

## **Futability® - Veränderungen und Transformationen bewältigen und gestalten** Ein Interview mit der Buchautorin Melanie Vogel

### **Frau Vogel, vor drei Jahren haben Sie angefangen, an Ihrem Buch zu schreiben. Jetzt ist es fertig. Wie fühlt sich das an?**

Unwirklich fühlt sich das an. Drei Jahre sind eine lange Zeit. Ich habe das Buch ausschließlich in den Sommerferien geschrieben, weil ich mir nur dann leisten konnte, mich aus dem Tagesgeschäft komplett auszuklinken. Insofern war die reine Schreibzeit deutlich kürzer – geschätzt 30 Wochen – aber ich brauchte die Monate dazwischen, um mich in das Thema einzuarbeiten, nach Lösungen und praktischen Ansätzen zu suchen und das Ganze auf mich wirken zu lassen. Das Manuskript war schon letzten Sommer fertig, aber ich habe das Buch ja nicht nur geschrieben, sondern auch selbst gelayoutet und nun auch gemeinsam mit meinem Mann verlegt. Daher war der „Produktionszeitraum“ bis zum fertigen Buch dann noch mal ein ziemlicher Herkulesakt. Neben dem Gefühl des Unwirklichen kommt daher jetzt auch ganz langsam ein Gefühl der Erleichterung und der Freude. Es fühlt sich ein bisschen an wie ein Lebenswerk ;-). Ich habe mir einen großen Traum erfüllt. Ich wusste so viele Jahre während und nach meinem Studium nicht, was ich beruflich machen wollte. Aber ich wusste immer, dass ich eines Tages ein Buch schreiben würde. Und– hier ist es, 18 Jahre später ;-).

### **Wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein Buch über „Futability“ zu schreiben?**

2013 wollte ich ein Webinar für einen Kooperationspartner vorbereiten. Es sollte um die Themen Zukunft und Arbeitsmarkt gehen – schon damals Themen, das mich brennend interessierten. Und als ich über meinen Folien brütete, erschienen mir die Lösungen – auch meine eigenen – plötzlich nicht mehr zeitgemäß. Es war erst ein Bauchgefühl und dann dachte ich, eigentlich brauchen wir „Zukunftskompetenz“. Im Deutschen klingt das sehr unsexy. Also suchte ich nach einem englischen Begriff und stellte fest: im Englischen gibt es keine Übersetzung für das Wort „Zukunftskompetenz“. Es gibt eine für Zukunftsfähigkeit (sustainability) – aber das traf nicht den Kern der Zukunftskompetenz, an die ich dachte. Also habe ich „Zukunft“ (future) und „Fähigkeit“ (ability) getrennt übersetzt und die Wörter geschoben bis das Wort „Futability“ auf meinem Blatt Papier stand. Der Name faszinierte mich und ich war total geflasht. Jetzt hatte ich ein Wort – einen Begriff – aber was sollte er beinhalten, wie sollte man diese Kompetenz erlernen können und was würde dafür benötigt? Zu diesem Zeitpunkt hatte ich nicht den Hauch einer Ahnung. Das habe ich mir dann in den folgenden Jahren erarbeitet.

### **In Ihrem Buch geht es um die Fähigkeit, sich den ständigen Veränderungen anpassen zu können. Sie schreiben, bisher scheitern wir im Großen und im Kleinen an der Schnellebigkeit der Spätmoderne. Haben Sie dafür ein Beispiel?**

Ja, sogar ein ganz persönliches. Ich bin seit 18 Jahren Unternehmerin und in einem sehr volatilen Umfeld tätig. Wir haben seit 9/11 unternehmerisch jede Krise mit voller Wucht abbekommen. Uns fehlte damals tatsächlich häufig die Futability®-Kompetenz, um langfristiger, nachhaltiger und zukunftsgerichteter zu denken und zu handeln und uns sozusagen über die Krisen zu heben. Wir waren in den Jahren nach 9/11 mehr reaktiv als proaktiv unterwegs. Wir haben uns oft als Opfer von Krisen und Veränderungen gefühlt und hatten ganz häufig keinen Spielraum mehr hinsichtlich unserer Gestaltungskompetenz. Das hat vor allem mich unglaublich gestresst, oft geängstigt und nicht selten fühlte ich mich in meiner beruflichen Existenz sehr bedroht. Und ich hatte, das finde ich im Nachhinein am schlimmsten, an vielen Stellen das Vertrauen in meine eigenen Kompetenzen verloren.

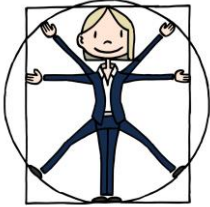


### **Melanie Vogel**

Futability – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten

ISBN 978-3-946302-00-1

[www.futability.com](http://www.futability.com) | [www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)



**Um Vertrauen geht es auch in Ihrem Buch. Sie schreiben, schwindendes Vertrauen sei ein echter Engpassfaktor geworden. Warum ist das so und woran können wir uns heute noch vertrauensvoll festhalten?**

Vertrauen ist – theoretisch – unerschöpflich. Wir können uns 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche, 365 Tage im Jahr unseres Vertrauens bedienen – und es kostet uns nur: Vertrauen. Vertrauen benötigen wir vor allem immer dann, wenn uns Situationen unbekannt sind und wir Risiken nicht abschätzen können. Im Idealfall vertrauen wir uns, unseren Mitmenschen und Institutionen. Je komplexer und volatiler unsere Umwelt ist, je weniger uns unsere Erfahrungen helfen, aktuelle oder zukünftige Probleme zu lösen und Sinnzusammenhänge zu entziffern, je mehr wir uns auf andere Menschen verlassen müssen, um Ziele zu erreichen, umso eher sind wir gezwungen, zu vertrauen. Vertrauen müsste daher einer der am höchsten gehandelten Werte in unserer Gesellschaft sein – doch das Gegenteil ist der Fall. Viele Studien belegen: Fast überall schwindet das Vertrauen. Und das wird zu einem echten Problem, denn wenn wir nicht vertrauen - uns selbst nicht, aber auch nicht den Mitmenschen oder Institutionen und Organisationen - dann beginnen wir, gedankliche und tatsächliche Kontrollmechanismen einzubauen. Wir verlieren unsere (mentale) Flexibilität und Freiheit, weil wir versuchen, die Kontrolle auf verschiedenen Wegen wiederzuerlangen. Das ist ganz menschlich - jedoch in einer dynamischen, hochkomplexen und volatilen Welt sorgen diese Kontrollmechanismen für eine Verlangsamung während gleichzeitig die Kosten steigen. Das können wir gedanklich mal durchspielen, wenn wir uns überlegen, wie die beruflichen und privaten Beziehungen aussehen, in denen die Vertrauensbasis gestört ist im Vergleich zu denen, die auf der Grundlage von Vertrauen basieren. Welche Beziehungen „kosten“ uns mehr Energie? Welche Beziehungen bringen uns den größeren „Gewinn“? In welche Beziehungen müssen wir wenig „investieren“ und haben dennoch das Gefühl, viel zu bekommen? Egal ob auf beruflicher oder privater Ebene: schwindendes Vertrauen sorgt für mächtig Sand im Getriebe.

Und woran wir uns heute noch vertrauensvoll festhalten können, müssen wir individuell entscheiden. Wenn wir Vertrauen nicht mehr auf globaler Ebene finden, finden wir es vielleicht auf beruflicher Ebene. Wenn es auch da nicht (mehr) vorhanden ist, dann können wir Vertrauen auf familiärer und Freundesebene stärken. Und wenn auch das nicht mehr möglich sein sollte, dann haben wir immer noch uns selbst. Daher denke ich, sollten wir zuallererst anfangen, uns selbst und in uns selbst zu vertrauen und unsere individuelle Vertrauensbasis zu stärken. Was brauchen wir, um vertrauen zu können und was können wir (für uns selbst) tun, um dieses Bedürfnis zu erfüllen?

**Wenn schwindendes Vertrauen für weniger Flexibilität sorgt, die Arbeitswelt gleichzeitig aber immer mehr Flexibilität von uns verlangt – sind wir da nicht in einem Paradox gefangen?**

Das kann passieren, ja. Meine Hypothese ist, dass wir mit der in der Arbeitswelt geforderten Flexibilität in der Tat häufig Probleme haben, weil die Flexibilität fremd- und nicht selbstbestimmt ist. Wenn sich mein Arbeitsumfeld – zum Beispiel durch Umstrukturierungen, wie es in vielen Unternehmen gerade üblich und oft auch notwendig ist – permanent ändert, ich jedoch wenig Möglichkeiten habe, diese Änderungen mit zu gestalten, ich sie also gefühlt über mich ergehen lassen muss, dann liegt dahinter keine freiwillige Flexibilität und keine freiwillige Anpassung. Die Folge ist nicht nur Demotivation, sondern dauerhaft eben auch Stress und eine große Unzufriedenheit. Ich kenne viele Unternehmen, die nach Change-Prozessen festgestellt haben, dass die Mitarbeitermotivation auf einem Tiefpunkt angelangt ist. Das verwundert nicht wirklich. Man kann Menschen nicht zur Veränderung zwingen – man kann sie nur *einladen*, diese Veränderung mitzumachen. Dazu muss ich als Unternehmen eine ernstgemeinte Veränderungsvision kommunizieren – und zwar durch alle Ebenen und nicht nur in den Führungsetagen. Führungskräfte müssen verstehen und lernen, dass Veränderungen bei allen Beteiligten – auch bei ihnen selbst – im ersten Schritt für Irritation sorgen. Es braucht Zeit zur Anpassung und jeder Mensch benötigt dafür unterschiedlich lange und verarbeitet diesen Prozess individuell anders. Diese Zeit fehlt eigentlich immer – und die individuellen Anpassungsphasen und –prozesse

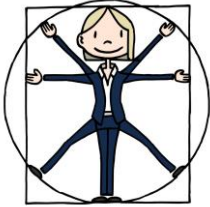


**Melanie Vogel**

Futability – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten

ISBN 978-3-946302-00-1

[www.futability.com](http://www.futability.com) | [www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)



werden im Regelfall nicht wahrgenommen. Wenn man bedenkt, mit welcher Schnelligkeit interne und externe Veränderungsprozesse gerade die Wirtschaft durchpflügen, dann wird – finde ich – schnell klar, dass das Potenzial der individuellen und unternehmerischen Überforderung immens hoch ist. Und genau an diesem Punkt scheitern wir auch an der Schnelligkeit und Flexibilität der Spätmoderne. Nicht weil wir uns nicht verändern wollen oder können, sondern weil wir es tatsächlich an vielen Stellen nicht gelernt haben, mit dieser Form der Veränderungsdynamik reflektiert und selbstbestimmt umzugehen.

**Veränderung ist das Schlagwort. Digitalisierung, Industrie 4.0 aber auch der demografische Wandel sorgen für eine regelrechte Umwälzung von Wirtschaft und Gesellschaft. Du beschreibst den heutigen Status Quo sehr ausführlich und zeigst Zusammenhänge auf, die erschrecken können. Wo sehen Sie die Chancen?**

Ich habe vor wenigen Tagen auf dem Futability®-Blog eine Blitzumfrage zum Thema „Arbeitsmarkt 4.0“ durchgeführt. Bei einer der Fragen wollte ich wissen, was in den Menschen vorgeht, wenn sie an die Zukunft denken. 11,4 % gaben an, sie würden sich Sorgen machen, 20 % fühlen sich unvorbereitet, 22,9 % sind zuversichtlich gestimmt und 45,7 % sehen viele Chancen. Ich gehöre zu der letzten Gruppe. Ich sehe in der Tat viele Chancen – aber ich bin fest davon überzeugt, dass sich diese Chancen nicht wie Himmelstore öffnen, sondern bewusst und visionär erarbeitet werden müssen. Wir Menschen können uns verändern; wir haben uns historisch schon sehr oft auch radikal verändern müssen. Jedoch – und ich denke, das ist der große Unterschied zu früheren Umwälzungen – finden die Veränderungen heute in sehr viel kürzeren Abständen statt, sie sind komplexer und vor allem global umfassender. Aus dieser Dynamik und Komplexität heraus werden sich enorm viele Chancen und Möglichkeiten ergeben, denn die Bedürfnisse der Menschen werden sich verändern. Unsere Gesellschaft wird sich verändern – und selbst wenn wir den technischen Bereich mal völlig ausklammern, so stellen uns die Flüchtlingsströme und eine alternde Gesellschaft allein schon vor unglaubliche und noch nie dagewesene Herausforderungen, mit denen wir lernen müssen kreativ, innovativ und nachhaltig umzugehen. Unser Entwicklungsinstinkt ist schon immer unsere größte Quelle der Inspiration gewesen. Allerdings haben wir an vielen Stellen vergessen, dass wir auch im 21. Jahrhundert immer noch Forscher und Pioniere sind und keine Verwalter eines 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. Deswegen glaube ich, werden wir wieder zu Problemlösern und Pionieren werden müssen. Wenn wir das verinnerlicht haben, sind wir meiner Meinung nach ein wirklich sehr großes Stück weitergekommen.

**Sie sprechen in Ihrem Blog aber auch in Ihrem Buch immer wieder von positiven Visionen, die wir entwickeln sollten. Welche ist Ihre?**

Ich hoffe, dass wir in den kommenden Jahren attraktive Lebensmodelle entwickeln, zukunftsfähige Bildungschancen kreieren, innovative Führungsmodelle umsetzen, ein verändertes Gesundheitsbewusstsein schaffen, Mindsets verändern, Horizonte erweitern und Zusammenhalt und Gemeinschaft generationengerecht und nationenübergreifend definieren. Ich glaube, dass wir nicht darum herumkommen werden, im Laufe dieses Prozesses auch die Systematiken von Markt und Wirtschaft anzupassen, neue Unternehmensformen zu konzipieren und die Globalisierung zu (r)evolutionieren. Wir werden uns als Menschen in einen neuen Sinnzusammenhang stellen. Wir werden „Zeit“ und „Geld“ wieder voneinander trennen, weil wir endlich verstehen, dass sich Kreativität und schöpferisches Tun nicht in Geld und Zeit messen lassen. Wir werden begreifen, dass Normierung und Taktung der menschlichen Arbeit der Vergangenheit angehören, denn Routinetätigkeiten erledigt zukünftig Kollege Roboter oder eine ausgeklügelte Software. Wir werden auf Augenhöhe, kooperativ und wertschätzend miteinander umgehen, weil wir irgendwann verstanden haben, dass die Herausforderungen der Zukunft ausschließlich gemeinsam gestaltet werden können. Ich bin davon überzeugt, dass die Menschen, Unternehmen und Gesellschaften, die das heute schon erkennen, zu den

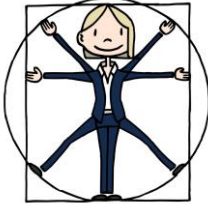


**Melanie Vogel**

Futability – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten

ISBN 978-3-946302-00-1

[www.futability.com](http://www.futability.com) | [www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)



kreativen Gestaltern der Zukunft zählen werden. Ich zumindest möchte meinen Teil dazu beitragen, dass aus dieser Vision Realität wird, denn das ist eine Zukunft, die ich mir – und vor allem meinem Sohn – wünsche.

Die Interviewfragen stellte Helga König, Redakteurin vom INNOVATIONS-FORUM.

*Melanie Vogel steht für Interviews zur Verfügung ([post@melanie-vogel.com](mailto:post@melanie-vogel.com) | 0163-8452210]*



**Melanie Vogel**

Futability – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten

ISBN 978-3-946302-00-1

[www.futability.com](http://www.futability.com) | [www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)