

Anne M. Schüller

**BAHN FREI  
FÜR ÜBER-  
MORGEN-  
GESTALTER!**

25 Quick Wins  
für Innovatoren und  
Zukunftsverstehher

GABAL

# Inhalt

Intro: Hier entlang zu den Honigtöpfen der Zukunft 7

## Teil 1

**Future Skills: 7 Initiativen, um die Menschen stärker zu machen 19**

#1 Übermorgengestalter: Von nun an dringend gebraucht 21

#2 Selbstwirksamkeit: Für Zukunftsgestalter elementar 29

#3 Zukunftsskill Mut: In Häppchen oder als dicke Portion 35

#4 Future Learning: Selbstgesteuerte Lernbereitschaft 42

#5 Kollaborationskompetenz: Gemeinsam gelingt mehr 49

#6 Überzeugungskompetenz: So bekommst du sicher ein Ja 55

#7 Selbstreflexion: Helikopterblick auf das eigene Tun 62

## Teil 2

**Future Working: 7 Initiativen, um das Zusammenarbeiten  
im Unternehmen besser zu machen 67**

#8 Prozessadipös? So geht ihr auf Bürokratiemonsterjagd 69

#9 Quält euch nicht länger! So werden Meetings effizient 76

#10 Rasant: Wie ihr die Entscheidungsrallye gewinnt 86

#11 Feedback sofort! So wächst die Leistungsfähigkeit aller 92

#12 Killerkommunikation: So wird man sie los 100

#13 Future Leaders: An die Kletterwand! 105

#14 Reverse Mentoring: So kann der Senior vom Junior lernen 113

### **Teil 3**

<b>Future Fitness: 11 Initiativen, um die Innovationskraft im Unternehmen zu erhöhen, ins Übermorgen zu starten und zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden</b>	<b>119</b>
#15 Wie ihr »heilige Kühe« mit dem »Elefanten im Raum« vertreibt	121
#16 Macht mit! Klimarettung ist ein Menschheitsprojekt	127
#17 Digitalisierung ist Pflicht: Also, keine Angst vor KI & Co.	134
#18 Future Purpose: So wird ein Anbieter bedeutsam	141
#19 Die Organisation der Zukunft: Kreise statt Silos	149
#20 Halleluja! Endlich ändert sich was. So gelingt Change	157
#21 Wie ihr Übermorgengestalter sucht und findet	163
#22 Wie ihr Ideen entwickelt, die tatsächlich zünden	170
#23 Erkunden und ausprobieren: Die fehlertolerante Lernkultur	176
#24 Hyper, hyper: So gewinnt ihr die Kunden von morgen	184
#25 Zukunftsbilder: Liebe Zukunft, was hast du für uns parat?	194
Quellenangaben	204
Literaturtipps	207
Stichwortverzeichnis	211
Über die Autorin	213

## Intro: Hier entlang zu den Honigtöpfen der Zukunft

© Anne M. Schüller

Du hast eine Idee. Eine richtig gute Idee. Sie elektrisiert dich. Sie lässt dich nicht mehr los. Sie will raus in die Welt, weil sie etwas zum Besseren wendet. Nun brauchst du nur noch dreierlei: Mut, Rückenwind und eine versierte Vorgehensweise.

Klar, man wirft keine Ideen wie bunte Bälle in den Raum, in der Hoffnung, dass wer auch immer sie auffängt, was daraus macht. Damit sich ein Spiel von besonderer Güte entwickelt, ergreift *du* die Initiative, wirst *du* zum mutigen Macher. Finde dich nicht mit schlechten Umständen ab. Lass nicht alles mit dir machen. Warte nicht, bis andere losmarschieren, mach dich selbst auf den Weg. Zaudre auch nicht, bis jemand deine Genialität entdeckt und dir eine Einladung schickt. Du selbst startest das Spiel. Auf andere zu zeigen oder tatenlos abzuwarten, bis *die* sich bewegen, das bringt rein gar nichts. Probier es im nächsten Meeting einmal aus: Wenn *alle* auf den Nächsten zeigen, damit der/die was verändert, was passiert? Nada, niente, nichts.

Es sind nicht »der Staat«, »die Gesellschaft«, »das Unternehmen«, die Wandel bewirken. Am Ende der Entscheidungskette steht immer ein Mensch. Als Unternehmer:in hast *du* die Wahl, wie du den Markt bereicherst. Als Mitarbeiter:in kannst *du* bestimmen, wen du wie mit deiner Arbeit voranbringst. Als Investor:in legst *du* fest, wer dein Geld wofür erhält. Als Kunde kannst *du* beschließen, wen du unterstützt – und wen nicht. Die kollektive Macht engagierter Menschen kann mithilfe des Web eine breite Öffentlichkeit mobilisieren. Und jeder profilierte Influencer, der seine Stimme erhebt, kann das Notwendige sinnvoll verändern, damit eine wünschenswerte Zukunft entsteht.

## Die Zutaten, damit das Übermorgengestalten gelingt

Weichensteller, Innovator, Übermorgengestalter: Du und ich, wir alle können das sein. Jeder kann Initiativen ergreifen, die das Leben lebenswerter machen, die Arbeit befruchten, drängende gesellschaftliche Probleme lösen. Also: Flieg los. Fang an zu tanzen. Werde aktiv. Jeder kann einen Unterschied machen. Tu *du* den ersten Schritt. Für ein besseres Leben. Für eine bessere Zusammenarbeit. Für unseren Heimatplaneten.

Wie die Kulturanthropologin Margaret Mead einmal so kraftvoll sagte: »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.«

Da war zum Beispiel dieses junge Mädchen, fast noch ein Kind. Ganz allein hat es sich jeden Freitag mit einem handgemalten Pappschild vor das schwedische Parlament gesetzt. Anfangs wurde es nur von ein paar Passanten angesprochen. Nicht einmal ein Jahr später gingen Millionen mit Greta Thunberg auf die Straße. In kürzester Zeit hat sie eine Bewegung ins Rollen gebracht, die den Klimaschutz – endlich – ins Zentrum der Weltpolitik holte. Ja, sie wurde gefeiert, aber auch reichlich mit Dreck beworfen. Denn so ist das nun mal: Wer Neues in die Welt bringt, muss auch Hass und Häme ertragen. So haben, als sich im Sommer 2019 mit einer Segelyacht auf den Weg zur Klimakonferenz nach New York begab, die Kurzsichtigen nur gesehen, was das alles kostet, nicht aber, welchen maßgeblichen Ruck das weltweit bewirkt.

Klar, nicht jeder ist Greta. Doch genau dieses Beispiel zeigt die Prinzipien auf, die eine Veränderungsinitiative, ganz egal, ob groß oder klein, erfolgreich machen:

1. Zunächst brauchst du eine Idee, für die du brennst, an die du felsenfest glaubst, für die du etwas auf dich zu nehmen bereit bist.
2. Rede mit unterschiedlichen Menschen über deine Idee, um deinen Blickwinkel zu weiten, neue Perspektiven zu entdecken und die Idee zu schärfen.

3. Danach ist es entscheidend, nicht allein zu bleiben. Such dir Mitstreiter, Follower, Unterstützer, Verbündete, gut Vernetzte.
4. Spiel nicht den Anführer, nur, weil du der Initiator bist. Sei ein Gleicher unter Gleichen. Alle bringen etwas ein, um zum Erfolg beizutragen.
5. Definiert euer Ziel und den Purpose, den »Reason Why« eurer Aktion. Findet einen klingenden Namen, vielleicht sogar ein passendes Logo.
6. Schafft eine Netzwerk-Plattform, über die ihr euch unkompliziert austauschen könnt. Sorgt zudem für reale Treffen. Klärt Strukturen und Verantwortlichkeiten.
7. Fliegt in der frühen Phase unter dem Radar, damit ihr gefahrlos erkunden, üben, experimentieren und testen könnt.
8. Steht das Konzept, dann sucht euch einen Sponsor und Schutzpatron, der euch Ressourcen gibt und an höherer Stelle unterstützt.
9. Rechnet mit Widerstand, mit Bremsern und Blockierern. Bereitet euch fachlich und emotional auf sie vor. Seid fakten-sicher, schärft eure Argumente.
10. Wenn die Sache dann läuft, macht euch sichtbar, hängt es an die große Glocke, sucht euch Bühnen, verbreitet gut erzählte Erfolgsgeschichten, schmiedet Allianzen, feiert das Gelingen

Selbst durch den kleinsten Anstoß kann eine Zukunft entstehen, die wir haben wollen. So auch bei der Initiative »Gerne per Du«. Sie begann damit, dass jemand diese drei inspirierenden Worte unter seine E-Mail-Signatur setzte und als Hashtag (#gernperDu) benutzte. Dieser minimale erste Schritt hat ganze Unternehmenskulturen verändert.

Die wichtigste Aufgabe einer Company, die den Sprung nach vorn machen will, ist dann die, vielversprechende Flugversuche *nicht* zu verhindern. Ein Vogel kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er fliegt, wenn man ihn aus seinem Käfig entlässt. Neuerungen können insofern nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiraum zum Experimentieren.

Gib Menschen Spielraum, und sie werden dich in Staunen versetzen. In positives Staunen. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und Umschwung. Dann tun wir etwas nicht, weil wir es müssen, sondern deshalb, weil wir es wirklich wollen. Was wir selbst erschaffen haben, lassen wir nicht mehr im Stich. Wir verbinden uns mit der gefundenen Lösung.

Mitarbeitende geben ihre Gedanken aber nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Fehler machen bedeutet: Üben, um siegen zu lernen. »Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren«, sagt Philip Knight, Gründer der Lifestyle-Marke Nike. So können bahnbrechende Erfolge gelingen. »Just do it« beginnt eben damit, sich gemeinsam zu trauen, etwas zu wagen – auch ohne explizit um Erlaubnis zu fragen.

Selbst das Geröll aus Glanz- und Gloria-Zeiten erstickt *nicht jedes* Ideenpflänzchen im Keim. Ständig geschehen kleine Wunder. Frisches Grün macht sich breit. Überall bricht das junge Leben sich Bahn. Will heißen: Auch in konservativen Unternehmen sind die Spielräume oft größer, als du denkst. Wenn du sie dir doch nur nehmen würdest! Also: Warte nicht auf eine Bewilligung. Tu dich mit Gleichgesinnten zusammen. Heckt gemeinsam einen zukunftsweisenden Plan aus. Und dann los! »In unseren Gesprächen in Organisationen merken wir, dass gute Ideen vor allem deshalb nicht erprobt werden, weil die Kollegen annehmen, man würde sie ohnehin nicht lassen«, schreiben Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch *Graswurzelninitiativen*. Und sie sprechen von Vorständen, die klar konstatieren: »Wir werden Veränderungen immer weniger Top-down treiben können, wir müssen auf das Potenzial aus der Mitte setzen, wenn wir als erfolgreiches Unternehmen in komplexen Zeiten weiterhin eine Rolle spielen wollen.«<sup>1</sup>

## Bahn frei: Die Zukunft wird auf niemanden warten

Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt sofort hinten runter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Wir wissen nicht, was da kommt, wann es kommt und wie es uns trifft. Doch immerhin lässt sich sagen: Der Klimawandel und die fortschreitende Digitalisierung werden unsere Zukunft einschneidend verändern. Ein dritter maßgeblicher Megatrend ist die Kundenzentrierung. *Nicht* Produkte und Technologien, sondern zahlungswillige Kunden entscheiden darüber, wer die Märkte von morgen besetzt.

Alle drei Trends entwickeln sich exponentiell, und das bedeutet: erst langsam, dann plötzlich ganz schnell. So lässt sich höchstens erahnen, wo uns das hinführt.

Jede Innovation ist zugleich Anstoß für weitere Innovationen. Die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien erzeugt vielerlei Wechselwirkungen, die man im Vorfeld gar nicht absehen kann. Die zunehmende Vernetzung erzeugt quasi ein Eigenleben. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann.

© Anne M. Schüller

In einem derart dynamischen, unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Längerfristige Prognosen sind fast unmöglich. Wer zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

Der Ursprung neuester Technologien liegt bei den visionären Deep Tech Companys, die man U0 nennen könnte. Sie sind viel schneller als die klassischen Unternehmen. Angezogen von der Faszination ihrer Sprunginnovationen sind die Kunden ähnlich schnell unterwegs. Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede Neuerung auszuprobieren, die sie erfolgreicher macht und ihnen ein besseres



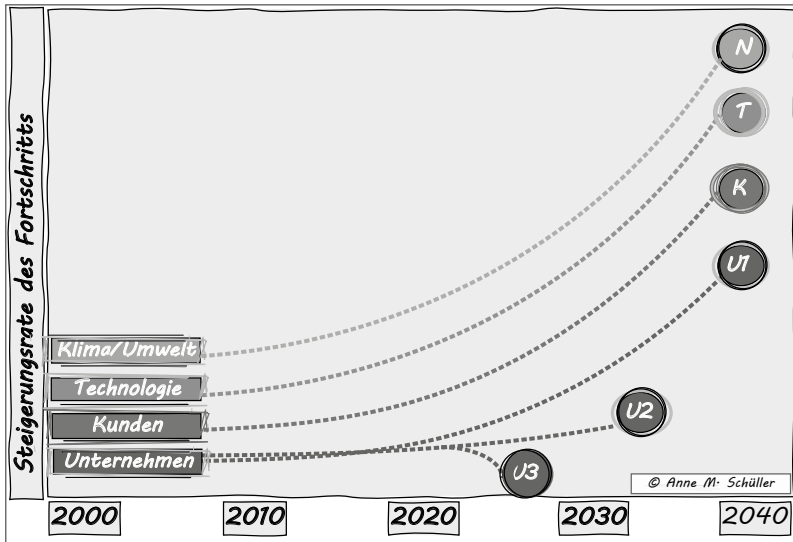


Abb. 1: Die Entwicklung von Unternehmen, Kundenverhalten, Umweltthemen und Technologien im Zeitverlauf

Leben verheißt. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Was menschenmöglich ist, erweitern, optimieren, innovieren wir, seit es uns Menschen gibt.

U1-Unternehmen sind die, die diese Entwicklung verstehen. Sie folgen der Technologie und den Kunden. Das sind *nicht* zwangsläufig nur Jungunternehmen, auch jede etablierte Company kann dies schaffen. Solche Unternehmen stellen sich dem unvermeidlichen Wandel. Sie streben nach wirtschaftlichem Fortschritt und zugleich nach menschlichem Wohlergehen. Mithilfe ihrer Übermorgengestalter entwickeln sie vielfältige Initiativen, um sich zukunftsfähig zu machen. Was sie als Gewinner von den Verlierern unterscheidet, ist die Lust an Veränderung und Innovation. Sie sind Vorreiter statt Nachzügler, Gestalter statt Verwalter, Regelbrecher und nicht Regelhüter.

Was U1-Unternehmen explizit anders machen (später dazu mehr):

1. Sie lieben Kunden mehr als interne Effizienz und Ego-Ziele.
2. Sie favorisieren umweltfreundliche Herangehensweisen.
3. Sie denken ihre Geschäftsmodelle von Anfang an digital.
4. Sie hassen Verschwendung, vor allem in Form von Bürokratie.
5. Ihr Vorgehen ist offen, wendig, flexibel, schnell und vernetzt.
6. Sie nutzen agile, kreative und kollaborative Arbeitsmethoden.
7. Sie organisieren sich niedrighierarchisch mit Minimalstrukturen.
8. Ihre Mitarbeiter:innen arbeiten weitgehend selbstorganisiert.
9. Kund:innen sind von Anfang an in die Entwicklung integriert.
10. Sie agieren iterativ, experimentieren viel und pivotieren schnell.
11. Sie streben nach hoher Skalierbarkeit bei minimalen Kosten.
12. Sie fördern interne Vorausdenker und Übermorgengestalter.

U2-Unternehmen sind solche, die mit dem Lauf der Dinge nicht Schritt halten werden, weil sie linear weiteragieren, also von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen und mit alten Rezepten auf neue Situationen reagieren. Sie favorisieren weiterhin Planbarkeit. Doch die wird es, so starr wie früher, nicht mehr geben. Die Zukunft, die uns erwartet, entsteht nicht in geraden Linien, sondern in plötzlichen Sprüngen. Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. Damit sich ihre Transformationsdefizite also nicht noch vergrößern, müssen zunächst die Fortschrittswiderständler konsequent wegbugsiert werden. Bekommt dann eine veränderungsfreudige Vorhut das Sagen, gelingt der notwendige Wandel am Ende doch – und der Aufschwung beginnt, wenn auch spät. Man wird zu einem U1-Unternehmen.

Behalten hingegen die Bestandsverwalter, die Zauderer und Scheuklappenträger die Macht, wird man, wie die Abbildung zeigt, zu einem U3-Unternehmen. Die verpassen den Anschluss, werden zum Auslaufmodell, tröpfeln aus. Auch wenn sie es selbst nicht wahrhaben wollen, werden sie vielen einst klingenden Namen ins Vergessen folgen.

## Mit passenden Quick Wins kommt ihr schneller ans Ziel

»Corporates haben ein Geschwindigkeitsproblem. Dies betrifft nahezu alle Ebenen, von der Entscheidungsgeschwindigkeit über die Reaktionsgeschwindigkeit bei Marktveränderungen bis zur Innovationsgeschwindigkeit«, schreibt Bastian Halecker, Professor für BWL & Entrepreneurship an der Uni Potsdam.<sup>2</sup> Corporates, also klassische Unternehmen, müssen zwangsläufig nicht nur mutiger, sondern auch schneller werden. Die Veränderungsdynamik kann dabei in zwei Richtungen gehen:



**Big Wins:** Das sind Strategieprojekte, die durch transformative Innovations sprünge und Disruptionen geradewegs in die Zukunft führen.

Sie erfordern radikal neue Denk- und Handlungsmuster, um gänzlich neue Leistungsdimensionen zu erschließen. Solche Neuerungen haben einen hohen Innovationsgrad, sodass sie bestehende Geschäftsfelder komplett verändern. Sie sind immer ein Angriff auf das Etablierte. Deshalb werden sie anfangs belächelt, niedergemacht und mit Zynismus bedacht. So wurde Tesla jahrelang von den klassischen Autobauern verspottet, jetzt werden sie von Tesla gejagt. Allein im dritten Quartal 2021 machte Tesla 1,6 Milliarden US-Dollar Gewinn<sup>3</sup>, obwohl die »keine Autos bauen können«. Ex-Siemens-CEO Joe Kaeser hat Elon Musk einst als Kiffer bezeichnet, der von Peterchens Mondfahrt träume. Doch siehe da: Längst führt Musks Firma SpaceX kommerzielle Flüge ins Weltall durch. Die dazu benötigten Raketenstufen kommen heil zur Erde zurück und sind wiederverwendbar, etwas, das nicht mal der NASA gelang.



**Quick Wins:** Das sind rasch umsetzbare, praxisnahe Maßnahmen und Tools, die mithilfe der Mitarbeiter:innen überholte Bürokratie abbauen,

Prozesse agilisieren, neue Ideen produzieren und Innovationsprozesse beflügeln. Weitgehend selbstorganisiert kommen intelligenterere, effizientere, passendere Wege der Aufgabenbewältigung, der Zusammenarbeit und der Zielerreichung zum Einsatz. So erzeugt ihr eine erstens fortwährende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung in überschaubaren Schritten – gekoppelt an schnelle Erfolge. Denn je kleiner die zu ändernde Einheit, desto leichter kann sie umgesetzt werden. Sind die Mitarbeitenden daran gewöhnt, sich permanent anzupassen, ist es viel leichter, Wandel voranzubringen. Veränderungskraft wird zur Normalität, weil sie durch ständiges Ausprobieren, Reflektieren, Adaptieren und Optimieren de facto täglich trainiert wird – und weil Erfolge sich so zügig zeigen. Wir Menschen brauchen das gute Gefühl, etwas geschafft zu haben.

Damit ihr schnell in Fahrt kommen könnt, habe ich in diesem Buch eine umfassende Sammlung von Quick Wins erstellt. Ganz entscheidend dabei: Quick Wins müssen einfach sein. Und sie visieren Nahziele an. Viele solcher Initiativen entstehen zunehmend ganz ohne Mandat. Im Operativen wissen die Mitarbeitenden selbst am besten, welche Abläufe umständlich, mühsam oder veraltet sind, also die Zusammenarbeit stören oder beim Kunden Qualen auslösen. Quick Wins werden auch nie gleich als Muss vorgegeben, sie stellen Anregungen dar. Weil im Vorfeld nicht klar ist, wie die Organisation darauf reagiert, werden sie ganz unkompliziert zunächst als Experiment für eine festgelegte Dauer getestet – und dann übernommen, gestoppt oder weiterentwickelt. So machen gute Quick Wins die Anwender frei von hierarchischer Fremdsteuerung – und zugleich das Unternehmen rasch sehr viel besser.

Kreative Weiterdenker und mutige Andersmacher im Unternehmen, manchmal auch liebevoll als Corporate Rebels bezeichnet, sind gerade dann, wenn es um Quick Wins geht, unverzichtbar. Sie sind denen, die weniger couragiert sind, ein Vorbild. Wie ein Katalysator setzen sie Prozesse in Gang, die sich im gesamten Unternehmen weiterverbreiten. So bringen sie Agilität und Veränderungswillen bis in den letzten Winkel einer Organisation. Zudem können sie zum Sprachrohr aller werden, die Veränderungen längst ebenfalls wollen, dies aber typbedingt nicht anzusprechen wagen. Zudem können sie denen wieder Auftrieb geben, die früher öfter mal Neuartiges einzubringen versuchten, aber abgekanzelt wurden und desillusioniert geworden sind.

## **Die Triade: Future Skills, Future Working, Future Fitness**

Der Sprung in die Zukunft kann nur dann gelingen, wenn drei Ebenen in Einklang sind: das Individuum, das Team und die gesamte Organisation. So ist das Buch in drei Teile gegliedert. Auch innerhalb der einzelnen Kapitel wird diese Triade stets sichtbar. Zudem schwingen Vernetzung, Kollaboration und Adaptionskompetenz immer mit.

- >> **In Teil 1 geht es um Future Skills**, das sind zukunftsweisende Kompetenzen. Kompakt findet ihr dort die aus meiner Sicht sieben wichtigsten Initiativen.
- >> **In Teil 2 geht es um Future Working**, das zukunftsfähige Zusammenarbeiten. Auch hier habe ich für euch sieben wesentliche Initiativen zusammengestellt.
- >> **In Teil 3 geht es um Future Fitness**. Dort findet ihr elf Initiativen, die die Innovationskraft eines Anbieters erhöhen und ihn zu einem Überflieger der Wirtschaft machen.

Über ein paar dieser Themen habe ich hie und da schon ansatzweise geschrieben, vor allem in meinem Querdenkerbuch. Es handelt von den echten, wahren, konstruktiven Querdenkern und Zukunftsgestaltern, die der Menschheit zu allen Zeiten den Fortschritt brachten. Leider haben die »Sogenannten« auf der Straße den Begriff derart verschandelt, dass der Verlag und ich uns entschlossen haben, das Buch vom Markt zu nehmen, um nicht in eine falsche Ecke gestellt zu werden. Einige der dort erwähnten Initiativen sind aber einfach zu wertvoll, um in der Makulatur zu verschwinden. Diese habe ich hier geschärft, weiter vertieft und noch praxisrelevanter gemacht.

Die ausgewählten Maßnahmen sind leicht umzusetzen und für jedes Unternehmen relevant. Ich habe sie nicht wie eine Bastelanleitung haarklein beschrieben, sondern nur ausführlich skizziert. So könnt ihr euch, ganz im Sinne des selbstorganisierten Miteinanders, gemeinsam Gedanken darüber machen, was sich wie bei euch und im Unternehmen am besten umsetzen lässt. Dazu drei Tipps:

- >> **Nicht kopieren!** Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden. Blaupausen sind höchst gefährlich, denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle, Unternehmenskultur und Kundenstrukturen. Die Größe spielt eine Rolle. Landestypische Gegebenheiten sind zu beachten. Und es kann Restriktionen geben, die einem durch Gesetze, Behörden, die Börse, Investoren oder Anteilseigner auferlegt werden.

**>> Durststrecke einkalkulieren!** Prozessmusterwechsel können zunächst zu Leistungseinbrüchen führen. Die neuen Abläufe müssen ja erst eingeübt werden. Das führt womöglich zu einer Durststrecke, die man aushalten und durchstehen muss. Jeder Leistungssportler kennt dieses Phänomen. Man verlässt vertrautes Terrain, ist verunsichert, zweifelt, hat Anlaufkosten. Das wird man nur dann auf sich nehmen, wenn die Zukunftseinstellung positiv ist. Die Chancen des Neuen müssen die Risiken überstrahlen.

**>> Nicht in einem Ruck!** Transformationsinitiativen sollten, das sagen alle, die sie hinter sich haben, nicht in einem Ruck, nicht überhastet und nicht auf die harte Tour umgesetzt werden. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen ist viel besser geeignet, um seine gesteckten Ziele insgesamt zu erreichen. Entscheidend dabei ist, mit dem ersten Schritt rasch zu beginnen. Denn »später« heißt heute nicht selten »zu spät«.

Große Neuerungen können nur dort gelingen, wo es die passenden Strukturen und Mindsets gibt. Kein Unternehmen wird Innovations-sprünge erzielen, wenn es seine Mitarbeiter:innen dafür belohnt, ihre Arbeit »at target, on budget, in time« abzuliefern, also Punktlandungen auf Vorgaben zu machen. Niemand kann sich mit dem Übermorgen befassen, wenn er Zielen aus dem Vorjahr hinterherlaufen soll. Wer vorgefassten Verfahrensweisen präzise folgt, erblindet für die tatsächlichen Chancen.

Im Neuland gibt es keine Erfolgsgarantien – und keine Vollkaskoversicherung für gute Ideen. Zukunft kann man nicht zählen und messen, denn sie ist noch gar nicht passiert. Märkte, die noch nicht existieren, können nur hoffnungsvoll eingeschätzt werden. Ein Albtraum für den Controller. Der will keine Abenteuer, sondern exakte Zahlen und einen festen Plan. Hey, nur mit Wagemut gelingen die großen Sprünge.

© Anne M. Schüller

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss frühzeitig beginnen, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Wer Neuheiten erschaffen will, die

die Menschen tatsächlich in ihr Leben lassen, braucht eine Ausprobier- und Experimentierkultur, die das Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten zu einer Selbstverständlichkeit macht. Manche gehen dabei voran, andere folgen. Gute Resultate werden gesehen, gewürdigt und gefeiert. Auch Versuche werden anerkannt und belohnt, denn zwangsläufig kommt man um Misserfolge nicht herum. Umwege erhöhen die Ortskenntnisse, heißt es so schön. Die Zukunft liegt in den Händen unkonventioneller Ideengeber, die mit jungem, wildem, kühnem Denken und Tun die entscheidenden Umbrüche wagen.

© Anne M. Schüller

Wer (1) die Talentedichte, das Können und die Spielräume des Dürfens erhöht, (2) Genehmigungsverfahren, Regelwerke und Kontrollmechanismen reduziert, (3) Offenheit, Kollaboration, Vernetzung und Innovation in den Vordergrund rückt, gewinnt (4) die besten Mitarbeiter:innen, die besten Kund:innen und erzielt (5) die besten Lösungen. Dies erzeugt eine Aufwärtsspirale, die einen im Nu zu den Honigtöpfen der Zukunft führt.

So lade ich euch nun ein, umzublättern. Habt Spaß beim Lesen, freut euch auf eure Geistesblitze, macht die Bahn frei und legt euch mächtig ins Zeug, damit die besten Ideen dann auch tatsächlich umgesetzt werden.

PS: Einige Sätze in diesem Buch erscheinen in größerer Schrift, weil sie mir besonders wichtig sind. Diese könnt ihr, wie natürlich alle anderen Passagen auch, zum Beispiel abfotografieren oder einscannen und in den Social-Media-Kanälen mit eurer Followerschaft teilen.

**TEIL 1**

# **FUTURE SKILLS**

**7 Initiativen,  
um die Menschen  
stärker zu machen**





# #1 Übermorgengestalter: Von nun an dringend gebraucht

Kennt ihr den Kairós? Er ist ein Gott aus dem Olymp, womöglich ein Sohn des Zeus. Kairós steht für den richtigen Augenblick, den passenden Moment, die besondere Gelegenheit, die man aktiv ergreifen kann, um den Fortgang der Ereignisse und damit seine Zukunft zu gestalten. Der Bildhauer Lysippos hat Kairós als Jüngling dargestellt, der an der Stirn eine lockige Haarsträhne trägt, jedoch einen kahlen Hinterkopf hat. So bekommt man ihn nicht mehr zu fassen, sobald er mit seinen geflügelten Füßen vorbeigehuscht ist. Daher die Redewendung: Die Gelegenheit beim Schopfe packen.

Man muss behände sein, ein gutes Auge haben und die Herausforderung lieben, will man die Chance, den Kairós zu fassen kriegen. Übermorgengestalter sehen ihn schon von Weitem kommen und erwischen seine Haarlocke oft. Über alle Grenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können neu miteinander verknüpfen. Disruptiv kombinieren sie Technologien und vernetzen die virtuelle mit der realen Welt auf immer neue, mutige, bahnbrechende Weise. Denn sie sind Zukunftsversther.

Zukunftsversther *verstehen*: Mit alten Schlüsseln lassen sich keine neuen Türen öffnen. Auf ausgetretenen Pfaden kann man kein Neuland entdecken. Und mit alten Landkarten kommt man in neuen Gefilden nicht weit. Sie sind keine Hasardeure oder Fantasten, die sich tollkühn ins Wildwasser stürzen. Sie gehen die Dinge überlegt und planvoll an. Sie sind auch keine Exoten, die jeder nur milde belächelt, sondern sie sind: die wichtigsten Menschen in *den* Organisationen, die die Zukunft erreichen wollen.

Komfortzonenbewohner und veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten kann sich kein einziges Unternehmen noch länger leis-

ten. Denn das, was im Markt bereits üblich ist, sorgt für Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Das macht einen Anbieter nicht nur unattraktiv, sondern auch die Preise kaputt. Beides zusammen sorgt für ein baldiges Aus. Will man sich aus diesem Teufelskreis lösen, braucht es ständig neue, gute Ideen – von Menschen, die außergewöhnliche Dinge denken und tun.

Genau das sind die Menschen, um die es geht: Vorreiter und Pioniere, Weiterdenker und Andersmacher, Game Changer, Freigeister und Innovatoren, die sich mit Neugierde, Mut und Tatendrang ins Neuland wagen. Auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Als Aus-der-Reihe-Tänzer, Um-die-Ecke-Denker und Überden-Tellerrand-Schauer sind sie die treibende Kraft, damit das notwendige Neue »werden kann«.

© Anne M. Schüller

»Für sowas haben wir eine Innovation Unit«, höre ich oft. Oh, oh! Innovationsgeist darf man nicht in eine Abteilung sperren, er muss das ganze Unternehmen durchfluten. Denn permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. Nur die wendigen, flinken, anpassungsfähigen Firmen werden das überleben. Dies braucht Veränderungswillen und Adaptionvermögen in jedem Bereich. Dabei stellen sich folgende Schlüsselfragen:

- Wie wird der Klimawandel den Planeten und damit auch unser Leben und Arbeiten verändern?
- Wie schreitet die Digitalisierung voran, und welchen Nutzen bringt sie unseren Kunden und uns?
- Was kann ich als Einzelner in der Welt und im Unternehmen tun, um Positives in Gang zu bringen?

Übermorgengestalter, Innovatoren und Pioniere sind eine Investition in die Zukunft des Unternehmens – wenn man sie beflügelt und zupackend machen lässt. Sie sind, wie die Joker in einem Kartenspiel, vielseitig einsetzbar und erhöhen, clever genutzt, die Gewinnchancen sehr.