

ANNE M. SCHÜLLER

NACHHALTIGKEIT

# ZUKUNFT MEISTERN

DAS TREND-  
UND TOOLBOOK FÜR  
ÜBERMORGEN-  
GESTALTER

INNOVATION

TRANSFORMATION

GABAL

### **Weitere Bücher von Anne M. Schüller**

Bahn frei für Übermorgengestalter!  
25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther  
*978-3-96739-093-3*

Touchpoints  
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute.  
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt  
*978-3-86936-999-0*

Die Orbit-Organisation  
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft  
*978-3-86936-899-3*

Touch. Point. Sieg.  
Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation  
*978-3-86936-694-4*

Das Touchpoint-Unternehmen  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
*978-3-86936-550-3*

Anne M. Schüller

# ZUKUNFT MEISTERN

Das Trend- und Toolbook für  
Übermorgengestalter

Nachhaltigkeit –  
Transformation – Innovation

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-363-3

Lektorat: Christoph Landgraf, St. Leon-Rot | [www.lektoratlandgraf.de](http://www.lektoratlandgraf.de)

Korrektur: Sandra Bollenbacher, Heidelberg | [www.rotstift.art](http://www.rotstift.art)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Autorenfoto: © privat

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

<b>Einblick</b> .....	9
Zukunftsoptimismus: Der Anfang von allem .....	11
Unsere Gesellschaft: »heiß« oder »kalt«? .....	13
Lust auf Veränderung? Oh ja, durchaus! .....	15
Zukunft wird von Übermorgengestaltern gemacht .....	18
Wie ein Zukunftsmindset entsteht .....	21
Megatrends und die Erfolgstriade der Zukunft .....	23
<b>Zukunftsfeld 1: Regenerative Nachhaltigkeit</b> .....	27
Kreislaufbasierte, smarte, regenerative Nachhaltigkeit .....	30
Von »Take-Make-Waste« zu »Make-Use-Harvest« .....	32
Circular Economy: So ist die Zukunft zu retten .....	36
<b>Die Zukunft der Nachhaltigkeit hat begonnen</b> .....	39
Arbeitet und kauft nicht bei Umweltzerstörern! .....	42
Externalitäten sind Profit auf Kosten Dritter .....	45
»Impact first« statt »Maximalprofit first« .....	46
Bla, bla, Etikettenschwindel und Absichtsgedöns .....	48
Wie man den ökologischen Fußabdruck misst .....	52
<b>Wir sind nur Gast auf diesem Planeten</b> .....	55
Die 7 R: Rein in kluges, nachhaltiges Handeln .....	57
Der Konsument: Auf Ab-in-die-Tonne konditioniert .....	60
XaaS: Abfall war gestern, Müllberge adé .....	62
Nutzen statt kaufen – und teilen statt besitzen .....	64
<b>Jetzt geht's los! Wie die Umsetzung gelingt</b> .....	69
Schritt für Schritt in die regenerative Nachhaltigkeit .....	72
Alles kommt auf den »grünen« Prüfstand .....	74
<b>Meine Top 10 für eine bessere Zukunft</b> .....	78

<b>Zukunftsfeld 2: Strukturelle Transformationen</b> .....	83
In welcher Welt wollen wir eigentlich leben? .....	88
Dystopie oder Anastrophe: Wir haben die Wahl .....	92
Im Tandem mit künstlicher Intelligenz .....	94
Digitales Verständnis: Fortan für jeden fundamental .....	97
Das Alte hatte seine Zeit – nun ist eine neue Zeit .....	99
<b>Liebe Zukunft, was hast du für uns parat?</b> .....	104
So starten Sie Ihr eigenes Future Lab .....	106
Ab in die Zukunft – und wieder zurück .....	108
Die junge Generation: Unentbehrliche Zukunftshelfer .....	113
<b>Unerlässlich: Die organisationale Transformation</b> .....	118
Silo-Formationen: Anomalien in einer vernetzten Welt .....	121
Prozessadipös? So geht's auf Bürokratiemonsterjagd .....	125
Moderne Führung heißt: sich selbst transformieren .....	128
Die Arbeit der Zukunft braucht Rollen statt Stellen .....	131
Projekte, fluide Unternehmen und Caring Companies .....	133
<b>Business-Ecosysteme: Chancenfelder der Zukunft</b> .....	138
Business-Ecosysteme folgen der JTBD-Strategie .....	140
So formen Sie ein marktfähiges Business-Ecosystem .....	142
Customer first: Pflicht in Business-Ecosystemen .....	145
<b>Meine Top 10 für gelungene Transformationen</b> .....	148
<b>Zukunftsfeld 3: Top-Innovationskompetenz</b> .....	153
Der Unterschied zwischen Verwalten und Gestalten .....	157
Besonders kühn: Sprunginnovationen und Moonshots .....	160
Wie Übermorgengestalter am Markt agieren .....	162
<b>Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Innovationen</b> .....	167
Gewaltige Unterschiede: Old School vs. New School .....	170
Über Liquid Expectations und Sternenstaub .....	173
Was sich mit Design Thinking erreichen lässt .....	175

<b>So kommen Innovationen gut in die Welt</b> .....	<b>178</b>
Kunden verstehen heißt: raus aus der Filterblase .....	180
Von der Entwicklung neuer Ideen bis zur Machbarkeit .....	182
Das Vorgehen im Innovationsprozess in acht Schritten .....	185
Serendipity: Wie der Zufall zum Glücksfall wird .....	194
Die Killerphrasen der Vorgesternbewahrer .....	197
<b>Innovationshelfer: Generalisten, Startups &amp; Co.</b> .....	<b>202</b>
Generalisten: Die Multioptionalen im Unternehmen .....	204
Startups: Beistand auf dem Weg in die Zukunft .....	206
Was wir von erfolgreichen Startups lernen können .....	209
Das Storytelling: Die Königsdisziplin aller Zeiten .....	212
<b>Meine Top 10 für bessere Innovationen</b> .....	<b>216</b>
Quellenangaben .....	221
Literaturtipps .....	226
Über die Autorin .....	231

**Lesen Sie in das Buch »Bahn frei für Übermorgengestalter!  
25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther« hinein!**

Scannen Sie den QR-Code, registrieren Sie sich auf dem GABAL eCAMPUS und Sie erhalten 35 Seiten des ersten Kapitels »Future Skills: 7 Initiativen, um die Menschen stärker zu machen« kostenlos zum Download.



<https://gabal-ecampus.de/downloads/course/probekapitel-bahn-frei-fuer-uebermorgengestalter->

# **Einblick**

---

**Zukunft voraus.  
Dann mal los**



Imagine ... Stell dir vor ... Was wäre, wenn ... So beginnt Zukunft. Mit Bildern von dem, was wir für uns, für unsere Liebsten und für die Menschheit erhoffen. Die Zukunft ist alles zugleich: noch unklar, ein wenig verschwommen, schon voller Glanz. Sie ist besser und schlechter als früher, ersehenswert, doch auch ein wenig bedrohlich. Sie birgt Ungewissheiten – und steckt voller Chancen. Es ist nicht die Zukunft an sich, die uns beunruhigt oder hoffnungsvoll stimmt, es ist unsere eigene Meinung darüber.

Hoffnung ist die Umarmung des Unbekannten – gepaart mit dem Optimismus, es schaffen zu können. Optimismus weitet den Blick für Möglichkeiten, erzeugt Zuversicht, bewirkt Einfallsreichtum, weckt Tatendrang, spornt uns an, wagemutig zu sein und einen erwünschten Ausgang kraftvoll in Angriff zu nehmen. Je mehr wir uns auf das Positive und die Überwindung von Hindernissen konzentrieren, desto größer sind unsere Chancen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

## **Zukunftsoptimismus: Der Anfang von allem**

Selten war Optimismus so wichtig wie heute, um das Beste aus unserer Zukunft zu machen. Doch nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark, hilft mit, nach Lösungsansätzen zu suchen und den Fortgang der Ereignisse mitzugestalten. »Optimistische Menschen setzen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit proaktiv für Veränderungen ein, weil sie erwarten, dass die Zukunft, die vor ihnen liegt, besser sein kann als die Vergangenheit, aus der sie kommen«, sagt Judith Mangelsdorf, Professorin für Positive Psychologie.<sup>1</sup> Oder, wie der britische Staatsmann Winston Churchill es formulierte: »Ein Pessimist sieht die Schwierigkeit in jeder Möglichkeit, der Optimist die Möglichkeiten in jeder Schwierigkeit.« Der besonnene Optimist erkennt auch Gefahren, doch primär packt er das Gute am Fortschritt beim Schopf.

Optimismus ist lösungsorientiert und sorgt für Gestaltungswillen. Pessimismus hingegen verengt den Blick, überzeichnet Gefahren, glaubt *nicht* an den Erfolg, hüllt alles in eine dunkle Wolke, lähmt uns und macht uns lethargisch. Optimismus erspäht vielerlei Gelegenheiten und strebt das noch unbekannte Bessere an, an Pessimisten gehen die Chancen vorbei. Pessimismus ist ideenlos, kleinmütig und rückwärts-gewandt, verpulvert seine Energie in Genörgel und Angstmacherei. Optimismus ist ideenreich, beflügelnd und opulent. Pessimismus badet in der Tragödie seiner Misserfolge, Optimismus macht so lange weiter, bis ein Gelingen den Misserfolg überschreibt.

Zeigt sich die Aussicht auf ein Happy End, schalten Optimisten den Turbo ein. Zu diesem Zweck ist unser Gehirn mit zwei Belohnungszentren ausgestattet: eins für die Vorfreude und eins für die Nachfreude. Die Vorfreude erzeugt Verlangen. Sie gibt uns den Antrieb, ein begehrenswertes Ziel erreichen zu wollen. Die Nachfreude versorgt uns mit Hochgefühlen nach erfolgreich vollbrachter Tat. Befeuert wird beides durch Glückshormone. Diese körpereigenen Opiate, allen voran Dopamin, geben uns ein wohliges Gefühl, sie machen uns fröhlich, selig, euphorisch, emphatisch. Sie machen uns leistungsfähig, unternehmungslustig, im positiven Sinne auch risikobereit und siegesgewiss. Und sie machen uns süchtig. Davon wollen wir mehr. Die nächste Herausforderung, sie kann kommen! Und, na klar, die packen wir ganz gewiss.

Auch Geistesblitze werden mit Dopamin-Shots belohnt. Dies führt zu einer höheren Aufnahmebereitschaft, zu einer stärkeren Vernetzung der Lerninhalte und zum Aufbau von Millionen von Hochleistungsneuronen. So werden wir offener und damit auch produktiver. Wir werden agiler und schreiten zur Tat. Glückshormone bringen die Synapsen in Schwung und lassen die Neuronen tanzen. Wenn das Belohnungssystem jubelt, hegen wir Zuversicht in unser Potenzial und glauben an den Erfolg. Kreativität schöpft aus der Quelle des Unbewussten, das keine Angst haben muss. In heiterer Stimmung können wir Berge versetzen, gewinnen an Selbstvertrauen und Schwung. Diese Strategie der Natur hilft uns nicht nur, zu überleben, sie kann unsere Lebensqualität auch erheblich verbessern. Anhaltende Frustration hingegen sorgt dafür, dass wir unseren Ehrgeiz verlieren, weil die Dopaminnachfuhr verebbt.

Wer die Zukunft erreichen will, braucht also allem voran Optimismus. In diesem Zustand beschäftigen wir uns mehr mit dem Pro als dem Kontra. Selbstverständlich befassen wir uns auch mit den Risiken und kalkulieren ihre Tragweite ein. Leichtsinn und Blauäugigkeit wären dumm. Unser Hauptaugenmerk gilt aber den Chancen. Denn wo Schatten ist, ist immer auch Licht. Der Glaube an das Gute als Langzeitregulativ ist durchaus berechtigt, wie die US-Historikerin Rebecca Solnit in *A Paradise Built in Hell* und der niederländische Historiker Rutger Bregman in seinem Bestseller *Im Grunde gut* anschaulich belegen. Zu den ganz großen menschlichen Qualitäten zählen Gestaltungswille und Gemeinschaftsgeist. Krisen, so schlimm sie im Moment des Durchlaufens wohl waren, sind fast immer auch Gelegenheitsfenster, die wir aufstoßen können für den Umbau zu etwas besserem Neuen. Zukunftsoptimismus ist also realistisch.

Die Frage ist nun: Wo ist solcher Optimismus zu finden?

## **Unsere Gesellschaft: »heiß« oder »kalt«?**

Bereits in den 1960er-Jahren führte der französische Ethnologe Claude Lévi-Strauss die Unterscheidung zwischen »kalten« und »heißen« Kulturen ein. »Heiße« Gesellschaften sind durch ein tiefgreifendes Bedürfnis nach Wandel gekennzeichnet, weil dies ihnen Fortschritt und ein besseres Leben verspricht. Sie zeigen eine hohe Flexibilität in neuen Situationen. In »heißen« Gesellschaften ist der Anteil junger Menschen sehr hoch. Sie haben nichts zu verlieren und können eine Menge gewinnen.

»Kalte« Gesellschaften hingegen haben viel erreicht und deshalb auch viel zu verlieren. Sie klammern sich an Altbewährtes und hüten ihren Bestand. Solche Gesellschaften sind satt und behäbig. Sie bewegen sich mit Rollortempo voran. Neues macht ihnen Angst. Zukunftsangst. Je kälter eine Gesellschaft, desto ausgeprägter ist ihr Bestreben, ihre traditionellen Kulturmerkmale möglichst unverändert zu bewahren. Zudem glaubt sie, dass es von nun an nur schlechter werden kann. »Heiße« Kulturen glauben das nicht. Eine Kultur wird als umso heißer eingeordnet, je größer ihr Antrieb zu schnellen Weiterentwicklungen

ist. Für »kalte« Kulturen beinhaltet jede Krise die Gefahr des Untergangs. Für »heiße« Kulturen ist jede Krise eine Chance zum Aufstieg.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich aufstrebenden Nationen »oftmals die besten Aussichten auf die Zukunft bieten, während jene mit dem Etikett »hochentwickelt« so sehr mit gewohnten Denk- und Handlungsweisen verbunden sind, dass sie Schwierigkeiten haben, sich von der Vergangenheit zu lösen«, schreibt der Soziologe Mauro F. Guillén.<sup>2</sup> Indem sie technologische Entwicklungsstufen einfach überspringen, ziehen immer mehr Länder, auch wenn wir das ungern wahrhaben wollen, in immer mehr Bereichen an uns vorbei. Dies auch deshalb, weil ihre ehrgeizigen jungen Eliten den Echtzeitzugang zu allem Wissen der Welt deutlich ambitionierter nutzen.

Die Menschen in »heißen« Kulturen halten nicht stoisch fest an dem, was sie schon haben. Denn sie haben noch wenig. Umso größer sind Tatkraft, Leidenschaft und Motivation. Sie träumen keine kleinen Träume, sondern die großen. Sie wollen es nicht *etwas* besser haben, ihr Ziel sind die Honigtöpfe der Zukunft. Sie fühlen sich nicht als machtlose Opfer und verharren nicht in Passivität, sondern nehmen, sobald sich eine Gelegenheit bietet, die Dinge selbst in die Hand. Das ist der Persönlichkeitstypus von Vorwärtstürmern – überall auf der Welt. Solche Menschen haben ein »Growth Mindset«: Interesse an persönlichem Wachstum und Lust auf ein besseres Morgen.

Der Begriff stammt von Carol Dweck, Professorin für Psychologie an der Stanford University. Menschen mit einem Growth Mindset sind offen und mutig, optimistisch und kreativ. Sie erleben sich als aktiv Handelnde und als Schmied ihres Glücks. Sie lieben Herausforderungen und unternehmen große Anstrengungen, um sich stets zu verbessern. Sie gehen davon aus, dass sich Fähigkeiten durch Übung und Ausdauer weiterentwickeln. Sie haben eine hohe Frustrationstoleranz. In Misserfolgen sehen sie Ansporn auf ihrem Weg zum Erfolg. Sie können es »im Moment noch nicht«, das Ergebnis war »noch nicht ganz« das richtige, aber das wird schon, wenn sie es weiter probieren. Erwartungsvoll stoßen sie die Türen zum Nächstmöglichen auf. So schaffen sie ein dynamisches Umfeld des Lernens und Wachsens.

Ihnen gegenüber stehen Individuen mit einem »Fixed Mindset«. Solche Menschen bleiben lieber auf der sicheren Seite und bevorzugen den Status quo. Sie konzentrieren sich auf das, was sie schon können, und favorisieren Erprobtes. Wenn es um Wagnisse geht, werden sie von Versagensängsten geplagt: »Das klappt ganz gewiss nicht! Das war noch nie meine Stärke! Man weiß ja nie, was alles schiefgehen kann!« So werden sie zu Opfern der Geschichten, die sie sich selbst immer wieder erzählen. Solche Geschichten sind wie eine Regieanweisung zum Fiasko, sie vereitelt den Sieg. Das Fixed Mindset beharrt auf seiner Meinung und misstraut dem Neuen. Statt seine Energie auf eine Lösung zu lenken und zu würdigen, was schon gelingt, bewirft es sein Umfeld mit Gejammer, gibt anderen Schuld und redet sich in eine Problemtrance hinein.

Derart Erstarrte sind symptomatisch für erkaltende Hochkulturen. Sie hätscheln ihre Heldentaten von früher, statt den Blick weit in die Zukunft zu lenken. Sie fürchten um ihre Habe und den sozialen Abstieg. Deshalb versuchen sie krampfhaft zu schützen, was sie besitzen – und genau das macht sie verwundbar. Wandel und Wendepunkte bergen für sie keine Möglichkeiten, sie sind Gefahrenzonen. Das Neue am Neuen wird oft nicht mal verstanden, weil sie es durch die Brille ihres überholten Wissens und Könnens betrachten. So erzeugen sie »Brain Drain«, den Abgang von Intelligenz und Verstand. Denn die, die die »kalten« Regionen verlassen, um in wärmere Gefilde zu ziehen, sind jung im Kopf, gebildet, ambitiös und innovativ.

## **Lust auf Veränderung? Oh ja, durchaus!**

*Zukunft meistern* ist ein Appell an jeden von uns. »Die Gesellschaft«, »die Wirtschaft«, »die Unternehmen«, das sind wir. Ein Unternehmen kann keine Verträge schließen, keine Kunden betören, keinen Schaden anrichten, keine Umwelt heilen. Am Ende der Leistungskette steht immer ein Mensch. Dies kann jede und jeden zum Schöpfer machen, um eine bessere Zukunft mitzugestalten. Die entscheidende Regel dabei lautet: *Fang schon mal an!* Wenn jeder darauf wartet, dass andere den ersten Schritt tun, wird niemand jemals etwas tun. Eine weitere maßgebliche Regel: *Bleib nicht allein!*

Wer etwas Großartiges erschaffen will, sucht nach Mitstreitern und schließt sich mit Gleichgesinnten zusammen. »Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann – tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde«, hat die Kulturanthropologin Margaret Mead einmal gesagt. Und darüber hinaus: Großartig zu sein in dem, was man tut, ist nicht nur für andere und die Gesellschaft gut, es ist auch ein Geschenk an sich selbst.

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Unser Verbündeter: die Evolution. Sie favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann. Sie stellt den Pioniergeist vor das Beharren und den üblichen Trott. Neugier, Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren – und die wichtigsten Treiber, um voranzukommen. Der Drang, Evolution in die Welt zu bringen, ist universell.

Pioniere, die auf der Suche nach Chancen mutig voranmarschierten, hat es schon immer gegeben. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten. Und mal ehrlich: Oft sind wir doch einfach nur froh, wenn auf etwas schlechtes Bestehendes etwas besseres Neuartiges folgt. Ständig ändern wir was, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor. Übrigens sind wir die einzige Spezies, die ohne Unterlass ganz und gar Neues erschafft. Und das ist auch gut so, denn sonst säßen wir noch immer in Höhlen und würden frieren.

Natürlich mag unser Denkapparat das Bekannte und die Routinen, weil beides Sicherheit bietet und Energie sparen hilft. Zugleich üben Herausforderungen eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln und das, was wir können, perfektionieren. Insofern ist unser Gehirn hochflexibel und lernbereit, bis ins hohe Alter, wenn wir das wollen. Jede Nacht, während wir schlafen, wird aufgeräumt, umgebaut, neu vernetzt.

»Use it or lose it« ist das zerebrale Prinzip. Diese als Neuroplastizität bekannte Wandlungskraft unseres Oberstübchens sorgt dafür, dass

wir uns an neuartige Situationen anpassen können. Allerdings: Was wir nicht auffrischen und wiederholen, ist sehr vergänglich. Wir fallen alsbald in frühere Muster zurück. Menschen wiederholen gern Aktivitäten, in denen sie siegreich waren. »Self-Herding« wird dieses Verhalten genannt. Ähnlich dem Herdentrieb folgen wir der »Herde« unserer ehemaligen Entscheidungen. Ergo: Wir müssen das Neu- und Andersmachen ausgiebig üben, um Altes zu überschreiben.

Leider führen uns empörungswillige Totalpessimisten bei jedem Innovationssprung die vermeintlich schlimmen Folgen für die Menschheit vor Augen. Schamlos werden Desinformationen verbreitet, Studien manipuliert und Changemaker diskreditiert, um den Vormarsch des Neuen zu stoppen. So versuchen veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten, eine Zukunft zu kreieren, in der ihre veralteten Vorgehensweisen weiterhin eine Rolle spielen – und zerstören damit genau das, was wir fortan am dringendsten brauchen: den Mut zum Aufbau, zum Ausbau und zum Umbau. Auf diese Weise fallen einst führende Volkswirtschaften immer weiter zurück.

Wer die Honigtöpfe der Zukunft erreichen will, braucht allem voran Menschen mit einem konstruktiven, schöpferisch-optimistischen Zukunftsmindset, einer Denk- und Handlungshaltung also, die das Meistern der Zukunft begünstigt. Uns fehlt schlichtweg die Zeit, endlos auf die einzureden, die den Wandel neophobisch verteufeln und das Weiterkommen unentschlossen verbummeln. Die Zukunft wartet nicht, bis auch der Letzte seine »Oje-ojes« endlich begräbt. Sie läuft immer allen voraus. Die Geschichte der Menschheit ist eine Fortschrittsgeschichte.

Viele haben all das verstanden und sich längst auf den Weg gemacht. Und sie sind gut unterwegs. Über einige von ihnen erzähle ich in diesem Buch. Es will zeigen, was geht und was nicht, wo es weiterhin hakt und in welche Richtung wir loslaufen sollten, weil erstklassige Möglichkeiten dort auf uns warten. Wir werden weit in die Zukunft blicken, Dingen begegnen, die es heute noch gar nicht gibt, manchem, was gerade entsteht, und vielem, was wir dringend anpacken müssen. Es ist eine Entdeckungsreise zu Neudenkern und Andersmachern, zu Aus-der-Reihe-Tänzern und Über-den-Tellerrand-Schauern, zu Pionieren und Innovatoren. Ich nenne sie Übermorgengestalter. Sie sind

die wichtigsten Menschen in einer Gesellschaft, die die Zukunft erreichen will.

Vorwärtsstürmer, Neuesprobierer, Übermorgengestalter: Du, ich, wir, jeder von uns kann das sein. Selbst durch den kleinsten Anstoß kann am Ende Großes entstehen. Die Zukunft liegt in den Händen derer, die mit frischen Gedanken und smartem Tun die entscheidenden Umbrüche wagen. Fantasievoll vernetzen sie die virtuelle mit der realen Welt auf immer neue, mutige, bahnbrechende Weise. Denn sie sind Zukunftsversther.

## **Zukunft wird von Übermorgengestaltern gemacht**

So viel ist sicher: Die Zukunft ist kein beschaulicher Fluss. Vor uns liegen Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten, die alles bislang Gesehene in den Schatten stellen. Ungewissheiten lauern an jeder Ecke. Präzisionsplanung ist zwecklos. Permanente Vorläufigkeit wird zur neuen Normalität. Alle versuchen, Wege zu finden, um damit klarzukommen. Das Alte stirbt bereits, doch das Neue ist erst in Ansätzen da. Diesen Schwebestand der Unsicherheit, der Mehrdeutigkeiten und Zweifel halten Menschen nicht besonders gut aus. Wir fühlen uns ausgeliefert, gestaltungsohnmächtig, irgendwie dauerbedroht. Dies erklärt die Unruhe, das Ausgelaugtsein, die Gereiztheit und Überforderung, die derzeit so spürbar ist. Und noch etwas kommt hinzu: Ein krankes Klima und eine kranke Natur machen die Menschen anfällig und matt.

Geopolitische Verwerfungen, Krisenherde, die Folgen der globalen Erwärmung sowie die Neukombination von Technologien und Industrien sorgen für Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Dies erfordert Adaptionskompetenz. Das kann sehr stressig sein, zumal der stabilisierende Faktor der Verlässlichkeit fehlt. So sind Entscheidungen immer nur ein Zwischenschritt. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. Und jede gelungene Innovation erwirkt weitere Innovationen. Die Grenzen des technologisch Machbaren werden quasi täglich verschoben. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld

ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht.

Wer aber zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge anderer einzuholen. Viele sind längst in Aufbruchstimmung. Überall gibt es Vorreiter und Schrittmacher, experimentierfreudige Weichensteller und tatkräftige Übermorgengestalter, die den notwendigen Wandel initiieren. Sie sind die treibende Kraft, damit das notwendige Neue entsteht. Sie sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Konnektoren zwischen drinnen und draußen, Voraustrupp ins Neuland, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie ehren das gute Bestehende, denn es finanziert das brauchbare Zukünftige. Unverrückbar stehen sie auf der Seite des Fortschritts. Sie sind aufgeschlossen für das Wohlergehen der Menschen, für Digitales und alles rund um den Schutz des Planeten.

Zugleich agieren sie wie ein Frühwarnsystem. Oft sind sie die Ersten, die instinktiv merken, wenn wo was aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste – im Kleinen wie auch im Großen. Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie brandmarken alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind die, die das beschauliche »Weiter so« stören. Als Avantgarde und Grenzübergänger wagen sie sich an die vorderste Front. Abenteuer beginnen da, wo asphaltierte Wege enden, wo noch niemand sich auskennt, wo man zunächst Wildwuchs entfernen muss. Die meisten Chancen liegen auf unbekanntem Terrain. Und ja, dabei kann man sich durchaus verlaufen. Doch wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen Wege. Und nur wer Risiken eingeht, kann Entdeckungen machen.

Im Neuland gibt es keine Vollkaskoversicherung für gute Ideen. Zukunft kann man nicht zählen und messen, sie ist ja noch gar nicht passiert. Märkte, die es noch nicht einmal gibt, können nur hoffnungsvoll voreingeschätzt werden. Ein Alptraum für Manager in erkalteten Unternehmen. Die wollen keine Abenteuer, sondern exakte Zahlen und einen festen Plan, damit es nur ja keine Überraschungen gibt. Dabei ist doch gerade das Unerwartete das Wesen des Neuen. Kein Anbie-

ter wird Innovations sprünge erzielen, wenn er seine Mitarbeitenden dafür belohnt, Punktlandungen auf Planvorgaben aus dem Vorjahr zu machen. Wer das Einhalten von Vordefiniertem prämiert, bekommt Leute, die auf Nummer sicher gehen und nach Vorlagen malen, doch niemanden, der auch eigene Bilder kreiert. Nur die innovativen Unternehmen haben im Spiel der Zukunft Erfolg. Denn schon morgen will niemand mehr ihren Kram von gestern.

Für Übermorgengestalter ist sonnenklar: Auf ausgetretenen Pfaden kann man kein Neuland entdecken. Und mit vergilbtem Kartenwerk kommt man in neuen Gefilden nicht weit. Sie sind keine Hasardeure oder Fantasten, die sich tollkühn in Abgründe stürzen. Sie gehen die Dinge wohlüberlegt, vorausschauend und mit Offenheit an. Sie sind auch keine Exoten, über die man nur lächelt, sondern sie sind: die wichtigsten Menschen in den Organisationen, die den Sprung nach vorn schaffen wollen.

Unglücklicherweise weht dem Neuartigen oft eine steife Brise entgegen. Früher landeten viele, die Betagtes durch disruptiv Neues ersetzen, in der Verbannung, am Galgen und auf dem Schafott. Heute werden sie zu Spinnern erklärt, müssen Hass und Häme ertragen. Alles Neue ist gefährlich für die, die vom Bestehenden profitieren. Das macht den erbitterten Widerstand der Nutznießer des Alten nahezu zwingend. Doch Übermorgengestalter hält das nicht auf. Optimistisch ergreifen sie Initiativen, um drängende Probleme zu lösen und den Weg in die Zukunft zu ebnen.

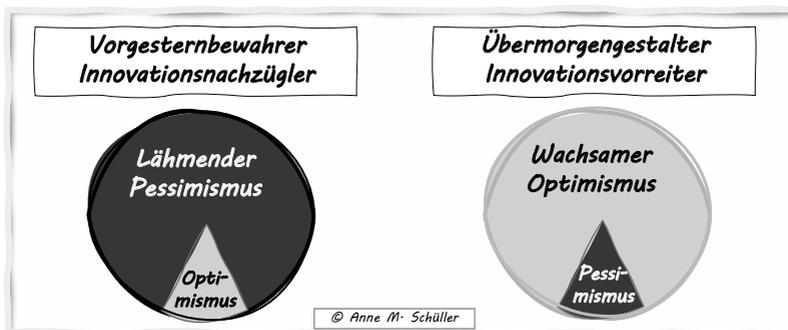


Abb. 1: Vorgesternbewahrer vs. Übermorgengestalter

## Wie ein Zukunftsmindset entsteht

Zukunft ist die Imagination zukünftiger Gegenwart. Das bedeutet: *Die eine* Zukunft gibt es nicht. Und schon gar nicht ist sie determiniert. Vielmehr ist sie die Antizipation kommender Möglichkeiten in Zeit und Raum. Mit Übung, Intuition und profundem Wissen können wir manches erahnen, nach leisen Signalen lauschen und Trends deuten lernen. Denn wer die Zukunft gestalten will, muss diese zunächst ergründen, muss Zukunftsverständnis entwickeln, muss Szenarien erstellen und panikfrei mit ihrer Hilfe erkunden, wie die Welt in fünf, in zehn oder in zwanzig Jahren aussehen könnte. Nicht irgendwann, sondern *jetzt* müssen wir mit den notwendigen Schritten beginnen, um die Zukunft zu meistern. Wie wir heute durch die Arbeits- und Lebenswelt navigieren und was wir dabei tun oder lassen, entscheidet darüber, wie es uns künftig ergeht.

*Welche Möglichkeiten haben wir?* und *Was geht denn schon mal?* sollte dabei unser Grundmodus sein. Für den, der so an die Zukunft herantritt, bietet sie schier unendlich viele Gelegenheiten, mehr zu erreichen und Großes zu schaffen.

Zukunftskompetenz bedeutet insofern:

- **Zukunft verstehen.** Dafür brauchen wir Wissen, Erfahrung und Imagination.
- **Zukunft gestalten.** Dafür brauchen wir Können, Wollen und Dürfen.

»Für Zukunftsdinge haben wir eine Innovation Unit«, höre ich oft. »Das macht man eben so.« Eben nicht! Innovationsgeist darf man nicht isolieren, in eine Abteilung sperren und eng kontrollieren. Der Innovationsgeist muss fliegen. In jedem Bereich. Fortwährende, iterative Wandlungsprozesse müssen aus der Mitte der Unternehmen heraus entstehen: interdisziplinär, crosshierarchisch, generationsübergreifend, kollaborativ und im »Wir«. Doch oft geht es um »die da«, die sich erst mal ändern sollen: die Nachbarn, andere im Unternehmen, in der eigenen oder in anderen Branchen, in anderen Ländern. Wenn aber *alle* auf den Nächsten zeigen, damit der/die etwas verändert, dann passiert – nichts.

Was übermorgen der Renner sein soll, müssen wir heute vorbereiten. Doch viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Für sie klingt Zukunft nach irgendwann. »Dafür haben wir grad keine Zeit«, heißt es zum Beispiel, »das nächste Quartal steht vor der Tür, und die Zukunft läuft uns ja nicht davon.« Autsch! Ist das klug, zugunsten einer Quartalseergebnisse-first-Politik die eigene Zukunft immer weiter nach hinten zu schieben? An der Zukunft arbeitet man täglich! »Warum denn?«, ruft mir einer zu. »Wir haben alle Hände voll zu tun. Uns geht's prächtig.« Besser wäre es wohl, Bedrohungen zu erkennen, wenn sie noch klein sind, und Chancen zu nutzen, solange sie groß und von anderen noch nicht entdeckt worden sind. Der Erfolg von gestern sagt rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Und »später« ist meistens zu spät.

Nur durch kontinuierliches, wildes, kühnes, »heißes« Weiterdenken schafft es ein Unternehmen, sich fit für die Zukunft zu machen. Und tatsächlich: Überall auf der Welt definieren visionäre Macher gerade das Mögliche neu. Sehr oft mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) als Co-Creator und Co-Assistenz bringen sie Initiativen in Gang, die Ideen, Wissen und Können unkonventionell miteinander verknüpfen – und so unser Leben verbessern. Vorausdenkende Übermorgengestalter heilen die Schäden, die durch Wachstumswahn und Profitgier verursacht worden sind. Sie ergründen ganz und gar neue Mittel und Wege, um uns von Krankheiten zu befreien, neue Nahrungsquellen zu erschließen, klimaverträglich zu bauen, Müll und schädliche Emissionen erst gar nicht entstehen zu lassen und ein zukunftsverträgliches Handeln zu etablieren.

Mit dem Voranschreiten des Fortschritts und dem Aufstieg junger, forscher, agiler Unternehmen entstehen gänzlich neue Geschäftsmodelle, neue Organisationsdesigns, neue Formen der Arbeit, ein neues Führungsverständnis – und völlig neue Berufe wie etwa diese: Smart-City-Entwickler, Roboterdisponent, 3D-Handwerker, KI-Trainer, Prompt Crafter, Metaverse Creator, Technologieethiker, Circular Economy Designer. Doch auch die werden wieder verschwinden, um noch neueren Berufsbildern Platz zu machen. Und das wird, wie alles andere auch, immer schneller passieren. Fortan werden wir Mitarbeitende brauchen, die multiperspektivisch denken und kombinatorisch handeln, sich ständig weiterentwickeln wollen und, aufbauend auf

einem breiten Wissensfundament, Gesamtzusammenhänge verstehen. Grundvoraussetzung dafür und zugleich unverzichtbar ist eine lebenslange, eigeninitiative Lernbereitschaft, um für die sich ständig wandelnde Zukunft gerüstet zu sein.

Natürlich wird es auch neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens geben. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Wir können uns entscheiden, das zu ändern. Immer mehr Menschen brennen für immaterielle Werte, für mehr Freizeit statt mehr Besitz, mehr Freundlichkeit, Wertschätzung, Wohlbefinden. In einer hypervernetzten Welt ist niemand mehr eine Insel. Die besten Innovationen entstehen durch das Zusammenlegen der unterschiedlichsten Kompetenzen an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen. Co-Working, Co-Kreativität, Co-Living, Co-Gardening, Co-Mobility, Co-Labs, all diese Cos bedeuten ja, etwas gemeinsam zu tun. Dies verbindet sich mit sozialer Verantwortung und dem Schutz unseres Heimatplaneten, damit er auch für kommende Generationen lebenswert bleibt.

## **Megatrends und die Erfolgstriade der Zukunft**

Was sind denn nun die Megatrends und Handlungsfelder, mit denen wir uns vorrangig beschäftigen müssen, weil sie für unser zukünftiges Dasein maßgeblich sind? Megatrends umfassen tiefgreifende Entwicklungen, die in Gesellschaft und Wirtschaft, Politik und Kultur, Arbeit und Leben formend sind. Sie beeinflussen unser Denken und Handeln und damit auch die Wertesysteme. Sie vereinen eine Vielzahl von Einzeltrends in sich, haben eine sehr langfristige Ausrichtung und sind global wirksam. Insofern stecken wir in ihnen längst mittendrin. Klar kann man Trends mysteriös klingende Namen geben, um daraus Bücher mit sieben Siegeln zu machen. Muss man aber nicht. Trends lassen sich auch einfach benennen. Die prägendsten, denen wir im weiteren Verlauf auch immer wieder begegnen, sind diese:

- Kundenzentrierung
- Technologisierung
- Hypervernetzung