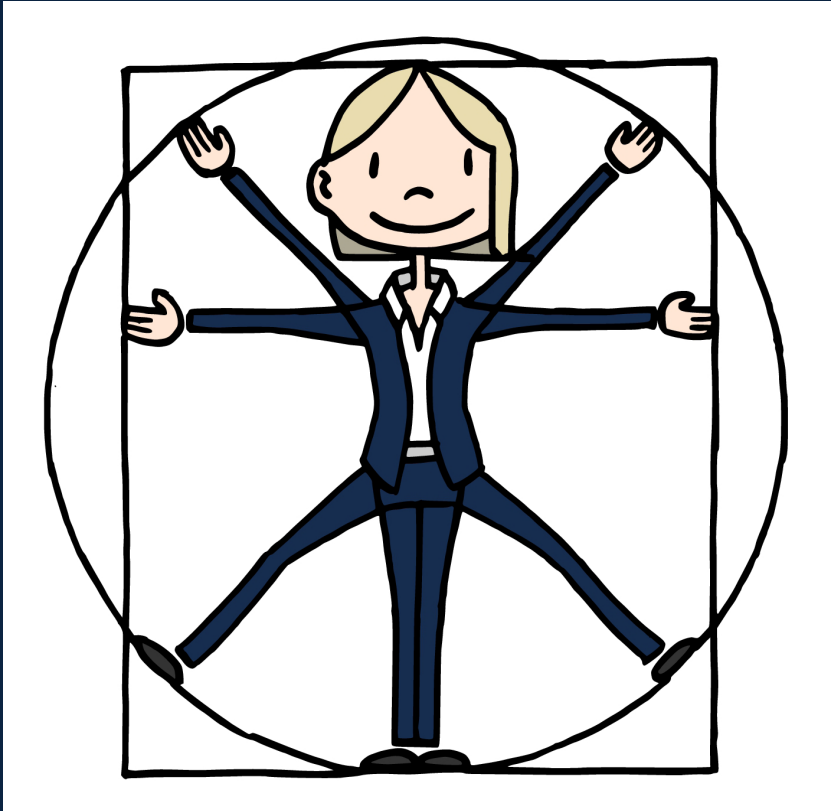


Melanie Vogel



Futability®

**Wie Sie Veränderungen und Transformationen
bewältigen und selbstbestimmt gestalten**

VUCA • MEGA-Zeitalter • Industrie 4.0 • Digitalisierung • Anpassungskrisen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-946302-00-1 Print
ISBN: 978-3-946302-01-8 E-Book (PDF)
ISBN: 978-3-946302-02-5 E-Book (EPUB)

Copyright © 2016 InnoLead Academy GmbH, Dürenstraße 3, 53173 Bonn
Alle Rechte vorbehalten
Layout, Satz und Umschlaggestaltung: Melanie Vogel, InnoLead Academy GmbH
publishing@InnoLead.academy | www.InnoLead.academy

Illustrationen: Carsten de Vries, www.carstendevries.de

Lektorat: Ad Litteram, Rudolf Golla, www.adlitteram.de
Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH
Printed in Germany

1. Auflage, Februar 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autorin und des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Autorin und die Herausgeberin haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung der Autorin und der Herausgeberin ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der Autorin wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten der Herausgeberin übereinstimmen.

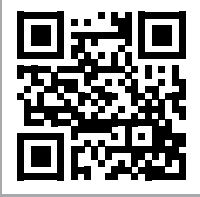
*Die Autorin ist für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar.
Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an publishing@InnoLead.academy.*

*Im Sinne der Leserfreundlichkeit wurde die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet.
Wo es sich aus dem Text nicht ausdrücklich anders ergibt, sind selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint.*

Melanie Vogel

FUTABILITY®

**Wie Sie Veränderungen und Transformationen
bewältigen und selbstbestimmt gestalten**



Glossar

glossar.futability.com

*„Die Zukunft gehört denen,
die an die Wahrhaftigkeit ihrer Träume glauben.“*

Eleanor Roosevelt

FUTABILITY®

INHALT

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Inhaltsverzeichnis soll Ihnen einerseits den Weg durch das Buch und die einzelnen Kapitel weisen. Zum anderen dient es auch als vorweggenommene Synopsis für diejenigen, die sich einen schnellen Überblick über das Thema wünschen. Wer sofort zur Problemlösung übergehen möchte, kann direkt mit Teil 3 starten. Zum besseren Verständnis finden Sie im dritten Teil Verweise auf vorherige Kapitel, damit Gesamtzusammenhänge deutlicher werden.

Um sich einzulesen und mit dem Thema Futability® vertraut zu werden, sollten Sie jedoch mit dem **Vorwort** (Seite 10) beginnen. Auch die **Einleitung** (Seite 19) dient – wie die Vorband bei einem Rockkonzert – dem „Einheizen“ für den eigentlichen „Haupt-Act“. Am **Ende** (Seite 341) finden Sie einige Hinweise, was Sie von mir und dem Thema Futability® in Zukunft noch erwarten dürfen, denn mit dem Lesen des Buches braucht Ihre Reise noch nicht zu Ende sein.

Sollten Sie ein **Glossar** oder ein **Literaturverzeichnis** vermissen, so verweise ich Sie an dieser Stelle auf die Webseite **www.futability.com**. Hier finden Sie beides – regelmäßig ergänzt durch aktuelle Artikel und Leseempfehlungen, die zum Thema passen.

Bleiben Sie inspiriert,

Ihre Melanie Vogel

FUTABILITY®: ZUSAMMENFASSUNG



140 Buchstaben

Futability®: Veränderung und Transformation, um sich volatilen Wirtschaftsbedingungen flexibel, reflektiert und pro-aktiv anpassen zu können.



100 Wörter



Die Schnelligkeit unserer Welt überfordert uns psychisch, physisch und kognitiv. Die Flexibilität der Spätmoderne macht uns krank, denn sie ist fremd- und nicht selbstbestimmt. Von Autonomie und Freiheit sind wir in vielen Bereichen unseres Lebens – durch fehlerlernte Anpassungen an die Anforderungen von außen – weit entfernt. Futability® – die Fähigkeit, den Veränderungen und Herausforderungen der Zukunft flexibel, reflektiert und pro-aktiv zu begegnen – ist die Kompetenz, auf die es ankommt. Sie hilft uns, persönliche Veränderungs- und Transformationsprozesse in einer volatilen Welt sinnstiftend und gesund zu gestalten. Richtig angewendet verspricht das „Futability®-Management“ Erfolg, Wohlbefinden und damit gleichzeitig mehr Stimmigkeit und Kreativität in unserem Leben.



140 Buchstaben

Das MEGA-Zeitalter – elementare Trends, die einen radikalen Change einleiten: Me and Myself, Erneuerung, Globalisierung, Adaptions-Probleme.



100 Wörter



Vier MEGA-Trends (Me and Myself, Erneuerung, Globalisierung und Adaptions-Probleme) leiten radikale Veränderungen und Transformationen ein, die von uns Anpassung im Akkord verlangen. Dem Versprechen von Entlastung, menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen und mehr Effektivität und Effizienz in einer technologisierten und digitalisierten Welt steht die Forderung nach uneingeschränkter Flexibilität gegenüber. Das Gefühl ist übermächtig: Passen wir uns nicht an, riskieren wir, unseren wertschöpfenden Platz zu verlieren. Dieser neuen Welt kann man nicht mit bisher gültigen Strategien antworten. Lineare Lösungen, lineares Denken, lineares Zeitverständnis, lineares Lernen, lineare Karrieren und Lebensentwürfe sind in einer dynamischen, volatilen, komplexen, mehrdeutigen Welt nicht die Lösung, sondern Sand im Getriebe.



140 Buchstaben

Der Schlüsselfaktor für zukünftigen Wohlstand ist der kreative und schöpferisch tätige Mensch. Im 6. Kondratieff steht der Mensch im Fokus.



100 Wörter



Basisinnovationen sind Auslöser von langen Konjunkturwellen, die Wohlstand und Wachstum mit sich bringen. Gleichzeitig sprengen sie die technologischen Grenzen und erhöhen die Komplexität der Weltwirtschaft. Die jedem „Kondratieff-Zyklus“ zugrunde liegenden Innovationen sind eine direkte Reaktion auf Knappheiten und Produktivitätsengpässe. Die Antworten darauf lauten heute „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“. Sie läuten die komplette Vollautomatisierung von Routine-Tätigkeiten ein. Diese technischen (R)Evolutionen sorgen für eine höhere Produktivität in der Informationsverarbeitung. Das Anlagevermögen der Zukunft liegt jedoch nicht in den Robotern und der Software. Der Schlüsselfaktor für zukünftigen Wohlstand ist der kreative und schöpferisch tätige Mensch. Im 6. Kondratieff steht der Mensch im Mittelpunkt.

**140 Buchstaben**

Flexibilität, Reflexion und Pro-Aktivität bilden die humanistische Grundlage wirkungsvoller, nachhaltiger und gesunder Veränderungs-Prozesse.

**100 Wörter**

Wir verlieren in vielen Bereichen die Stimmigkeit mit uns und unserer Umwelt. Der Futability®-Circle bietet Lösungsansätze wie es uns gelingen kann, Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten zu können. Anstatt Opfer der Umstände zu sein, können wir zu Gestaltern von Chancen werden. Dazu sind nur wenige Schritte notwendig. Einer davon ist die Rückkehr zu selbstbestimmter Flexibilität. Durch das Sezieren von Stressoren nähern wir uns – basierend auf der Chaostheorie – neuen Attraktoren an. Unsere dabei definierten Wunschlösungen erreichen wir durch ein stimmiges Ressourcen-Management, das uns hilft, ins Handeln zu kommen. So gelangen wir zu innerer Autonomie, emotionaler Freiheit und mehr Kreativität.

**140 Buchstaben**

Futability®-Management: Die individuelle Schaffung von stimmigen Wachstums- und Veränderungsbedingungen, um Anpassungskrisen zu vermeiden.

**100 Wörter**

Die stimmige Veränderungsfähigkeit von Individuen impliziert die Schaffung von Wachstumsumgebungen, in denen sichergestellt ist, dass neue Denk-, Handlungs- und Verhaltensmuster erlernt werden können. Der schwerste Part ist das Aufbrechen der alten Strukturen und die notwendige Offenheit, den Wandel mitzugestalten und pro-aktiv zu begleiten. Veränderungs-Prozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn wir immer wieder in einen Annäherungsmodus zurückfinden, um Anpassungskrisen zu vermeiden. Die sechs Prozess-Schritte im „Futability®-Management“ helfen, den Veränderungs-Prozess sichtbar und verständlich zu machen. Gleichzeitig dienen sie der Rückkehr zu individueller Stimmigkeit und dem Selbstmanagement – mit anderen Worten: Der pro-aktiven Initiierung eines Selbstregulationsprozesses.

*„Probleme kann man niemals mit derselben
Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

FUTABILITY®

VORWORT

VORWORT

1974, im Jahr nach der Ölkrise, stolperte Richard Nixon über die Watergate-Affäre und Willy Brandt über seinen persönlichen Referenten Günter Guillaume, der ausgerechnet in dem Jahr als Spion enttarnt wurde, in dem die DDR offiziell international anerkannt wurde. Helmut Schmidt wurde Bundeskanzler, Walter Scheel Bundespräsident, RAF-Gefangene traten in den Hungerstreik und Ulrike Meinhof wurde zu 14 Jahren Freiheitsstrafe wegen Mordversuchs bei der Befreiung von Andreas Baader verurteilt. Die deutsche Nationalelf gewann den Fußball-Weltmeistertitel, bei Volkswagen rollte der erste VW Golf vom Band. Der Altair 8800, der erste kommerziell erfolgreiche Heimcomputer, kam auf den Markt und Gary Kildall begann mit der Entwicklung von CP/M, dem ersten plattformunabhängigen Betriebssystem für den Einsatz auf Heimcomputern. Historische Eckpunkte, die ein Jahr markieren, das weltgeschichtlich nicht mehr oder weniger herausstechend war als viele andere Jahre davor und danach auch.

Und doch ist es für mich persönlich ein besonderes Jahr, denn es ist das, in dem ich geboren wurde – sechs Jahre nach 1968 und sechs Jahre vor 1980, der offiziellen Zeitrechnung der Generation Y.

Der Fernseher meiner Eltern zeigte zu der Zeit nur Schwarz-Weiß-Bilder, hatte drei Sender und eine Antenne, die nur zwei der Programme störungsfrei empfangen konnte. Unser Telefon bedienten wir mit einer Drehscheibe und die einzigen sonstigen technischen Geräte im Haus waren die Werkzeuge meines Vaters und die Küchengeräte meiner Mutter. Und die waren von Bosch, Siemens und Miele. Deutsche Traditionsunternehmen, die das Siegel „Made in Germany“ nicht unwesentlich prägten und deutschen Unternehmern im Ausland Reputation verliehen.

Meine Kindheit verlief weitestgehend fernsehfrei. „Sesamstraße“ von Montag bis Mittwoch, „Die Sendung mit der Maus“ am Donnerstag und „Hallo Spencer“ freitags waren erlaubt, genauso wie die Weihnachtssechsteiler oder „Fury“ und „Captain Future“ jeweils mittags im Sommerferien-Programm des ZDF. Darüber hinaus war jeder weitere Fernsehkonsum eine Frage geschickter Verhandlung und nicht selten ein heimliches Abenteuer, wenn die Eltern aus dem Haus waren. Die Generation der Commodores und „Super Mario Brothers“ ging an mir völlig vorbei.

Meinen ersten PC, einen 386er und damals das neueste Modell, bekam ich erst nach dem Abitur, als klar wurde, dass ich ohne dieses technische Hilfsmittel das Studium wohl kaum würde bestehen können. Das Zeitalter der elektrischen Schreibmaschinen war damit auch in unserem Haushalt endgültig vorbei. Im gleichen Jahr, 1993, beugten sich meine Eltern dem Fortschritt der Technik auch in anderer Hinsicht und schenkten mir zum Abitur meinen ersten eigenen Farbfernseher.

Ungefähr zur gleichen Zeit begann mein Großvater – damals Ende sechzig und immer noch selbständiger Unternehmer – sein Büro technisch aufzurüsten. Erstaunlicherweise war er einer der ersten in der Familie, der den Reiz der Computer-Systeme und modernen Kommunikationsmittel für sich zu nutzen wusste. Er fing an, seine Memoiren auf dem PC zu schreiben und auf Disketten abzuspeichern. Wer weiß, wie weit er in seiner persönlichen Ahnenforschung noch gekommen wäre, wenn ihm damals schon das World Wide Web so vollumfänglich wie heute zur Verfügung gestanden hätte.

1996 arbeitete ich für IBM auf der CeBIT in Hannover. IBM stellte damals bahnbrechend neue internetgestützte Systeme für die Olympischen Spiele in Atlanta vor, die im gleichen Jahr stattfanden. Gerhard Schröder, zu der Zeit noch Ministerpräsident von Niedersachsen, Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth und viele andere Prominente flanieren über unseren Stand und erlagen der Faszination des Internets. Wenige Wochen später steckte auch ich ein Kabel in meinen Computer, der nun ein 486er war, und ging online. Quälend langsam, untermalt vom nervigen Piepen der analogen Wahlverbindung. Was ich online wollte, war mir zu dem Zeitpunkt noch nicht klar. Es stand für mich jedoch außer Frage, diesen Schritt gehen zu müssen, denn vor meinen Augen entstand eine völlig neue Welt. Ohne es damals zu wissen, wurde ich mit Millionen anderer Menschen Zeugin einer stillen Revolution.

Nur zehn Jahre später riss sich mein Sohn (Jahrgang 2004) mein ausgedientes Notebook unter seinen winzigen Nagel. Mein Weg von der elektronischen Schreibmaschine bis hin zu PCs und Internet hat drei Jahre gedauert – bei meinem damals zweijährigen Sohn dauerte es keine drei Tage, da verstand er, dass der „Puter“ lustige Bilder zaubert und der Hase „Billy Bunny“ interessante Spiele mit ihm spielt, wenn er die Maus bedient. Die linke und rechte Maustaste und das kleine Rädchen zum Drehen haben sich ihm völlig natürlich erschlossen – ausschließlich geleitet durch Versuch und Irrtum und einer völligen Angstfreiheit vor der Technik.

Heute sind wir zu Hause selbstverständlich vernetzt und auch unterwegs mobil erreichbar. Ein Leben ohne Internet, Computer, Smartphone, E-Book-Reader und Tablet kann und will ich mir nicht mehr vorstellen. Das Schreiben dieses Buches wäre ohne die globale Wissenskonserve des Internets völlig unmöglich gewesen. Danke an dieser Stelle an Tim Berners-Lee, den Erfinder des HTML und Begründer des World Wide Webs. Mein Dank geht aber auch an Johannes Gutenberg, den Erfinder des modernen Buchdrucks, ohne den Sie dieses Buch, wenn Sie es noch in Papierform und nicht digital in der Hand halten, auch nicht lesen könnten. Tim Berners-Lee und Johannes Gutenberg sind zwei Brüder im Geiste, deren Innovationen – obwohl sie 400 Jahre auseinander liegen – so bahnbrechend waren, dass sie Gesellschaften und Ökonomien radikal veränderten.

Gutenberg erfand in der Zeit der Renaissance ein Handgießinstrument, das sich zur schnellen und passgenauen Reproduktion identischer Lettern in großer Menge eignete und schuf

damit eine der Schlüsselvoraussetzungen des modernen Buchdrucks. Parallel dazu ermöglichten die wassergetriebenen Papiermühlen eine Mechanisierung der Papiererzeugung und sorgten damit für eine Vergünstigung des wichtigsten Rohstoffes in der Druckereierzeugung, dem Papier.

Mechanisierung und Automatisierung sind elementare Treiber günstiger Produktion. Im Fall der Bucherzeugung mit weitreichenden Folgen. Plötzlich war eine fließbandähnliche Massenproduktion von Büchern möglich. Während vor Gutenbergs Erfindung an einem Arbeitstag nur wenige Seiten handschriftlich und nur knapp vierzig Seiten im Handdruckverfahren kopiert werden konnten, produzierte Gutenbergs Druckerpresse 3.600 Seiten an einem Arbeitstag. Die Druckerpresse war damit zu einem nicht zu unterschätzenden Multiplikator von Informationen geworden und revolutionierte in der Folge über Jahrhunderte das Kommunikations- und Informationsverhalten ganzer Völker. Die Parallelen zwischen Gutenbergs und Berners-Lees Erfindungen sind frappierend:

- Das verfügbare Wissen nimmt rasant zu.
- Wissen wird „mobil“ und allgemein zugänglich – früher durch Bibliotheken, heute zunehmend mehr durch Chat-Räume oder freie WLAN-Zugänge.
- Die öffentliche Meinungsbildung verändert sich. Das Volk beeinflusst Denk- und Werthaltungen, die nun nicht mehr nur von Adel, Kirche, Politik oder einer kleinen Bildungselite diktiert werden können.
- Althergebrachte Machtstellungen werden in Frage gestellt. Plötzlich bedeutet Wissen Macht.
- Die Sprache verändert sich.
- Neue Wirtschaftszweige entstehen.

Bereits um 1500 gründeten sich – von Mainz ausgehend – in circa 270 Städten in rund einem Dutzend Ländern Europas Druckereibetriebe, die über 20 Millionen Druckwerke herstellten. Erasmus von Rotterdam war einer der ersten „Bestseller-Autoren“ der Geschichte und bereits im 18. Jahrhundert war das Volumen an Büchern in Europa auf rund eine Milliarde Exemplare angestiegen.

Mit Berners-Lees Erfindung des World Wide Web werden wir nun seit einigen Jahren Zeuge einer hochinteressanten Verschmelzung von Online und Print, die erneut gravierende Auswirkungen auf die Kernindustrie der Übermittlung und Multiplikation von Wissen haben: Der Druck- und Zeitungsindustrie.

Und heute? Heute steht schon die nächste Entwicklungsstufe in den Startlöchern, die nicht nur die Druckbranche, sondern in diesem Fall auch die Industrieproduktion in erheblichem Maße verändern und schöpferisch zerstören wird: Der 3D-Druck. Auch hier scheinen die Möglichkeiten grenzenlos, wie am Beispiel der chinesischen Firma WinSun deutlich wird.

Das Unternehmen hat im Frühjahr 2015 an nur einem Tag zehn Häuser im 3D-Druckverfahren gebaut – unter anderem eine komplette Villa. Und auch die Firma Local Motors aus den USA beschreitet innovative Wege. Unter Einsatz von Open Source, Crowdsourcing und 3D-Druck ist 2015 das erste Auto als Prototyp im 3D-Druck entstanden und steht nun kurz vor der Serienreife. Auf der Seite techuni.de heißt es dazu fast schon lapidar: „Zukünftige Einsatzgebiete reichen von der Produktfertigung im Bau über Medizin, Wissenschaft bis hin zu Kunst und Kultur.“¹ Mit anderen Worten: Es wird erneut revolutionär!

„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.“

Charles Darwin

Nicht nur die Verschmelzung von Internet und Druck sorgt für einen radikalen Wandel ganzer Industrien. Auch die Verbindung von Informationstechnologie und der Industrie läutet dramatische Veränderungen ein, dessen Auswirkungen wir heute nur grob erahnen können. Digitalisierung und Industrie 4.0, die großflächige Automatisierung ganzer Unternehmen und Industriezweige, sind in vollem Gange und werden unsere Gesellschaft in einem Maß infiltrieren, das erstaunen, erfreuen und gleichzeitig erschrecken darf. Computer in Arztpraxen, die Roboterhand im OP, der digitale Pilot, Pflege- oder Putz-Roboter, „Bildungs-Avatare“, virtuelle Rechtsanwaltsgehilfen, selbstfahrende Autos, kommunizierende Kühlschränke oder humanoide Sicherheitsroboter – eine Utopie? Mitnichten!

Was in Deutschland in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen steckt, hat in Asien – vor allem in der dramatisch schnell alternden Gesellschaft in Japan – und in den USA in sehr kurzer Zeit ein Ausmaß an Perfektion und Diffusion erreicht, das überrascht und beängstigt. Und das ist erst der Anfang. Mit Milliarden Dollar subventioniert, arbeiten Forschungsgruppen an renommierten amerikanischen Universitäten an vernetzten Gehirnen, der Entschlüsselung von Emotionen, um sie später programmieren und digitalisieren zu können oder an Körper-Chips zur Leistungs- und Gesundheitssteigerung. Auch wenn wir heute glauben, nur ein Bruchteil dessen für unser Leben zu brauchen, so laufen wir auch hier Gefahr, von der Entwicklung überrollt zu werden. Schon heute gibt es immer mehr Versicherungen, die vergünstigte Tarife anbieten, wenn die Versicherten Apps nutzen, die ihr Gesundheitsverhalten aufzeichnen. Diese Gesundheits-Apps erfassen sensible Gesundheitsdaten wie Herzfrequenz, Trainingszustand, Essverhalten oder die komplette Krankengeschichte. Im Juli 2015 warnte die Datenschutzbeauftragte der Bundesregierung übrigens vor dem Einsatz dieser Fitness-Apps.²

Heute ist die Nutzung dieser Apps noch freiwillig und die Versicherten sind durch Gesetz vor der unbedachten Preisgabe sensibler Daten und den damit verbundenen unabsehbaren Folgen geschützt. Aber wie wird das in zwanzig Jahren aussehen, wenn der demografische

¹ www.techuni.de/technologie/drucker/was-ist-ein-3d-drucker/

² www.bfdi.bund.de/DE/Infothek/Pressemitteilungen/2015/18_WarnungVorFitnessapps.html?nn=5217040

Wandel Deutschland fest in der Hand hält? Was wird passieren, wenn die Sozialsysteme in einer alternden Gesellschaft nicht mehr finanzierbar sind? Was tun wir, wenn die Nutzung solcher Apps plötzlich gesetzlich vorgeschrieben sein sollte? Wenn Regierungen unter der Last einer alternden Gesellschaft ächzen und nach Lösungen suchen, wird vermutlich vieles möglich werden, was wir heute noch als Utopie abtun oder unethisch empfinden.

Fakt ist, eine digitalisierte und automatisierte Welt bietet viele Vorteile – aber sie steckt auch voller Versuchungen, moralischer Abgründe und eklatanter Fehlentscheidungen. Von Menschen verursacht, denen oft Weitblick und Wissen fehlen, um klug und umsichtig zu agieren. Von Menschen entfesselt, denen die Quartalsdenke oder die nächste Wiederwahl wichtiger ist als eine tragfähige Vision für die Zukunft. Von Menschen hingenommen, die den Überblick über die wirklich wichtigen Entscheidungen und Themen längst verloren haben, weil sie eingenebelt werden von Nebenkriegsschauplätzen und betroffen sind durch eine persönlich gefühlte Ohnmacht und Hilflosigkeit angesichts der Schnelligkeit, mit der sich unsere Welt verändert. Dramatisch daran ist, dass man den wenigsten einen Vorwurf machen kann, was natürlich trotzdem niemanden von der Verantwortung frei spricht.

Eine Welt, die sich selbst technisch radikalisiert, potenziert und links und rechts überholt, braucht einen verlässlichen Rahmen, ein Konstrukt, neue Werte, neue Visionen und ein neues Menschenbild.

Von all dem sind wir momentan weltweit entfernter denn je. Unsere Welt ist aus den Fugen geraten. Stimmigkeit fehlt an allen Ecken und Enden. Und während die Technologieentwicklung in Mach-Geschwindigkeit läuft, doktern wir noch am Tempolimit herum. Unsere Welt ist **VUCA** geworden. VUCA steht für:

- **V = Volatil (volatility)**
Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.
- **U = Ungewiss (uncertainty)**
Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überrumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.
- **C = Komplex (complexity)**
Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.
- **A = Mehrdeutig (ambiguity)**
Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und

Fehlinterpretationen nehmen zu, denn „die Verbindung zwischen Handeln und Wissen bricht ab.“³

Unsere VUCA-gewordene Welt verlangt von uns Anpassung im Akkord. Dem Versprechen von Entlastung, menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen und mehr Effektivität und Effizienz in einer technologisierten und digitalisierten Welt steht die Forderung nach uneingeschränkter Flexibilität gegenüber. Das Gefühl ist übermächtig: Passen wir uns nicht an, bleiben wir nicht flexibel, verlieren wir den Anschluss an die Zukunft und riskieren, „an den Rand unserer Profession abgedrängt zu werden.“⁴

Also passen wir uns an, sind flexibel – und verlieren dabei *erst* uns selbst und *dann* den Anschluss an die Zukunft. Wir stecken in einem scheinbar unlösbaren Dilemma zwischen dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung und der gleichzeitigen Abhängigkeit von technologischen Entwicklungen.

Und die VUCA-Wucht trifft alle: Junge Grundschüler, die einen abnormen Leistungsstress entwickeln, Azubis, die sich in Berufen ausbilden lassen, von denen niemand weiß, ob es sie in zehn oder zwanzig Jahren noch geben wird, Studierende, die noch vor dem Eintritt in die Arbeitswelt ausbrennen, Berufseinsteiger und Young Professionals, die nach „Life-Balance“ lechzen und „Work“ oft als notwendiges Übel betrachten, die 30er und 40er, denen die Rush-hour des Lebens die Energie absaugt oder die 50er, die immer kränker werden und oft schon vor dem Ruhestandsalter dauerhaft ausfallen.

Meine **These** dazu lautet: **Die Schnellebigkeit unserer Welt überfordert uns psychisch, physisch und kognitiv.** Die geforderte Flexibilität macht uns krank, denn sie ist fremd- und nicht selbstbestimmt. Von Autonomie und Freiheit sind wir in vielen Bereichen unseres Lebens weit entfernt durch unsere fehlerlernte Anpassung an die Anforderungen von außen. Und auch das macht uns auf Dauer unzufrieden und krank. Wir haben in vielen Bereichen die Stimmigkeit mit uns und unserer Umwelt verloren und wenn wir nicht lernen, sie zurückzuerlangen, werden uns Digitalisierung, Industrie 4.0 aber auch eine alternde Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes überrollen. Wenn wir es nicht schaffen, unsere schöpferische Leistungskraft, unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden wiederherzustellen, riskieren wir, unseren wertschöpfenden Platz gegenüber von Automaten und humanoiden Robotern zu verlieren.

Einer VUCA-Welt kann man nicht mit generellen und bisher allgemein gültigen Lebens-, Management-, Wirtschafts- oder politischen Strategien antworten. In einer VUCA-gewordenen Welt sorgt eine „business as usual“-Haltung privat, beruflich, wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch für Sand im Getriebe. Lineare Lösungen, lineares Denken, lineares Zeitverständnis, lineares Lernen, lineare Karrieren und Lebensentwürfe sind in einer dynamischen,

³ Nicholas Carr, „Abgehängt - Wo bleibt der Mensch, wenn Computer entscheiden?“, 2014, S. 179

⁴ Nicholas Carr, ebenda, S. 178

volatilen, veränderungsstarken, mehrdeutigen Welt keine Lösung, sondern ein Problem. Und auch dieses Problem macht uns unzufrieden, krank, un kreativ, unflexibel und lustlos.

Wir sollten daher anfangen, uns aktiv mit der VUCA-Welt auseinanderzusetzen, denn es ist zukunftsentscheidend, dass wir nicht zum Opfer ihrer Dynamik werden, sondern die ihr innewohnenden Chancen aktiv für uns zu nutzen wissen.

Unser Entwicklungsinstinkt ist unsere größte Quelle der Inspiration. Allerdings haben wir an vielen Stellen vergessen, dass wir auch im 21. Jahrhundert immer noch Forscher und Pioniere sind und keine Verwalter eines linearen Status Quo, der an der Dynamik der Zeit zu bröckeln beginnt wie ein morsches Mauerwerk.

Wer im Augenblick den Kopf in den Sand steckt, verschafft sich keinen Überblick und verliert die Orientierung in der VUCA-Welt. In der Sprache der Zulu steht „vuca“ übrigens für „aufwachen“ im Sinne von:

- Lernen
- Wissen erwerben
- Bewusstsein erweitern
- kreative Anpassung

Ein modernes Homonym: Während VUCA das Problem beschreibt, steht vuca für eine innere Haltung, die den Einstieg zur Lösungsfindung begründet.

In diesem Buch untermauere ich meine These, dass wir es bis heute jedoch nicht geschafft haben, uns an die VUCA-Welt anzupassen. Wir scheitern im Großen und Kleinen an ihrer Schnelligkeit und Dynamik. Nicht aufgrund mangelnder Intelligenz oder unterlassenen Versuchen, sondern durch ein konsequent fehlgesteuertes Lernen, mit Wandel und Veränderungen reflektiert umgehen zu können. Wir sind zu wenig vuca.

Ich werde aufzeigen, dass unser momentanes Unvermögen zu massiven Produktivitätsverlusten führt, die gleichzeitig aber – und das ist der große Hoffnungsschimmer der Zukunft – unglaubliche Chancen und ein schier unermessliches Potenzial bieten, positive Veränderungen anzustoßen.

In den **ersten beiden Teilen des Buches** zeichne ich ein extremes Bild, um ein Bewusstsein für die Gründe und das Ausmaß der Veränderungen zu schaffen, mit denen wir es schon zu tun haben und noch zu tun bekommen werden. Im **dritten und vierten Teil** zeige ich Lösungsansätze, wie es jedem von uns, aber auch Unternehmen gelingen kann, Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten zu können. Anstatt Opfer der Umstände zu sein, möchte ich Sie ermutigen, zu Gestaltern von Chancen zu werden. Dazu sind tatsächlich nur wenige Schritte notwendig – die allerdings unseren vollen Einsatz erfordern.

Futability® – die Fähigkeit, den Veränderungen und Herausforderungen der Zukunft flexibel, reflektiert und pro-aktiv begegnen zu können – ist die Kompetenz, auf die es heute und in Zukunft ankommt. Sie ist komplex, begleitet uns unser gesamtes Leben und hilft uns, Veränderungsprozesse in einer volatilen Welt bewerkstelligen zu können. Richtig angewendet verspricht das „**Futability®-Management**“ Erfolg, Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit und Wohlbefinden und damit gleichzeitig weniger Anpassungskrisen und mehr Stimmigkeit in unserem Leben. Die entscheidenden drei Fragen, die Sie durch das gesamte Buch begleiten, lauten:

1. Sind Sie offen für Veränderungen?
2. Sind Sie bereit, Denk- und Verhaltensmuster zu ändern?
3. Sind Sie willens, Selbstverantwortung zu übernehmen?

SELBST-CHECK:

FUTABILITY®-SCHNELLCHECK

Entscheiden Sie intuitiv und ohne nachzudenken, für wie hoch Sie Ihre momentane Anpassungsfähigkeit halten und wie sehr Sie glauben, in Ihrem Leben pro-aktiv zu sein oder sein zu können. In welchem Phasenraum landen Sie? Notieren Sie sich Datum und Phasenraum hier:

DATUM: _____ PHASE: _____

Wenn Sie das Buch beendet und durchgearbeitet haben, machen Sie diesen Schnellcheck noch einmal. Ich bin gespannt, ob sich Ihre Selbsteinschätzung dann geändert hat und freue mich, von Ihnen zu erfahren, wie es Ihnen beim Lesen des Buches ergangen ist. Was hat Sie inspiriert? Welche Veränderungen hat das Buch angestoßen?

Schreiben Sie mir gern an feedback@futability.com.

Ich wünsche Ihnen viel Inspiration, neue Erkenntnisse und Aha-Effekte auf Ihrer ganz persönlichen Reise mit diesem Buch.

*Melanie Vogel
Bonn im Februar 2016*

*„Der Wunsch zu lernen
ist allen edlen Menschen angeboren.“*

Leonardo da Vinci

FUTABILITY®

EINLEITUNG

Leonardo da Vinci war nicht nur das einzige Universalgenie, das vermutlich je gelebt hat, sondern auch Zeitzeuge und aktiver Mitgestalter eines bis dato noch nie dagewesenen gesellschaftlichen Umbruchs. Das von Leibeigenschaft, Restriktionen und Aberglauben bestimmte Mittelalter wurde abgelöst durch die Renaissance. Innovationen wie die Druckerpresse, Bleistift und preiswertes Papier veränderten die Kommunikation und Nachrichtenübertragung dramatisch. Nicolas Kopernikus machte die Welt zur Kugel, Vasco da Gama entdeckte den Seeweg nach Ostindien und Magellan umsegelte die Welt. Die sehr eindimensionale und stagnierende Weltsicht des Mittelalters wurde durch Pioniere und Freigeister aufgebrochen und die Feudalherrschaft durch den beginnenden Frühkapitalismus abgelöst. Der Mensch als Einzelperson, als schöpferisches Individuum, erlebte eine Wiedergeburt und stand plötzlich im Zentrum von etwas Größerem – einer unglaublichen Erfindungs- und Veränderungsdynamik, in der Arbeit, Leistung und Schaffenskraft Achtung, Anerkennung und Erfolg versprochen. „Mit grenzenlosem Selbstvertrauen brach der Mensch im Europa des 15. und 16. Jahrhunderts auf zu neuen Ufern und revolutionierte Kunst, Kultur und Wirtschaft.“¹

Alles schien möglich und rückwirkend betrachtet war die Renaissance der Beginn der modernen Welt, wie wir sie heute kennen. Konfliktfrei ging der Wandel politisch und gesellschaftlich nicht vonstatten. Auch für jeden einzelnen Menschen war die damalige Veränderung geprägt von persönlichen Unsicherheiten, Ängsten und individuellen Herausforderungen, den eigenen Weg definieren zu müssen, um einen wertschöpfenden Platz in der Gesellschaft behalten zu können. Auch sie erlebten das radikale Verschwinden alter Berufe, die Entstehung noch nie da gewesener Tätigkeitsfelder aufgrund neu entwickelter Technologien, für die neue Qualifikationen und Kenntnisse erforderlich waren, an die sich die Menschen gewöhnen und anpassen mussten.

Die Parallelen zu unserer heutigen, exponentiellen Zeit sind frappierend. Das Zeitalter der Industrialisierung ist vorbei. Das Informationszeitalter und die damit einhergehende beschleunigte Globalisierung haben unser Weltbild, unser Leben und Arbeiten, unsere Zeitwahrnehmung und unsere Wertehaltung und Kommunikation radikal verändert. Ein rasantes Wissenswachstum und immer neue Technologien versprechen auch in Zukunft spannende Zeiten. Die kommenden technologischen Revolutionen könnten den menschlichen Wohlstand dramatisch mehren und unsere Lebensqualität auf ein nie gekanntes Niveau heben. Allerdings wird im Windschatten dieser Veränderung in der Arbeitswelt kein Stein auf dem anderen bleiben. Kompetenzen und Qualifikationen, die heute noch gefragt sind, könnten schon in wenigen Jahren komplett überflüssig werden. Die Arbeit wird vermutlich nicht ausgehen – ja, es gibt sogar Stimmen, die sagen, es wird mehr Arbeit geben als je zuvor. Wir wissen nur nicht, welche. Sicher ist: Arbeit wird anders sein als heute. Wir werden neue Qualifikationen brauchen – und uns entsprechend anpassen müssen!

¹ www.planet-wissen.de/politik_geschichte/renaissance/renaissance/index.jsp

Aber wie gut sind und werden wir tatsächlich auf diesen Wandel vorbereitet? Kann uns die Vergangenheit einen Weg weisen, die Zukunft besser, mit weniger Veränderungsschmerzen als bisher und vielleicht sogar gesünder und stressfreier zu bewältigen? Reichen unsere Qualifikationen, unsere erlernten Denk- und Handlungsmuster aus, diesen Wandel zu gestalten, dem globalen Wettbewerb auch in Zukunft standzuhalten und die großen technischen Revolutionen, die uns durch Industrie 4.0 oder die weiter zunehmende Digitalisierung blühen, so zu bewältigen, dass wir unsere Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten und unseren wertschöpfenden Platz in Wirtschaft und Gesellschaft gegen Roboter, Computer und Avatare verteidigen können?

(Weiter-)Bildung wird im kommenden Veränderungsprozess zu einem unbezahlbaren Anlagevermögen und zu einer entscheidenden Schlüsselfunktion, wenn es um unsere eigene Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit geht. Bildung und Ausbildung sind eine Investition in die Menschheit. Wissen und Können, Kooperationsbereitschaft und die Fähigkeit, Wissen kreativ zu verbinden, Pioniergeist, Handlungswille, Empathie und die Bereitschaft, die eigene schöpferische Schaffenskraft (wieder) zu entdecken, werden zu elementaren Kompetenzen, die uns auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten einen evolutionären Vorsprung vor der Technik verschaffen und uns einen Platz in der Arbeitswelt sichern, wenn wir „aktiv und engagiert mitgestalten, statt passiv zu erleiden oder resignativ und larmoyant² abzuwarten.“³

Dazu müssen wir jedoch endlich die Vorstellung beerdigen, mit einer abgeschlossenen Berufs- oder Hochschulausbildung hätten wir unser Soll an Wissens- und Kompetenzerfüllung bis an unser Lebensende erfüllt. „Man rechnet damit, dass über 40 % der Absolventen einer Berufsausbildung und 30 % der Studierenden niemals die Tätigkeiten ausüben, für die sie ausgebildet wurden.“⁴ Trotzdem zeigen Umfragen, dass „Weiterbildung in kaum einem EU-Land so vernachlässigt wird, wie in Deutschland.“⁵ Lebenslanges Lernen ist nach wie vor nicht mehr als eine Phrase – und das wird zunehmend gefährlich!

Wollen wir zukunftsfähig bleiben und neben Kollege Roboter unser menschliches Gesicht (be-)wahren, müssen wir die Art des Lernens und unsere dem Lernen gewidmeten Zeitspannen überdenken, indem wir Lernen als flexiblen Appendix in unser Leben integrieren. Lernen bedeutet in Zukunft nicht nur das Aneignen neuen Wissens und neuer Kompetenzen, sondern auch das bewusste Ver-Lernen von veralteten Informationen, die in einer veränderten Umwelt zum mentalen Ballast werden. **Lernen bedeutet, persönliche Verantwortung für unsere geistigen Denk- und Handlungsmuster zu übernehmen.** Lernen ist gleichbedeutend mit gedanklicher Mobilität. Lernen heißt, geistige Veränderungen zuzulassen und Fragen zu stellen, auf die wir (noch) keine Antwort haben – und das hat man uns bisher in keinem Bildungssys-

2 *sentimental, voller Selbstmitleid*

3 *Winfried Schläpke in „Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft“; Hans Thomas/Leo A. Nefiodow (Hrsg.), 1998, S. 99*

4 *Harry Maier in „Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft“; Hans Thomas/Leo A. Nefiodow (Hrsg.), S. 87*

5 *„Wir Weber von heute“, DIE WELT vom 22. September 2014, S. 2*

tem beigebracht. Im Gegenteil. Studiengänge bereiten Absolvierende auf Jobs vor, die heute noch nicht existieren und junge Schulabgänger werden in Berufen ausgebildet, von denen wir nicht wissen, ob es sie in 10 oder 20 Jahren in der Form überhaupt noch geben wird. Das Bildungssystem wird weder entschlackt noch auf die Anforderungen einer zutiefst veränderten Arbeitswelt angepasst. Wir gönnen uns über 300 verschiedene Ausbildungsberufe und mehrere Tausend verschiedene Bachelor- und Masterstudiengänge, die oft schon früh zur (Über-)Spezialisierung führen, während der Blick in die Zukunft gleichzeitig generalistische Ausbildungen und Kompetenzen dringend erforderlich machen würde.

Wir werden sehr bald Technologien nutzen, die gerade erst erfunden werden, um Probleme zu lösen, von denen wir momentan noch nicht ahnen, dass sie überhaupt existieren. Bestehende Antworten reichen schon lange nicht mehr aus, die Fragen der Gegenwart zu beantworten. Und Fragen, die wir heute erst zögernd stellen, weil wir keine Lösungen haben, werden zunehmen: Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Flüchtlingsströme, Gesundheitsversorgung, Wirtschaftskrise, Staatsverschuldung, instabile politische Systeme, Übervölkerung in armen Ländern, Energiewende, Rohstoffmangel, Digitalisierung, Automatisierung – und eine gefühlte ständige Beschleunigung der Welt, in der wir leben.

Die Herausforderungen der Zukunft sind immens. Sie bieten unglaublich spannende Chancen, mit neuen, innovativen Ideen die Zukunft mitzugestalten. Gleichzeitig fordern sie uns persönlich und gesellschaftlich heraus und bringen uns heute zuweilen schon an den Rand des Erfass- und Ertragbaren.

Seit der Industrialisierung steigen Produktion und Konsum beständig an. Die Zahl unserer Güter, Kontakte und Optionen in allen Lebensbereichen hat sich ständig vergrößert – und trotz des technischen Fortschritts hat jeder Mensch doch immer nur noch 24 Stunden pro Tag und 365 Tage im Jahr zur Verfügung.

Bis zur Industriellen Revolution bestimmte die Natur den Lauf der Dinge. Mit Beginn der Industriellen Revolution wurde es jedoch notwendig, Güter, Arbeitskraft und die vorhandene Zeit zu koordinieren und zu reglementieren. Tätigkeiten wurde ein zeitlicher Anfang und ein zeitliches Ende zugeordnet. Das Berufsbild des Industriearbeiters bildete sich heraus, das bis heute in unseren Köpfen und Bildungssystemen tief verankert ist.

Frederick Taylor trieb die betriebliche Zeitmessung auf die Spitze: Komplexe Aufgabenschritte wurden in einzelne Handgriffe zerlegt und nach Sekundenbruchteilen vermessen. Die Folgen werden grandios portraitiert in Charlie Chaplins Film „Moderne Zeiten“ (Original: „Modern Times“), in dem Chaplin mit der von ihm kreierten Figur des Tramps den Taylorismus in der Arbeitswelt kritisiert. Der Film zeigt, dass die industrielle Ausbeutung des Menschen zum Verlust der eigenen Individualität führt. Zeitdruck und monotone, durch Maschinen geprägte Arbeitsabläufe, bleiben geistig und körperlich nicht ohne Folgen. Die Massenproduktion hat die

geistige Arbeit von der Arbeit mit den Händen getrennt. Es entstand eine stromlinienförmige „Standardzeit“ pro Handgriff und damit eine Gleichschaltung von Zeit und Aufgaben. Plötzlich wurde Zeit zu Geld. Robert Levine schreibt dazu: „Durch eine seltsame Anstrengung des Intellekts hat der zivilisierte Verstand die Zeit – das abstrakteste aller immateriellen Güter – auf die objektivste Größe überhaupt reduziert – Geld. Die Folge: Zeit und Konsumgüter befinden sich auf der derselben Werteskala und wir wissen heute ganz genau, wie viele Arbeitsstunden dem Preis eines Fernsehers entsprechen.“⁶

Heute ist Zeit knapp – und damit entsprechend teuer. Deshalb muss „jede Minute genutzt und voll ausgeschöpft oder sogar noch durch Doppelbelastung und Multitasking mehrfach bewirtschaftet werden.“⁷

Das Leben nach der Uhrzeit wurde zu einem „konstituierenden Element einer neuen Schicht von Aufsteigern“⁸ und die Menschen begannen, an die Tugend der Pünktlichkeit zu appellieren. Zuspätkommen wurde in vielen Kulturen als sozial tiefer stehend und in einigen Fällen als moralisch minderwertig charakterisiert, denn Pünktlichkeit wurde und wird auch heute noch stark mit Leistung und Erfolg gleichgesetzt. Nicht umsonst empfinden viele Handelspartner die Pünktlichkeit der Deutschen als Fluch und Segen zugleich. Fluch deshalb, weil sie oft in Kulturen leben, in denen Zeit nicht gleich Geld ist – und Segen deshalb, weil die deutsche Wirtschaft seit Jahrzehnten entgegen vieler Trends im Ausland wächst, die Deutschen als verlässliche und zuverlässige Wirtschaftspartner gelten und entsprechend geschätzt werden.

Eine weitere Abstraktion der Zeit fand mit der Einführung des Computers und der Nutzung des Internets statt. Die digitale Zeitmessung lässt jeden Zusammenhang zwischen Zeit und Raum verschwinden. Während das Zifferblatt Stunden, Minuten und Sekunden anzeigt und damit den Verlauf eines Tages zumindest noch sichtbar macht, drücken digitale Zeitmesser einen solchen Zusammenhang nicht mehr aus. Die ständige Erreichbarkeit und permanente Verfügbarkeit von Informationen führen zu einer Verschmelzung von „Morgens-Mittags-Abends“ zu 24/7.

Der digitale Fortschritt, der uns Arbeitserleichterung versprach, hat in sehr kurzer Zeit dazu geführt, dass wir uns von unserer eigenen (Lebens-)Zeit entfremdet haben. Stress, Überforderung, Ruhelosigkeit und das Gefühl des Gehetzt-Seins sind mittlerweile normale Alltagserscheinungen. Die Struktur moderner Gesellschaften fordert, dass jeder einzelne von uns täglich immer wieder neue Entscheidungen treffen muss – angefangen bei der Frage, ob der aktuelle Handy-Vertrag wirklich noch der kostengünstigste ist, über die Entscheidung, welche der vielen Dutzend E-Mails wirklich dringend und wichtig beantwortet werden müssen, bis hin zur Wahl der nächsten Urlaubsreise und wie und mit wem der Feierabend verbracht werden soll. Der einzelne wird zum Projektmanager seines Lebens – und die Zeitintervalle unserer „Lebens-Projekte“ werden immer kürzer.

6 Robert Levine, „Eine Landkarte der Zeit“, 2012, S. 147

7 Hartmut Rosa in einem Interview mit der Zeitschrift „Psychologie heute“, September 2007, S. 27

8 Robert Levine, „Eine Landkarte der Zeit“, S. 108



Der Zukunftsforscher Alvin Toffler prägte bereits 1965 in der amerikanischen Zeitschrift *Horizon* den Ausdruck „**Zukunftsschock**“ und verstand darunter „**die erdrückende Belastung und vollkommene Desorientierung von Menschen, die in zu kurzer Zeit zu viele Veränderungen durchmachen müssen.**“ Nicht die Veränderung selbst löst seiner Meinung nach den Schock aus, sondern die Schnelligkeit, mit der sie sich vollzieht. Toffler kritisierte schon damals, dass sich unsere Gesellschaft viel zu wenig mit der Zukunft beschäftigt, denn schon damals galt: „Wenn wir uns nicht rechtzeitig damit beschäftigen, welche Zukunft wir uns wünschen, sind wir nicht in der Lage, Einfluss auf die kommenden Entwicklungen zu nehmen, sondern müssen uns damit abfinden, dass sie uns aufgezwungen werden.“⁹

1965 waren wir vom digitalen Zeitalter noch weit entfernt, heute sind wir mitten drin und stellen fest: Die Anpassung an die Schnelligkeit, mit der sich unsere Welt verändert, fällt schwer. Die Multioptionen, aus denen wir täglich wählen können (und müssen), strengen an, überfordern und rauben Energie. Aktiv und auf der Höhe zu bleiben, hat seinen Preis – und bei vielen steigt die Angst. Denn während sich der Wettbewerb verschärft und der Karriereabsturz mittlerweile auch bei den Hochqualifizierten keine Utopie mehr ist, sinkt gleichzeitig das Vertrauen in die Zukunft, weil es aufgrund der rasanten Veränderungsintervalle immer schwieriger wird zu überblicken, was Morgen wirklich relevant sein wird.

Die Hoffnung auf finanzielle Sicherheit, auf einen Job auf Lebenszeit und ein stressfreies Leben schwindet und ist in manchen Bereichen schon lange nicht mehr existent. Zunehmend überwiegt der Zwang, seine „Performance“ ständig und in allen Bereichen des Lebens neu unter Beweis stellen zu müssen, weil es keine Sicherheit mehr über das Erreichte im Leben gibt. „**Das Optimum von gestern ist der Standard von heute**“, sagte mir Robert Lauritsch vom „Verein zur Verzögerung der Zeit“ mal in einem Interview¹⁰ und traf damit den Nagel auf den Kopf. Unsere mühsam erarbeiteten und erkämpften Autonomiespielräume schrumpfen immer wieder und müssen an anderer Stelle neu erarbeitet werden. Die Chance, gedanklich und örtlich „sesshaft“ zu werden, sich an Situationen zu gewöhnen und aus ihnen heraus gestärkt den nächsten selbstbestimmten Entwicklungsschritt zu gehen, ist ein Relikt aus dem letzten Jahrtausend. Der Wunsch, sein Leben „in den Griff“ zu bekommen und selbstbestimmt agieren zu können, wird sukzessive untergraben und sorgt für zusätzliche Unsicherheit und Stress.

Dennoch fühlen wir, dass wir uns einlassen müssen auf die vielen Anforderungen der Gegenwart, denn tun wir das nicht, laufen wir Gefahr, zum Außenseiter zu werden und den Anschluss zu verlieren. Das Bedürfnis auszuberechnen, sich Regeln und Normen zu widersetzen

Dennoch fühlen wir, dass wir uns einlassen müssen auf die vielen Anforderungen der Gegenwart, denn tun wir das nicht, laufen wir Gefahr, zum Außenseiter zu werden und den Anschluss zu verlieren. Das Bedürfnis auszuberechnen, sich Regeln und Normen zu widersetzen

⁹ James Canton, „*Extreme neue Welt*“, 2006, S. 14

¹⁰ Das vollständige Interview mit Robert Lauritsch gibt es auf dem Futability®-Blog: <http://tiny.cc/hofq7x>

oder neue zu definieren, ist zum Beginn des neuen Jahrtausends dem Wunsch gewichen, sich anzupassen und Normalität zu leben – auch wenn „Normalität“ ebenfalls undefiniert scheint angesichts der Vielfalt an Möglichkeiten, die uns umgibt.

Viele Menschen, die ich in den letzten Jahren beraten habe oder die ich im Rahmen von Vorträgen und Seminaren kennenlernte, wirkten oft statisch, wenig flexibel – fast schon paralytisch. Viele von ihnen hatten große Angst, ausgetretene Pfade zu verlassen, auch wenn sie merkten, dass sie – gleich einem Pilgerstrom – mit der Masse wandern und zunehmend weniger Chancen haben, das gelobte Land zu erreichen. Denn diese Masse wächst und mittlerweile haben sich ihr Kohorten aus Asien, Süd- und Osteuropa angeschlossen. Gemeinsam auf dem Weg zu den noch vorhandenen lukrativen Arbeitsplätzen dieser Welt. Um aus dieser Masse herauszustechen, können sie nur stehenbleiben (und dabei Gefahr laufen, überrannt zu werden) oder sie brechen aus und versuchen ihr Glück auf den Nebenstrecken. Natürlich riskieren sie, sich zu verlaufen, natürlich können sie auf Unwägbarkeiten stoßen und selbstverständlich kann ihnen auf dem Weg etwas passieren. Aber hält uns das im normalen Leben davon ab zu reisen? Im Regelfall nicht. Wir nehmen im Urlaub all diese Wagnisse und Unsicherheiten billigend in Kauf, weil wir wissen, dass wir mit unvergleichlich neuen Eindrücken belohnt werden und reicher an Erfahrung wieder nach Hause zurückkehren. Wir haben etwas zu erzählen.

Nichts anderes passiert uns auf unserer Pilgerreise durch unser Leben auch. Wir können nicht alles planen, wir werden nie wissen, was hinter der nächsten Biegung lauert – ja, wir wissen nicht mal, ob wir die nächste Biegung noch erreichen. Dennoch: Schauen wir uns Menschen wie Elon Musk, Richard Branson, Leonardo da Vinci oder auch eine Marie Curie an, so wird schnell klar, dass diese Menschen von ihren eigenen Visionen gespeist werden und zur Verwirklichung sämtliche Konventionen des Denkens und Handelns abschütteln. Für sie gilt: Tagtäglich ihr Wissen zu erweitern, Erfahrungen zu sammeln und sich nur der eigenen Lebensvision, der eigenen Neugier und dem eigenen Pioniergeist zu unterwerfen – und sonst niemandem!

Ich bin überzeugt, dass wir nur dann zu persönlicher Zufriedenheit, Wohlbefinden und relativer Stressfreiheit zurückkehren können, wenn wir den Pilgerstrom links oder rechts liegen lassen und uns nicht auf die Masse, sondern wieder auf uns selbst konzentrieren.

Es ist an der Zeit für einen erneuten Paradigmenwechsel, für eine **Renaissance der Renaissance**: Wir müssen (uns selbst) wieder in den Fokus schöpferischen Handelns rücken.

Wollen wir auch in Zukunft noch wettbewerbsfähig sein, müssen wir zu **pro-aktiven und reflektierten Gestaltern unseres Lebens** und zu **flexiblen Positionierern unserer Stärken und Talente** werden, die ihre Qualitäten selbstbewusst und kooperativ in die Gesellschaft einbringen.

Doch dieser Evolutionsschritt hin zu einem komplexeren Verhalten und vielschichtigeren Gestaltungsformen unseres Lebens ist nicht angeboren, sondern muss erlernt werden. Lernen funktioniert nur durch aktives Tun. Und genau hieran krankt unsere Gesellschaft.

Die Lust zur Veränderung, das Vergnügen, traditionellen Abhängigkeiten zu entrinnen und gesellschaftlich verstaubte Konventionen abzuschütteln, die Freude, eine ungewisse Zukunft mit neuen Ideen selbst gestalten zu können, das kritische Hinterfragen gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Entwicklungen, wird nicht auf breiter Front gelebt und kommuniziert, sondern in „Ideen-Hubs“, mehr oder weniger professionellen Denkschmieden und Think Tanks oder wachsenden Sub-Kulturen vorsichtig angetestet. Die kreative Energie, die von diesen Gruppen ausgeht, zieht sich schon lange nicht mehr großflächig durch unsere Gesellschaft – und das ist unser Problem!

Die soziale Individualisierung ist in den westlichen Nationen auf einem Höchststand angekommen. Das Gefühl des Auseinanderbrechens einer festen gesellschaftlichen Klammer ist die Folge und für viele eine sehr unerwünschte Nebenwirkung, die mit diffusen Ängsten einhergeht. Diese Ängste sind verständlich, denn obwohl die Individualisierung uns die große Chance eröffnet, selbst entscheiden zu können, was wir mit unserem Leben anfangen möchten, haben wir doch auf der anderen Seite Angst, unsere Wurzeln zu verlieren und unsere Sicherheit aufzugeben. Gemeinschaften und Gemeinsamkeiten schrumpfen, weil die Optionenvielfalt unserer heutigen Zeit für eine Zerstückelung unserer Gesellschaft sorgt, die sich nicht mehr einer Gemeinde, Partei oder Religion zugehörig fühlt, sondern Projekten, Moden, Trends oder einem Lifestyle – und die ändern sich rasend schnell. Mit dieser rasanten Geschwindigkeit ändern sich dann ebenso schnell auch wieder die Gruppenzugehörigkeiten. Und das sorgt für Unruhe nicht nur im privaten und gesellschaftlichen Bereich, sondern auch im Arbeitsalltag. Diese wenig planbaren Richtungsänderungen zwingen zur permanenten Anpassung und damit einhergehend zu einem nie endenden Transformations-, Innovations- und Erneuerungsbestreben. Ein Ankommen oder Innehalten ist gefühlt schon lange nicht mehr möglich.

Das ist in etwa vergleichbar, als würden wir eine Rolltreppe in entgegengesetzter Richtung aufsteigen wollen. Sobald wir innehalten, fahren wir wieder nach unten – also bleiben wir in Bewegung (und zwar schneller als die Rolltreppe selbst), um irgendwann oben anzukommen. Ob dieser zusätzliche Energieaufwand Sinn macht oder ob es nicht vielleicht auch angebracht sein kann, zwischendurch kurz innezuhalten und ein Zurückfallen in Kauf zu nehmen, fällt uns schwer zu entscheiden, weil wir die Konsequenzen von unternehmen und unterlassen schon lange nicht mehr sicher vorhersagen können.

Jede unserer Aktivitäten ist mit der verständlichen Hoffnung und Erwartung verbunden, dass sich unser Tun vorteilhaft auf unser Leben auswirken wird. **Wir fühlen, dass wir unseren Status Quo nur halten können, wenn wir uns dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Prinzip von Wachstum und Beschleunigung unterordnen.** Und das bedeutet für jeden von

uns: Wettbewerb in allen Lebensbereichen. Wettbewerb um gemeinsame Zeit, um lukrative Jobs, um Lebens- und Ehepartner, die beste Ausbildung für die Kinder, das eigene Gehalt und (gesellschaftliche) Anerkennung. Auch dieser Zustand sorgt für Druck und Überforderung – und das Gefühl, zu wenig Zeit zu haben, um alle Lebens-Baustellen überwachen und optimieren zu können. Und die Optimierungsmöglichkeiten sind – wie sollte es anders sein – multioptional und zwingen uns erneut, Entscheidungen individuell und bis ins kleinste Detail zu treffen. Die Entscheidung für etwas bedeutet gleichzeitig die Entscheidung gegen etwas anderes.

Deswegen hadern wir oft mit einer getroffenen Entscheidung, weil wir nicht wissen können, ob eine andere Entscheidung langfristig nicht besser gewesen wäre. Anstatt also durch eine getroffene Wahl Freiheit und einen Druckabfall zu spüren, steigt der Druck. Uns plagt die Schuld – und ehe wir uns versehen, sind wir erneut in einem Strudel von Zweifel und Stress gefangen.

Wie also gehen wir zukünftig damit um, dass wir zahlreichen Anforderungen ausgesetzt sind, die wir selbst mit bestem Wissen und Gewissen nie alle erfüllen können? Wie halten wir die Paradoxie aus, dass wir einerseits mit der ständigen Beschleunigung Schritt halten müssen und gleichzeitig Oasen der Entschleunigung brauchen, um unter den Anforderungen des Alltags nicht zu kollabieren? Wie können wir unser Verhalten flexibel an veränderte (Umwelt-) Bedingungen und neue Situationen anpassen, ohne gleichzeitig unsere Wertehaltungen aufzugeben und uns selbst zu verlieren? Wie schaffen wir es, unsere persönliche Wettbewerbsfähigkeit bis ins Alter zu erhalten, gleichzeitig aber auch ein sinnerfülltes und wohlthuendes Leben zu führen?

Um den Versuch der Beantwortung dieser Fragen geht es im vorliegenden Buch. Ich bin überzeugt, dass Menschen, die in der Lage sind, sich den heutigen Lebens- und Arbeitsbedingungen pro-aktiv, flexibel und reflektiert anzupassen, zu den Gewinnern von Morgen zählen werden. Dazu bedarf es aber einer „Renaissance“ hinsichtlich persönlicher Denk- und Verhaltensmuster.

Berufserfahrung und Leistungsbereitschaft werden an Wichtigkeit nicht verlieren – aber sie allein geben keine Arbeitsplatzgarantie mehr und sichern auch nicht unsere individuelle Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt.

Damit uns auch in Zukunft in einer VUCA-gewordenen Welt nicht die Kondition ausgeht, bedarf es mehr: Wir müssen in der Lage sein, unsere Kerntalente zu definieren und sie in immer neuen Business-Modellen und einem sich ständig ändernden Wirtschafts- und Arbeitsumfeld anwenden zu können. Wir müssen uns aber auch auf unsere individuellen, wertorientierten Tugenden rückbesinnen, unseren eigenen Lebenssinn (neu) definieren und hinterfragen, um im Sog des Wandels attraktive Ankerplätze ausfindig machen zu können, die uns Festigkeit und Stabilität geben. Unsere eigene Zukunftsfähigkeit hängt davon ab, dass wir wieder lernen, die richtigen Fragen zu stellen und an den für uns individuell wichtigen Punkten Grenzen zie-

hen, einen (vorübergehenden) Stillstand ertragen, um dann daraus folgende Transformationen und Veränderungen bewusster und selbstbestimmter gestalten zu können.

„**Futability**®“ heißt die Lösung der Zukunft. Futability® ist zusammengesetzt aus den englischen Wörtern „Future“ (= Zukunft) und „Ability“ (= Befähigung, Fähigkeit) und beschreibt **die Fähigkeit, den Veränderungen und Herausforderungen der Zukunft pro-aktiv, flexibel und reflektiert begegnen zu können**. Warum das wichtig ist, was Sie davon haben und vor allem, wie Sie „Futability®“ erlernen können, ist Thema dieses Buches.

Ich verspreche Ihnen keine ultimativ richtigen Antworten und ich bin nicht vermessen genug zu glauben, dass Sie mit meinen Ideen und Denkanregungen den ungewissen Weg der Zukunft sicher beschreiten können. Sicherheit, das habe ich in den letzten Jahren gelernt, gibt es nicht mehr. Aber wir können versuchen, Schutz und Deckung zu suchen, um innewzuhalten, uns zu sammeln, tief Luft zu holen und dann mit neuer Kraft weiter zu gehen.

Mein Wunsch ist, dass dieses Buch Ihnen dabei hilft, momentane Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft aus einer neuen Perspektive heraus zu betrachten, und (Blick-)Richtungen zu überdenken, damit Sie bei Bedarf Ihren Kompass neu ausrichten können, um die Pilgerreise ihres Lebens zukunftssicherer auf ungenutzteren und damit chancenreicheren Pfaden weiter gehen zu können.

Oder um es mit den Worten von Spoks Vater Sarek zu sagen: „Spok, du bist vollständig befähigt, über dein eigenes Schicksal zu entscheiden. Die Frage, vor der du stehst, ist, welchen Weg du einschlagen wirst. Diese Entscheidung kannst nur du selbst treffen.“¹¹

11 Zitat aus dem Kinofilm „Star Trek“, 2009

1

2

3

4

„Die Menschheit ist zu weit vorwärts gegangen, um sich zurückzuwenden und sie bewegt sich zu rasch, um anzuhalten.“

Winston Churchill

DAS MEGA-ZEITALTER

TEIL 1