesse abgeben können?

Es ist und bleibt also noch viel Luft nach oben. Doch allein schon die heute bereits vielfältigst wissenschaftlich nachweisbaren Weiterentwicklungen von uns allen als Menschen und als Co-Creators in der Zivilgesellschaft, in Organisationen und in Unternehmen sind Grund genug, um Future Skills als das beste Fitness- und Happiness-Konzept zu entdecken und etablieren.

WeQ Purpose

WeQ Metatrend

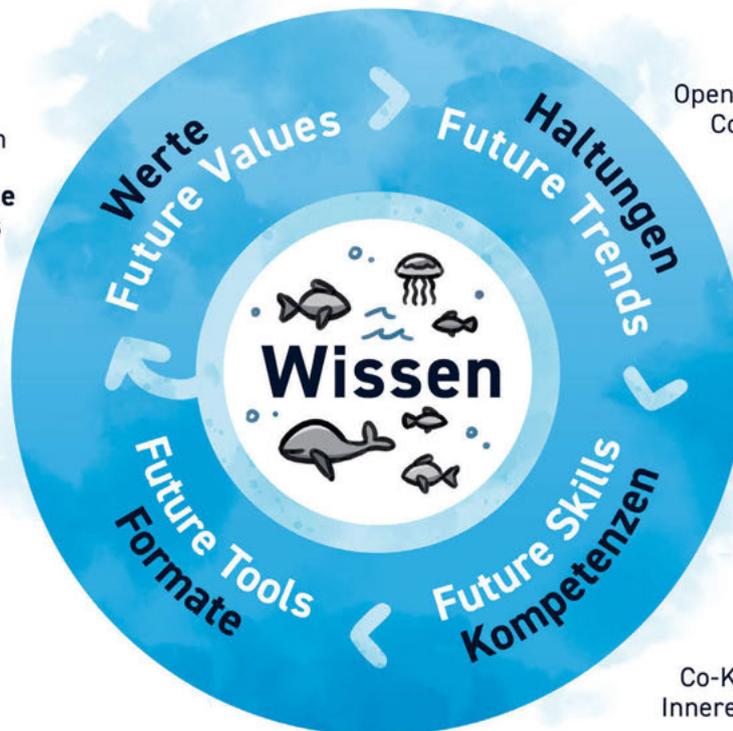
- gesamt-systemisch denken
- kollaborativ handeln

(Global) Sustainable Development Goals

Good Health
Renewable Energy
Quality Education
No Poverty u.a.

WeQ Formats & Tools

Design Thinking
Scrum
Dragon Dreaming
Agiles Arbeiten
u.a.



WeQ Mindset

Future Trends

Open Source (z.B. Wikipedia)
Co-Working / Co-Creation
Social Innovation
Crowdfunding
Circular Economy
Impact Investing u.a.

WeQ Future Skills

Achtsamkeit
Selbstwirksamkeit
Digitale Souveränität
Beziehungskompetenz
Co-Kreativität / Visionskraft
Innere Führung / Führung 5.0
u.a.

Reisetipps ins Universum der Future Skills

Wer seine Visions- und Imaginationskompetenz so entwickelt, wie es im Visions-Kapitel in diesem Praxisbuch angesprochen wird, wird dies wie eine **Reisebuchung zur Entdeckung eines Universums der Potenzialentfaltung** erleben. Dies gilt für **alle** Future Skills. Für **alle** Praxisfelder-Beispiele. Für **alle** weiteren Vertiefungen auf der Future Skills Online-Plattform. Und für alles Weitere, was aus der Grundsteine-Legung dieses Buches hervorgehen mag. So unser Anspruch.

Unsere wichtigsten Reisetipps für das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch:

- **Einsteigen**, wo auch immer innere Impulse oder Neugier einen als erstes hinführen. Das gilt ebenso für alle nächsten Stationen.
- **Einlassen** auf die angebotenen Tools. Ganz wichtig: nicht verschieben, denn Future Skills Lernen ist Erfahrungslernen. Hier in und mit diesem Buch geht es um die Erfahrung, was die fundiert praxiserprobten Tools mit einem machen.
- **Inspirieren** lassen durch die ausgewählten Praxisfelder-Beispiele. Sie liefern den Beleg, was u.a. so alles möglich ist mit und durch Future Skills.
- **Informieren** über die aktuellen Highlights und Angebote im Future Skills Universum. Dafür haben wir die kuratierte Future Skills Plattform eingerichtet (s.S. 223)



Damit Future Skills rundum gelingen als unsere wertvollsten Reisebegleiter in eine persönlich und gesamtgesellschaftlich nachhaltige Zukunft, haben wir uns eine weitere kleine Reisevorbereitung ausgedacht:

**** PERMANENTE ANGEBOTE FÜR REISEVORBEREITUNGS-KURSE INS UNIVERSUM DER FUTURE SKILLS ****

Der Zukunftsforscher, Visionskompetenztrainer und Initiator des FUTURE SKILLS Netzwerks Peter Spiegel und andere renommierte Coaches und Trainer aus dem Future Skills Netzwerk bieten permanent interaktive FUTURE SKILLS REISEVORBEREITUNGS-KURSE an – für sehr kleines Geld und immer inklusive dem persönlichen Praxisbuch. Mehr Infos unter www.weq.institute.

HYBRID THINKING - ZUKUNFT NEU DENKEN IN ZEITEN EXPONENTIELLEN WANDELS



Arndt
Pechstein

VUCA: Wenn die Stoffwechselrate ansteigen muss

Wenn bei einer Zelle die Geschwindigkeit des Stoffwechsels im Außen die Geschwindigkeit des Stoffwechsels im Inneren dauerhaft übertrifft, ist ein Überleben nicht möglich. Das System bricht zusammen, der Organismus stirbt.

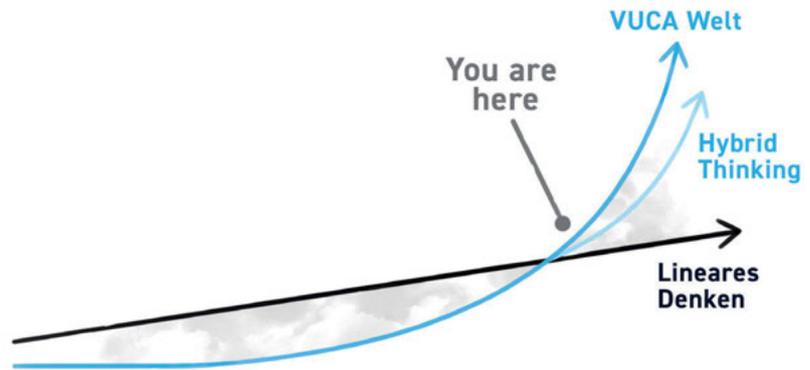
Gleiches gilt für unsere sich immer mehr beschleunigende Welt, die als VUCA bezeichnet wird. VUCA steht als Akronym für *volatile* (kurzlebig), *uncertain* (unsicher), *complex* (komplex) und *ambiguous* (mehrdeutig). VUCA steht für eine neue Epoche menschlichen Wirtschaftens und Soziallebens, in der Veränderungen durch das Zusammentreffen von exponentiellen Technologien, Globalisierung und gigantischen sozialen Netzwerken in einer nie dagewesenen Weise beschleunigt werden. Dies verursacht Unsicherheiten und erfordert neue Strategien, Haltungen und Denkweisen. Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen und Gesellschaften besteht darin, dass sie ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Abläufe mit einer größeren Geschwindigkeit entwickeln als die Veränderungen in ihrer Umwelt vonstattengehen. Doch wie macht man das und ist das überhaupt möglich? Kann man sich auf Unsicherheit vorbereiten? Die gute Nachricht ist, ja, dies ist möglich. Entscheidend dafür sind eine Reihe zukunftsweisender Kompetenzen (*Future Skills*), die es uns ermöglichen, unser menschliches Potential zu entfalten. Diese müssen dann mit Hilfe eines geeigneten Prozesses in individuelles und kollektives Wirken münden. Diesen Prozess bezeichne ich als *Hybrid Thinking*. *Hybrid Thinking* ermöglicht uns, die Welt in ihren

neuen Facetten und ihrer neuen Logik zu verstehen und unsere Handlungsweisen und Organisationsmechanismen daran anzupassen.

Das 21. Jahrhundert symbolisiert eine neue Ära. Die 2020er werden als die exponentielle Dekade in die Geschichte eingehen. Die Logik, die Prozesse, aber auch die Möglichkeiten dieser neuen Epoche unterscheiden sich dramatisch von denen, die wir noch vor wenigen Jahrzehnten als beständig erachteten. Alte Gewissheiten werden in Frage gestellt und herausgefordert. Im Zuge globaler Herausforderungen wie wachsender Ungleichheit, fortschreitendem Artensterben, Klimawandel und Zerstörung von Ökosystemen massiven Ausmaßes entsteht ein neues Bewusstsein und eine beispiellose Dringlichkeit für ein konzertiertes Handeln. Strukturelle Tiefen Krisen, die sämtliche Sektoren der Gesellschaft durchziehen, zeigen uns nicht nur die Unzulänglichkeiten eines bestehenden Systems auf, sondern fördern gleichzeitig Möglichkeiten zu Tage, die zukunftsweisend sind. Damit stellen die von Nassim Taleb beschriebenen Schwarzen Schwäne (*Black Swans*) keineswegs nur eine Bedrohung, sondern gleichzeitig einen Katalysator für exponentiellen Wandel dar. Sie bilden die Grundlage für einen exponentiellen Wandel in Richtung einer wünschenswerten Zukunft.

Vom mechanistischen Weltbild zu transformativer Zukunftsgestaltung

Doch starten wir in der Gegenwart: Wir sind weder als Individuen biologisch noch als Gesellschaft kulturell darauf vorbereitet, was gerade passiert, auf ständige Veränderung und exponentielle Dynamiken. Die Kollision der physischen und der digitalen Welt beeinflusst jegliche Dimension in Gesellschaft, Wirtschaft und Individuen. Diese Herausforderungen zwingen uns zum Handeln. Sie erfordern, dass wir aus dem Hamsterrad eines mechanistischen Weltbildes ausbrechen. Wir stoßen an die Grenzen sozialisierter Vereinfachung. Und so ist es nicht länger möglich, unser reduktionistisches Modell des mechanistischen Denkens auf unser Weltgeschehen



anzuwenden. Stattdessen brauchen wir neue Formen des Wahrnehmens, des Verstehens, des Wirkens, des Wirtschaftens und des Zusammenlebens. Wir können im 21. Jahrhundert auf Kollaboration, Informations- und Wissensnetzwerke nicht mehr verzichten. Globale Megashifts, Verschiebungen in Gesellschaft und Wirtschaft sind Vorboten dieses Wandels. Sie bilden die Grundlage des *Hybrid Thinking* und gaben Anstoß für diesen neuen Ansatz transformativer Zukunftsgestaltung.

Ein wichtiger Startpunkt hierfür ist unsere Haltung, mit der wir die Dinge betrachten. Sehen wir die Dinge als Bedrohung, fühlen wir uns schnell hilflos und überfordert. Sehen wir sie hingegen als Chance, wachsen wir mit den Aufgaben. Doch das ist nicht immer so einfach. Wir unterschätzen Möglichkeiten und hängen am Alten. Unser Verständnis über systemische Zusammenhänge und Wechselbeziehungen ist erstaunlich gering. Was fehlt, ist der Systemblick. Den können wir gar nicht haben. Wir haben es nie gelernt. Woran aber liegt das?

Potentialentfaltung statt Konditionierung

Wir alle sind aufgewachsen in einem System, das aus der Aufklärung und Industrialisierung hervorgegangen ist. Die Aufklärung war gekennzeichnet durch das Streben nach Vernunft als universelle Urteilsinstanz. Aus ihr gingen die Naturwissenschaften hervor, das Zerlegen der Welt in kleine, in sich geschlossene Problemfelder. Sie mündeten in ein Streben nach Rationalität, Messbarkeit und Effizienz, welches seinen Nährboden auch

in der sich rasant verbreitenden Industrialisierung und dem mit ihr Hand in Hand gehenden Taylorismus hatte. Standardisierung, Kontrolle und Top-down Management sowie starre Zielvorgaben machten das zerklüftete Denken mit dem Idealbild der perfekten Maschine komplett. Der Mensch hatte zu passen, zu funktionieren. Das Ergebnis ist eine Gesellschaft konditioniert auf lineares Fließbanddenken. Eine Gesellschaft, die statt Bildung, Befähigung und Potentialentfaltung lediglich funktionale Konditionierung erfahren hat; Konditionierung auf eine vereinfachte, mechanistische Realität, die es so eigentlich nie gab. Wir sind gefangen in unserem kollektiv sozialisierten, mechanistischen Denken. In einer sich exponentiell beschleunigenden und komplexen Welt scheitern wir damit. Denn es sind gerade unsere zutiefst menschlichen sozialen Kompetenzen, die uns dabei helfen, unsere Mitmenschen und unsere Umwelt zu verstehen und wirkmächtig zu gestalten. Eine Trennung von Disziplinen, Standardisierung in Denk- und Herangehensweisen und starre Kontrollmechanismen und Zielvorgaben können wir uns nicht länger leisten. Das 21. Jahrhundert ist geprägt vom Verschwimmen von Grenzen, vom Denken in Zusammenhängen und Systemen, vom Wirken in kollaborativen Netzwerken. Kurz, von hybriden Dynamiken und *Hybrid Thinking*.

“There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share.”. Fünf Jahre später setzte Apple allein mit seinem Smartphone mehr um als der gesamte Microsoft-Konzern.

Unsere lineare Denkweise täuscht uns. Mit ihr unterschätzen wir die Möglichkeiten, die vor uns liegen. Doch ist es nicht nur unser mechanistisches Denken, das uns abhält von Neuem. Widerstand ist auch die Folge von Trägheit und Beharrungsvermögen bestehender Systeme. Viele klassische Organisationen streben nach anhaltender Stabilität, nach Einheitlichkeit. Gesellschaftsübergreifend besteht ein starkes Streben nach Robustheit und Bewahren des Altbewährten. Dieser Wunsch mag verständlich sein, führt aber auf lange Sicht zum Versagen dieser Systeme. Stabilitätsorientierte und einheitliche Systeme sind fragil. Das 21. Jahrhundert braucht statt Robustheit den Fokus auf adaptive Resilienz, also dynamische Widerstandsfähigkeit gekoppelt mit Lern- und Reaktionsvermögen. Robustheit fokussiert sich auf Fehlervermeidung. In einer VUCA-Welt wird dies aber zunehmend weniger häufig gelingen. Im Gegensatz zur Robustheit ist Resilienz ausgerichtet auf frühe Erkennung sowie schnelle Erholung von Fehlern.

Tradition ist kein Geschäftsmodell

Was hält uns davon ab, es einfach anders zu machen? Wandel und Innovationen waren seit jeher Auslöser von Widerstand, Skeptizismus und Hohn. So ließ sich Deutschlands letzter Kaiser Wilhelm II. zu dem Satz hinreißen: *„Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.“* Und auch damals waren Domänenexperten nicht zwangsläufig weitsichtiger. *„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten - allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren“*; so der deutsche Ingenieur Gottlieb Wilhelm Daimler. 2006 spottete Steve Ballmer, damaliger CEO von Microsoft, über den kurz bevorstehenden Start des Apple iPhones:



Kodak wurde Opfer einer Disruption, ausgelöst durch eine Verschiebung vom Produkt zum Service, von kontrollierbarer Verknappung (Film) zu demokratisiertem Überfluss (digitale Bilder). In dynamischen Systemen wird dieser Punkt als Bifurkationspunkt, als Gabelung, bezeichnet. Es bestehen zwei Möglichkeiten. Das Festhalten an alten Mustern, was häufig zum Kollaps des Systems führt. Oder das Loslassen, Freisetzen von Ressourcen und Kapazitäten und das Zulassen einer adaptiven Reorganisation hin zu neuen Paradigmen. Es ist also entscheidend, sich frühzeitig auf das Neue einzulassen. Und Anpassung und Lernen brauchen neue Kompetenzen, die *Future Skills*.

VUCA erfordert einen Paradigmenwechsel von *Fail-safe Design*, bei dem Fehler vermieden werden, zu *Safe-to-Fail* Umgebungen, in denen Fehler toleriert und zur Verbesserung des Systems genutzt werden. Von Vorhersage und Planung zu antizipatorischer Wachsamkeit und Mustererkennung. Statt der deterministischen Beeinflussung des Ergebnisses erfassen wir durch das Erkennen von Wechselbeziehungen, Abhängigkeiten und Mustern sowie das Nutzen von Daten und Informationen in großem Umfang das evolutionäre Potential von Systemen.

Die Realität und das häufigere Auftreten von unvorhersehbaren Ereignissen mit großer Wirkung (Schwarzen Schwänen) können wir nicht beeinflussen. Was wir hingegen verändern können, ist die Art und Weise, mit der wir auf diese Ereignisse vorbereitet sind bzw. mit ihnen umgehen. Es braucht ein größeres Maß an Flexibilität, kollektiver Wahrnehmung und Lernfähigkeit.

Wie VUCA mit Hybrid Thinking von einer Bedrohung zur Chance wird

Den radikalen Veränderungen der Gegenwart können wir nicht ohne radikale Veränderungen innerhalb unserer Organisationen und unserer Gesellschaft entgehen. Die Frage ist nicht, ob, sondern wie wir uns verändern: *Disruption by Design or Disaster*. Organisationen sind gezwungen, alte Ansätze zu überdenken und sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen. Bisher Bewährtes erweist sich zunehmend als unbrauchbar. Die

sich beschleunigende Veränderung fordert neue Werte, neue Kompetenzen, neue Strukturen und Prozesse sowie neue Formen der Zusammenarbeit, verbunden mit einem neuen Führungsverständnis. Und genau dies ist die Grundlage des *Hybrid Thinking*.

Das *Hybrid Thinking* Framework setzt auf den Erfordernissen der VUCA Welt auf und deutet die davon häufig ausgehende Wahrnehmung als Bedrohung zu einer Gelegenheit mit unglaublichem und positivem Potential um. Der *Hybrid Thinking* Ansatz verleiht dem Akronym VUCA bei Beibehalten seiner Anfangsbuchstaben damit eine neue, zukunftsorientierte Bedeutung. Während das klassische Akronym lediglich zustandsbeschreibend ist (z. B. die Welt ist unsicher und komplex) und damit die Menschen ohne Strategie oder Lösungsangebot alleine lässt, ist das neue VUCA-Akronym des *Hybrid Thinking* aktionsbasiert. Es schlägt klare und pragmatische Herangehensweisen vor, wie die Welt des 21. Jahrhunderts (pro)aktiv und positiv gestaltet werden kann. Werfen wir einen Blick auf die vier Dimensionen des *Hybrid Thinking*.

Volatility braucht Vision & Purpose

Durch Volatilität werden die Geschwindigkeit, der Umfang und die Dynamik von Veränderungen stetig größer. Unvorhersagbarkeit und Schwankungsbreite nehmen zu. In solchen Zeiten hochdynamischen Wandels braucht es Halt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften sehnen sich nach einem Anker, der Sicherheit gibt. Eine gemeinsame Vision bietet diesen Rahmen. Sie schafft Verbindung und Verbindlichkeit mit Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Eine solche Vision sollte positiv sein und befeuert werden durch einen transformierenden Sinn oder Purpose. Dieser sollte richtungweisend sein für Organisationen, die daraus nicht nur ihre Strategie ableiten, sondern gleichzeitig durch transparente und partizipative Prozesse das gesamte Unternehmen ausrichten und motivieren. Tesla schafft es, mit seinem Purpose „*Accelerating the world's transition to renewable energy*“ tausende Mitarbeitende zu leidenschaftlichen Zukunftsgestaltern zu machen. Positive Visionen dienen als Gegenpol zur Instabilität der Umgebung und verleihen ihr etwas Stabilisierendes. Wir benötigen stabilisierende Wertemuster und gemeinsame

Ziele. Genau aus diesem Grund nimmt überall der Ruf nach Haltungen, Grundwerten und Purpose zu. Auch als Gesellschaft benötigen wir stabilisierende Wertemuster und positive Zukunftsbilder mehr denn je. Sie bilden die Grundlage für unsere (Organisations-)kultur, sie sind der Gegenpol in einem instabilen operativen Kontext. Sie geben Menschen Halt und Richtung, sie ermöglichen Vertrauen und Fokus.

Uncertainty braucht Upskilling & Empowerment

Aufgrund der großen Dynamik entsteht Neues häufig aus dem Nichts und kausale Zusammenhänge werden unklarer. Die damit verbundene Abnahme der Vorhersagbarkeit von Ereignissen führt zu wachsender Unsicherheit, die lähmen oder polarisieren kann. Dieser Unsicherheit kann begegnet werden, indem Menschen zum Handeln befähigt werden. Wenn sie zu aktiv Beteiligten statt passiv Betroffenen werden. Und dazu braucht es zum einen das Erlernen neuer Kompetenzen, Zukunftskompetenzen sowie das fortlaufende *Up-Skilling* der *Future Skills*. Dies hat uns leider keine Schule beigebracht, was auf das klare Versagen klassischer Bildung hinweist. Kompetenzen wie beispielsweise Empathie, systemisches Denken, Führungskompetenz, Entre- und Intrapreneurship und Resilienz. Zum zweiten braucht es aber auch eine Umgebung, die durch Vertrauen und Augenhöhe geprägt ist. Ein Umfeld, das Freiraum für Mut und Wachsen gibt. Das fördert, ermutigt und unterstützt. Damit alle entsprechend ihren Fähigkeiten wachsen und sich im Sinne aller selbstwirksam einbringen können.

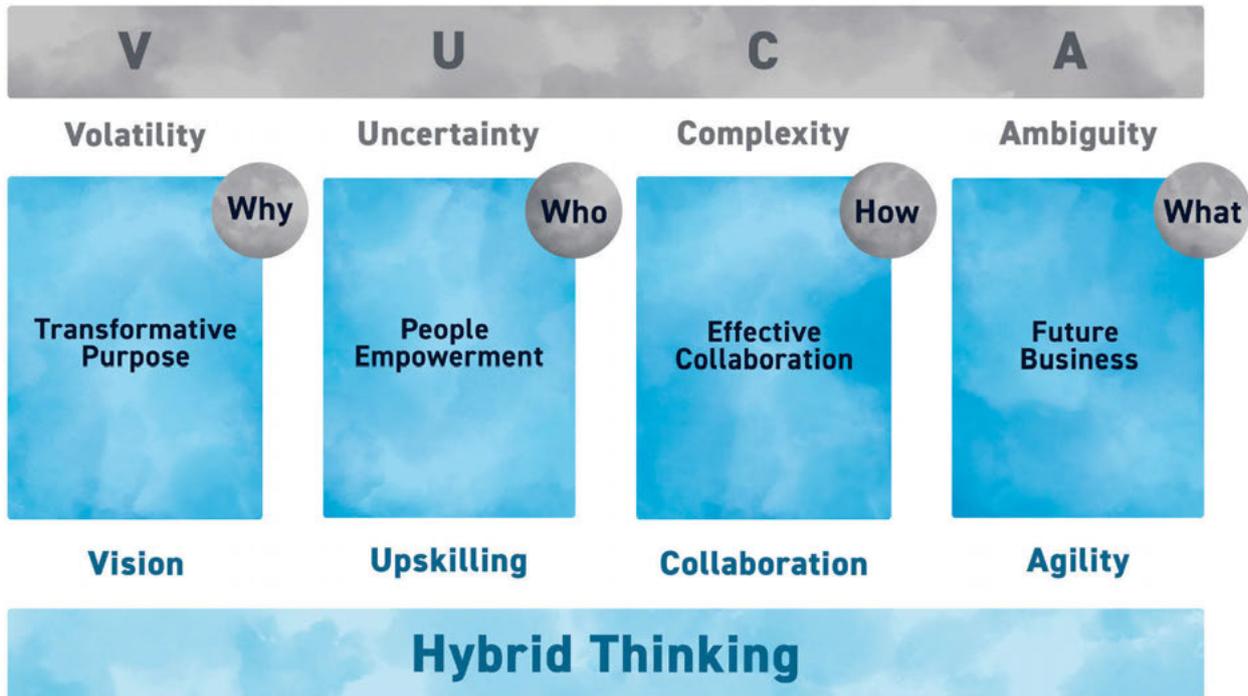
Complexity braucht Collaboration & Decentralization

Durch die explodierende Komplexität steigt die Anzahl von Handlungsmöglichkeiten. Einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden seltener. Widersprüchliche Interessen und Dilemmata nehmen zu. Dieser Komplexität kann, basierend auf der Systemtheorie, nur mit Diversifizierung, Dezentralisierung und Vernetzung begegnet werden. Zu den zentralen Erkenntnissen der Systemtheorie und Kybernetik gehört das von W. Ross Ashby formulierte Gesetz von der erforderlichen Verschiedenheit (*Law of Requisite Variety*). Es erklärt, warum wir im 21.

Jahrhundert auf Diversität, Kollaboration, Informations- und Wissensnetzwerke nicht mehr verzichten können. Je mehr Beweglichkeit, je mehr Wahrnehmungskanäle und mögliche Antworten wir haben, also je vielfältiger unsere Fühler und Sensoren sind, desto mehr Störungen können wir abfangen, desto besser sind wir vorbereitet auf das Ungeisse und Komplexe. Selbstorganisation in kollaborativen Netzwerken wird daher zum Imperativ. Wie Sensoren in einer Zelle nehmen einzelne Akteure des Netzwerkes Informationen und Signale an verschiedenen Stellen auf und leiten diese ins System zur Verarbeitung. Dieses Prinzip, die sogenannte *Aligned Autonomy*, war einer der maßgeblichen Erfolgsfaktoren für den kometenhaften Aufstieg von Spotify.

Ambiguity braucht Agility & Exponential Mindset

Aufgrund der steigenden Informationsdichte und deren Vernetzung wird die Welt zunehmend unscharf. Grenzen verschwimmen, Zusammenhänge, Rahmenbedingungen und Folgen werden schwerer greifbar. Informationen sind auf mehrere Weisen interpretierbar und führen zur Ambiguität, zur Mehrdeutigkeit. Dies erfordert Agilität, die Fähigkeit, sich schnell auf Neues einzulassen und angemessen zu reagieren, auch wenn man nicht alle Informationen haben kann. Es erfordert zudem die Bereitschaft und Fähigkeit, exponentielle Dynamiken zu erkennen und anzuerkennen und diese als Potential zu nutzen. Für die Zukunftsgestaltung unserer Organisationen und Gesellschaft ist es darüber hinaus unabdingbar, gezielt dafür zu sorgen, dass wir stabile Zustände auflösen. Diese kreative oder schöpferische Zerstörung, die bereits von Karl Marx und später Joseph Schumpeter beschrieben wurde, findet auch auf der Gesellschaftsebene statt. Strukturkrisen wie die in den Jahren 2020/21, verursacht durch das Corona-Virus zeigen systemische Schwachstellen auf. In diesen Phasen sollten wir kritisch hinterfragen, welche Methoden, Prozesse und Geschäftsmodelle wir bewahren wollen und was eben vielleicht nicht mehr zeitgemäß ist und neu gedacht werden sollte. Nur wenn Organisationen sich bei Disruption und in Krisenzuständen darauf einlassen, Neues auszuprobieren und lieb gewonnene Praktiken, Technologien oder Geschäftsmodelle in Frage zu stellen, können sie den Sprung in das neue Paradigma schaffen. Dies erfordert neben der Bereitschaft des Managements



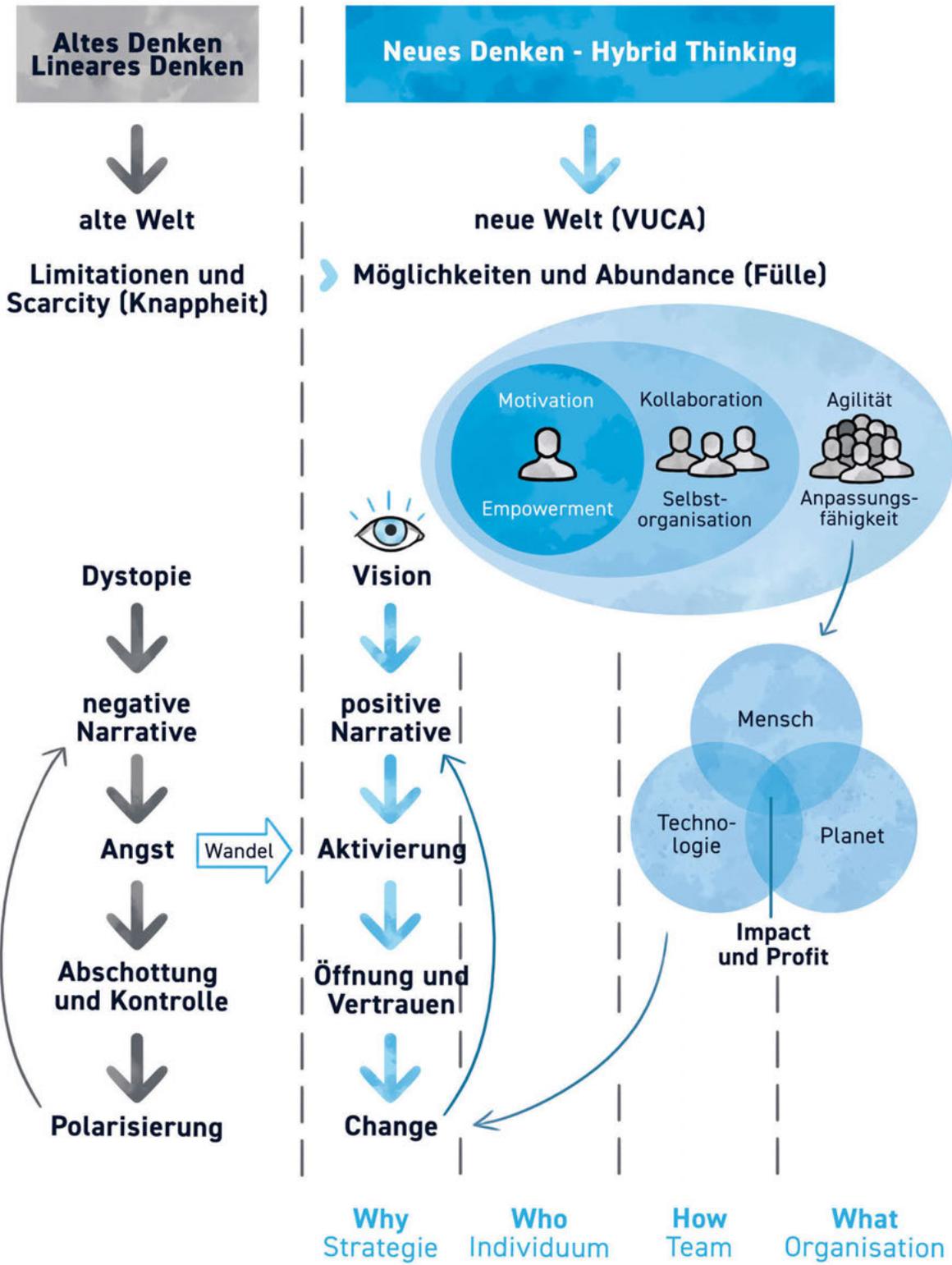
und einer entsprechend geeigneten Unternehmenskultur auch eine Art duales Betriebssystem und eine duale Transformation, die im *Hybrid Thinking* verankert ist. Solche sogenannten instabilen Phasen erhöhen unsere Kreativität und unser Innovationspotential und führen damit zu Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Ein starres System, das sich diesen Dynamiken versucht zu widersetzen, stürzt früher oder später in eine Krise und kollabiert.

Das neue VUCA steht also für:

- [Vision & Purpose](#)
- [Upskilling & Empowerment](#)
- [Collaboration & Decentralization](#)
- [Agility & Exponential Mindset](#)

Hybrid Thinking verbindet über vier Dimensionen die Triebkräfte eines jeden Wandels: die Richtung und den Sinn (das *Why*), das *Commitment* und die Befähigung der Menschen (das *Who*), die Effektivität der Zusammenarbeit (das *How*) und den Impact, die Wirkung im Sinne einer wünschenswerten Zukunft (das *What*). Es erweitert damit den von Simon Sinek wundervoll etablierten Golden Circle um ein entscheidendes Element, den Akteur, den Menschen, der durch *Future Skills* zur Gestalter*in befähigt wird. Zudem schließt sich im *Hybrid Thinking* Ansatz der Kreis, indem die Wirkung auf den Werten der Vision basiert und auf diese einzahlt. Damit entsteht ein selbstverstärkender Loop zur positiven Zukunftsgestaltung. Mensch, Organisation und Gesellschaft wirken und wachsen endlich zusammen.





So sind die vier Dimensionen des *Hybrid Thinking* nicht nur ein notwendiger Lösungsansatz im Umgang mit einer exponentiellen Realität. Es entstehen sogar genau dann die negativen Aspekte des VUCA, wenn man die Dimensionen vernachlässigt. Ohne Vision entsteht volatiles Chaos, ohne Befähigung Unsicherheit, ohne Kollaboration ist Komplexität nicht handelbar und ohne Agilität scheitern wir in mehrdeutigen Umgebungen. *Hybrid Thinking* bietet also einen ganzheitlichen Ansatz für Überlebens- und Zukunftsfähigkeit einer exponentiellen VUCA Gesellschaft. Es bildet einen positiven Gegenpol zu einer Realität, die dominiert durch Negativnachrichten und Dystopien lähmt und spaltet. Es aktiviert, inspiriert und ergreift Initiative und Verantwortung für die Gestaltung unserer Welt. Einer Welt, die lebenswert und positiv exponentiell ist.

Wenn man diese Zusammenhänge betrachtet, wird sehr schnell ersichtlich, dass alle vier Dimensionen notwendig, aber keine allein hinreichend ist. Ganz im Gegenteil: Selbst das Fehlen einer einzigen Dimension führt zum Scheitern in Bezug auf Zukunftsfähigkeit. Ohne Vision und Purpose fehlt nicht nur die Identifikation der Einzelnen mit der Organisation. Es fehlt auch die Klarheit und das gemeinsame *Commitment* in Richtung eines verbindenden Zielbildes. Dieser Zustand führt gegenwärtig in vielen Organisationen zu Frustration oder Verwirrung.

Das Vernachlässigen der Befähigung des Einzelnen führt nicht nur zu unglaublich viel verschenktem Potential. Es verursacht auch Unzufriedenheit und Unsicherheit, nicht selten induziert es Widerstand, aktiven oder passiven oder Resignation. Der regelmäßig von Gallup ermittelte Engagement-Index zeigt genau dies: Über zwei Drittel der deutschen Mitarbeitenden macht nur Dienst nach Vorschrift, ein Drittel fühlt sich in Bezug auf Digitalkompetenzen nicht vom Arbeitgeber unterstützt.

Micromangement, Linienhierarchien und der damit verbundene Mangel an Selbstorganisation und Kollaboration führen nicht nur zu Zielkonflikten und internem Wettbewerb. Sie verhaften Unternehmen zunehmend in starren und ineffektiven Prozessen, die sich in hohen Kosten, Frustration und langen Entwicklungszyklen häufig suboptimaler Produkte äußern.

Und offensichtlich führt ein Mangel an Agilität und Anpassungsfähigkeit zu Trägheit und blinden Flecken, die auf Grund von Disruption die Auslöser von strukturellen Krisen oder gar Kollaps sein können. Der Fall Nokia, oder besser, der Fall Nokias, ist ein Paradebeispiel dafür.

Raus aus dem Hamsterrad, rein in die Zukunft

Wir befinden uns in einer Strukturkrise des Menschen. Wir spüren die Spannungen, ausgelöst durch die Dissonanz zwischen der Realität und einem alternativen Wunschzustand. Es ist Zeit für einen neuen Humanismus, eine neue Aufklärung, Nicht die des Geistes, sondern eine Aufklärung des Herzens. Es geht um nicht weniger als die Entwicklung einer mündigen, solidarischen Gesellschaft, um die Ermächtigung des Menschen zu einem geistigen Wesen in Verbundenheit mit seiner Umgebung. Wenn wir unser eigenes Wohlbefinden (*happiness*) priorisieren und dies dann mit anderen teilen, schaffen wir eine bessere, positive Welt. Eine Welt, die verbindet und nicht trennt. Tiefe, Leidenschaft, Verbundenheit, Mitgefühl und Verantwortung üben zunehmend einen Sog aus. Systemische Betrachtungen, positive Psychologie, Neurowissenschaften sowie Erkenntnisse über ökologische und quantenmechanische Zusammenhänge beschleunigen den Wandel exponentiell.

Das 21. Jahrhundert ist das Zeitalter der Möglichkeiten. Noch nie in der Geschichte der Menschheit war es so einfach, als Individuum Anteil zu nehmen an der Gestaltung der Zukunft und Veränderung der Welt. Nie waren Unternehmertum so einfach, Informationen und Wissen so leicht zugänglich und Gemeinschaft so leicht organisierbar. Die Frage in Krisen und Zeiten des Wandels ist also nicht, wie wir uns wieder erholen, indem wir zum Ursprungszustand zurückkehren, sondern wie es uns gelingt, einen neuen, einen besseren Zustand zu erschaffen. Die in diesem Buch beschriebenen *Future Skills* sind dieser Aufgabe gewidmet.

Literatur & Links

Arndt Pechstein: Tradition ist kein Geschäftsmodell, Vahlen Verlag, 2021.

EIN NEUES PARADIGMA DES LERNENS - DIE GESELLSCHAFT DENKT UM



Margret
Rasfeld

Es ist unsere Verantwortung, junge Menschen auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gut vorzubereiten. Auf eine Welt, die immer volatil, unsicherer, komplexer und ambivalenter wird und auf die Digitalisierung und moderne Technologien wie Brandbeschleuniger wirken.

Die Menschheit steht vor riesigen Herausforderungen. Krisen überall machen deutlich, dass unser derzeitiges Wachstumsparadigma vom Höher, Schneller, Weiter, dem auch die Bildung folgt, nicht zukunftsfähig ist. Der Wachstums- und Optimierungswahn hat uns in existenzielle Krisen gebracht. Die ökologische Krise, die soziale Krise, die Sinnkrise sind Ausdruck zunehmender Entfremdung zwischen Mensch und Natur, Mensch und Mitmensch sowie im Selbst. Die Fridays for Future rütteln die Erwachsenen auf. Der Planet brennt. Menschliches Zusammenleben ist künftig auf Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen angewiesen.

Eine gesellschaftliche Transformation, ein grundlegender Wandel in Einstellungen und Haltungen ist dringliche Notwendigkeit. Es geht um einen Kulturwandel vom EGO in die Kraft des Wir. Von der Profitmaximierung zum Gemeinwohl. Von lebensfeindlichen zu lebensfördernden Prinzipien. Vom Güter-Reichtum zum Zeit-Wohlstand und Teilen. Vom quantitativen Wachstum zum qualitativen Bewusstseins-Wachstum. Beziehung ist die Antwort auf die Krisen der Zeit.

Bildung ist dafür zentral. Hier ist ein Paradigmenwechsel erforderlich, um zu fördern, was die Gesellschaft für

die große Transformation braucht: mutige und kreative Weltbürger, weltoffen mit Gemeinsinn, die es gewohnt sind, lösungsorientiert zu denken und Verantwortung zu übernehmen: für sich selbst, für ihre Mitmenschen, für unseren Planeten. Schock-Lernen können wir uns nicht mehr leisten. Wir überschreiten bereits Kippunkte im Erdsystem, die irreversibel sind. Lernen muss sich substanziell und radikal (an die Wurzel gehend) verändern. Wir müssen lernen, antizipatorisch zu denken und zu handeln. Wir müssen lernen zusammenzuleben: miteinander, verbunden und verbindend, achtsam und in Fürsorge. Wir brauchen eine Vision für die Bildung im 21. Jahrhundert.

Neue Arbeit braucht neue Haltung

Wir befinden uns parallel in einer zweiten Transformation, der digitalen Transformation, die in alle Lebensbereiche Einzug hält und im Übergang zur Wissensgesellschaft unsere Arbeitswelt radikal verändert. In der digitalen Welt wechselt das Betriebssystem von der Hierarchie zum Netzwerk. Wissen und Routinetätigkeiten wandern in Maschinen. Kreativität, Agilität, Teamwork, Kommunikation, Problemlösungsfähigkeit werden zentral.

Die Spielregeln des Wettbewerbs wandeln sich. In Zukunft zählen Innovationskompetenz und die Fähigkeit, mit Unvorhersehbarem intelligent umzugehen. Klassische Bildungsbiografien entwickeln sich zu Multigrafien. Der Erfolg von Unternehmen wird immer stärker davon abhängen, wie kreativ Wissensarbeiter kooperieren und wie glaubwürdig Nachhaltigkeit umgesetzt wird. Eine Welt, die ständig in Bewegung ist, erfordert neue Fähigkeiten wie eigenverantwortliches Handeln, mit anderen zusammenzuarbeiten, flexibel zu sein, Unsicherheiten auszuhalten, Verschiedenheit als Schatz wahrzunehmen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und freudig anzugehen.

Eine wertschätzende Beziehungskultur und Potenzialentfaltung prägen diesen Kultur-Wandel. Moderation und Identitätsstiftung statt Befehl und top down heißt die Devise. Führung wird eine Frage der Haltung, nicht mehr der Position oder Macht. Effektive Digi-

talisierung beruht auf der Fähigkeit, dass Teams gut zusammenarbeiten, gemeinsam etwas entwickeln, Großes bewegen können, Lösungen finden für die globalen Herausforderungen.

Für gute Team-Arbeit ist Vertrauen maßgeblich, denn nur in einer Vertrauenskultur haben Menschen den Mut, ihre Meinung zu sagen, Fehler einzugestehen, Risiken einzugehen. Dazu kommen Verlässlichkeit, Rollenklarheit, Struktur, die Fähigkeit zur Selbst- und Meta-Reflexion und über allem als Quelle: Vision und Sinn. Talent ist das Potenzial der Zukunft. Der Mensch im Mittelpunkt – ein Kultur-Wandel. Und gerade der macht es so schwierig, denn äußerliche Veränderungen von Strukturen und Prozessen reichen allein nicht aus. Sie müssen begleitet werden von innerem Wachstum durch einen inneren Prozess. Durch Persönlichkeitsentwicklung, durch Bewusstseinsentwicklung.

Bei der digitalen Transformation kommt es mit Blick auf die notwendige Transformation zur Nachhaltigkeit darauf an, vom Nutzer zum Gestalter zu werden und sie in eine nachhaltige Richtung zu lenken. Dafür ist auch ein grundlegend neues Organisationslernen erforderlich. Das bedeutet Zusammenwirken aller Kräfte durch das Aufbauen von Netzwerken, die viele verschiedene Unternehmen und Organisationen verbinden, denn niemand hat einzeln genügend Wandelpotential. Eine würdevollere Wirtschaft mit mehr Lebensqualität, Selbstbestimmung und Autonomie, wertschätzenden Beziehungen und mehr Sinnhaftigkeit ist möglich.

Die Ketten mentaler Modelle

Schule bereitet auf die oben beschriebenen Zukunftsfähigkeiten völlig unzureichend vor. Bedenklicher noch: Wir verhindern in unserem Bildungssystem systematisch die volle Entfaltung von Fähigkeiten und Talenten. Viel Zeit und Energie ist in Schulentwicklung geflossen. Doch das Ergebnis ist eine Optimierung des Alten und hat nicht gerüttelt am System: Unterricht – Hausaufgaben – Test. Es ist erstaunlich, wie starr wir bei der rasanten Veränderungsdynamik in der Welt gerade in der Bildung noch am alten System festhalten, obwohl viele unzufrieden sind. Eltern laufen im Hamsterrad der