



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

Nº 133

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net



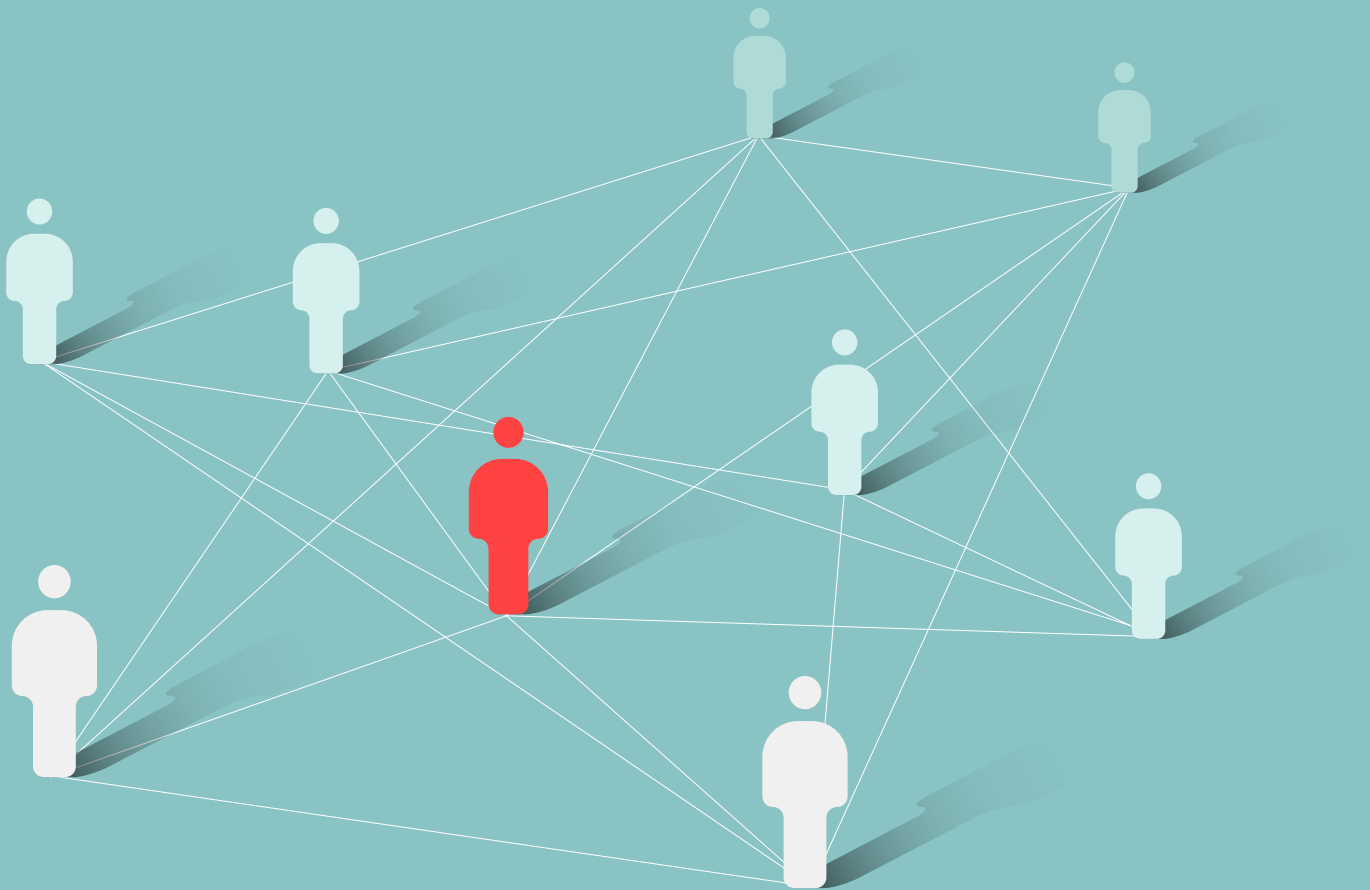
DIE RELATIONALE SPEED-FÜHRUNG

• Führung als entwickelnde
Kraft von innen heraus
von Peter Senge

• Das Relationale
Speed-Führungsmodell
von Sonja Radatz

• Speed-Führung
der Generation Z
von Felix Behm





Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de



WIE WIR DIE ZUKUNFT MEISTERN

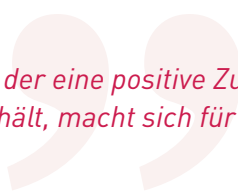
von Anne M. Schüller

Die Zukunft liegt in den Händen derer, die mit frischen Gedanken und smartem Tun die entscheidenden Umbrüche wagen. Fantasievoll und optimistisch vernetzen sie die virtuelle mit der realen Welt auf immer neue, mutige, bahnbrechende Weise. Ich nenne sie Übermorgengestalter. Jeder und jede von uns kann das sein. Im Teil 1 ihrer Serie beschreibt Anne M. Schüller, wie wir die Zukunft meistern.

Selten war Optimismus so wichtig wie heute, um das Beste aus unserer Zukunft zu machen. Doch nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark, hilft mit, nach Lösungsansätzen zu suchen und den Fortgang der Ereignisse mitzugestalten. „Optimistische Menschen setzen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit proaktiv für Veränderungen ein, weil sie erwarten, dass die Zukunft, die vor ihnen liegt, besser sein kann als die Vergangenheit, aus der sie kommen“, sagt Judith Mangelsdorf, Professorin für Positive Psychologie. Oder, wie der britische Staatsmann Winston Churchill es formulierte: „Ein Pessimist sieht die Schwierigkeit in jeder Möglichkeit, der Optimist die Möglichkeiten in jeder Schwierigkeit.“

1. ZUKUNFTSOPTIMISMUS: DER ANFANG VON ALLEM

Optimismus ist lösungsorientiert und sorgt für Gestaltungswillen. Pessimismus hingegen verengt den Blick, überzeichnet Gefahren, glaubt nicht an den Erfolg, hüllt alles in eine dunkle Wolke, lähmt uns und macht uns lethargisch. Optimismus erspäht vielerlei Gelegenheiten und strebt das noch unbekannte Bessere an, an Pessimisten gehen die Chancen vorbei. Pessimismus ist ideenlos, klein-



Nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark.

mütig und rückwärtsgewandt, verpulvert seine Energie in Genörgel und Angstmacherei. Optimismus ist ideenreich, beflügelnd und opulent. Pessimismus badet in der Tragödie seiner Misserfolge, Optimismus macht so lange weiter, bis ein Gelingen den Misserfolg überschreibt.

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

nächste Herausforderung, sie kann kommen! Und, na klar, die packen wir ganz gewiss.

*Optimismus erspäht vielerlei
Gelegenheiten und strebt das noch
unbekannte Bessere an.*

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

*Auch Geistesblitze werden mit
Dopamin-Shots belohnt.*

Wer die Zukunft erreichen will, braucht also allem voran Optimismus. In diesem Zustand beschäftigen wir uns mehr mit dem Pro als dem Kontra. Selbstverständlich befassen wir uns auch mit den Risiken und kalkulieren ihre Tragweite ein. Leichtsinns und Blauäugigkeit wären dumm. Unser Hauptaugen-

*Krisen, so schlimm sie im Moment des
Durchlaufens wohl waren, sind fast
immer auch Gelegenheitsfenster, die wir
aufstoßen können für den Umbau zu etwas
besserem Neuen.*

merk gilt aber den Chancen. Denn wo Schatten ist, ist immer auch Licht. Der Glaube an das Gute als Langzeit-Regulativ ist durchaus berechtigt, wie der niederländische Historiker Rutger Bregman in seinem Bestseller *Im Grunde* gut anschaulich belegt. Krisen, so schlimm sie im Moment des Durchlaufens wohl waren, sind fast immer auch Gelegenheitsfenster, die wir aufstoßen können für den Umbau zu etwas besserem Neuen.

2. LUST AUF VERÄNDERUNG? OH JA, DURCHAUS

Zukunft meistern ist ein Appell an jeden von uns. „Die Gesellschaft“, „die Wirtschaft“, „die Unternehmen“, das sind wir. Ein Unternehmen kann keine Verträge schließen, keine Kunden betören, keinen Schaden anrichten, keine Umwelt heilen. Am Ende der Leistungskette steht immer ein Mensch. Dies kann jede und jeden zum Schöpfer machen, um eine bessere Zukunft mitzugestalten. Die entscheidende Regel dabei lautet: Fang schon mal an! Wenn jeder darauf wartet, dass andere den ersten Schritt tun, wird niemand jemals etwas tun. Eine weitere maßgebliche Regel: Bleib nicht allein! Wer etwas Großartiges erschaffen will, sucht nach Mitstreitern und tut sich mit Gleichgesinnten zusammen. „Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann — tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde“, hat die Kulturanthropologin Margaret Mead einmal gesagt. Und darüber hinaus: Großartig zu sein, in dem was man tut, ist nicht nur für andere und die Gesellschaft gut, es ist auch ein Geschenk an sich selbst.

*Die entscheidende Regel lautet: Fang
schon mal an! Wenn jeder darauf wartet,
dass andere den ersten Schritt tun, wird
niemand jemals etwas tun. Eine weitere
maßgebliche Regel: Bleib nicht allein!*

In der Fachliteratur wird ja gerne behauptet, es brauche Leidensdruck, um Veränderungen in Gang zu bringen. Das stimmt nur vereinzelt. Sehr vielen Menschen macht es Freude, zu wachsen und besser zu werden. Ohne jeden Leidensdruck beginnen

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.

sie mit etwas Neuem. Leidensdruck entspringt der Denke in erkalteten Unternehmenskulturen. Zukunftsgewandte Unternehmen hingegen haben verstanden, wie wichtig es Menschen ist, zu lernen und Dinge zu optimieren. Sie gehen Veränderungen mit Lust und Leidenschaft an, um eine gute Zukunft für sich und andere möglich zu machen. Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Unser Verbündeter: die Evolution. Sie favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann. Sie stellt den Pioniergeist vor das Beharren und den üblichen Trott. Neugier, Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren — und die wichtigsten Treiber,

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Unser Verbündeter: die Evolution. Sie favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann.

um voranzukommen. Der Drang, Fortschritt in die Welt zu bringen, ist universell.

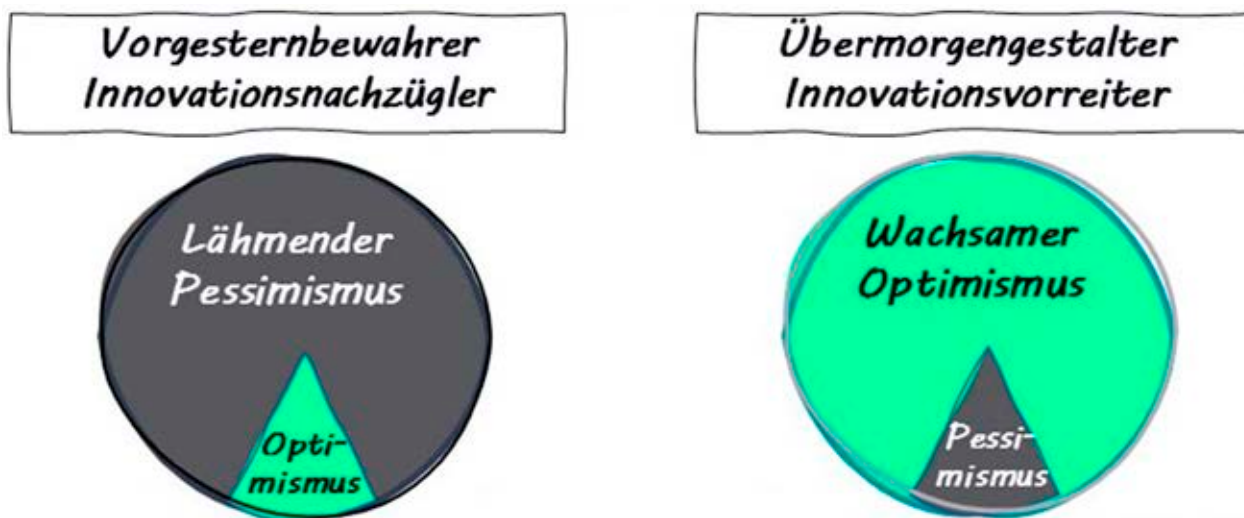
3. DIE ZUKUNFT BRAUCHT MENSCHEN MIT PIONIERGEIST

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

Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten. Ständig ändern wir etwas, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor.

Leider führen uns empörungswillige Totalpessimisten bei jedem Innovationssprung die vermeintlich schlimmen Folgen für die Menschheit

Abbildung 1: Vorgesternbewahrer vs. Übermorgengestalter



Quelle: Anne M. Schüller

vor Augen. Schamlos werden Desinformationen verbreitet, Studien manipuliert und Changemaker diskreditiert, um den Vormarsch des Neuen zu stoppen. So versuchen veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten, eine Zukunft zu kreieren, in der ihre veralteten Vorgehensweisen weiterhin eine Rolle spielen — und zerstören damit genau das, was wir fortan am dringendsten brauchen: den Mut zum Aufbau, zum Ausbau und zum Umbau. Auf diese Weise fallen einst führende Volkswirtschaften immer weiter zurück.

Die Zukunft wartet nicht, bis auch der Letzte seine „Oje-ojes“ endlich begräbt. Sie läuft immer allen voraus. Die Geschichte der Menschheit ist eine Fortschrittsgeschichte.

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

4. ZUKUNFT WIRD VON ÜBERMORGENGESTALTERN GEMACHT

Viele haben sich längst auf den Weg gemacht. Und sie sind gut unterwegs. Über einige von ihnen erzähle ich in meinem neuen Buch. Es will zeigen, was geht, und was nicht, wo es weiterhin hakt und in welche Richtung wir loslaufen sollten, weil erstklassige Möglichkeiten dort auf uns warten. Die

Ein krankes Klima und eine kranke Natur machen die Menschen anfällig und matt.

Leser werden darin weit in die Zukunft blicken, Dingen begegnen, die es heute noch gar nicht gibt, manchem, was gerade entsteht, und vielem, was wir dringend anpacken müssen. Es ist eine Entdeckungsreise zu Neudenkern und Andersmachern, zu Aus-der-Reihe-Tänzern und Über-den-Teller-rand-Schauern, zu Pionieren und Innovatoren. Ich nenne sie Übermorgengestalter. Sie sind die wichtigsten Menschen in einer Gesellschaft, die die Zukunft erreichen will.

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

Wer zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

Geopolitische Verwerfungen, Krisenherde, die Folgen der globalen Erwärmung sowie die Neukombination von Technologien und Industrien sorgen für Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Dies erfordert Adaptionskompetenz. Das kann sehr stressig sein, zumal der stabilisierende Faktor der Verlässlichkeit fehlt. So sind Entscheidungen immer nur ein Zwischenschritt. Jede gelungene Innovation bewirkt umgehend weitere Innovationen. Und mit jeder Innovationswelle nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit zu. Die Grenzen des technologisch Machbaren werden quasi täglich verschoben. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht.

Die Relationale Coaching-Toolbox



**100 COACHING-TOOLS VON DR. SONJA RADATZ
ERGÄNZEND ZUM BUCH „EINFACH BERATEN“:**

- 100 x Zukunftsgestaltung pur
- Einfach handhabbar
- Sofort anzuwenden – in jedem Gespräch

Versandkostenfrei bestellen um € 90 + MwSt.

Einfach mit Ihrer Kamera
näher, klicken & bestellen!



... oder auf www.irbw.net

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

5. WIE EIN ROBUSTES ZUKUNFTSMINDSET ENTSTEHT

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

Wer die Zukunft gestalten will, muss diese zunächst ergründen, muss Zukunftsverständnis entwickeln, muss Szenarien erstellen und panikfrei mit ihrer Hilfe erkunden, wie die Welt in fünf, in zehn oder in zwanzig Jahren aussehen könnte.

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

Zukunftskompetenz bedeutet insofern:

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

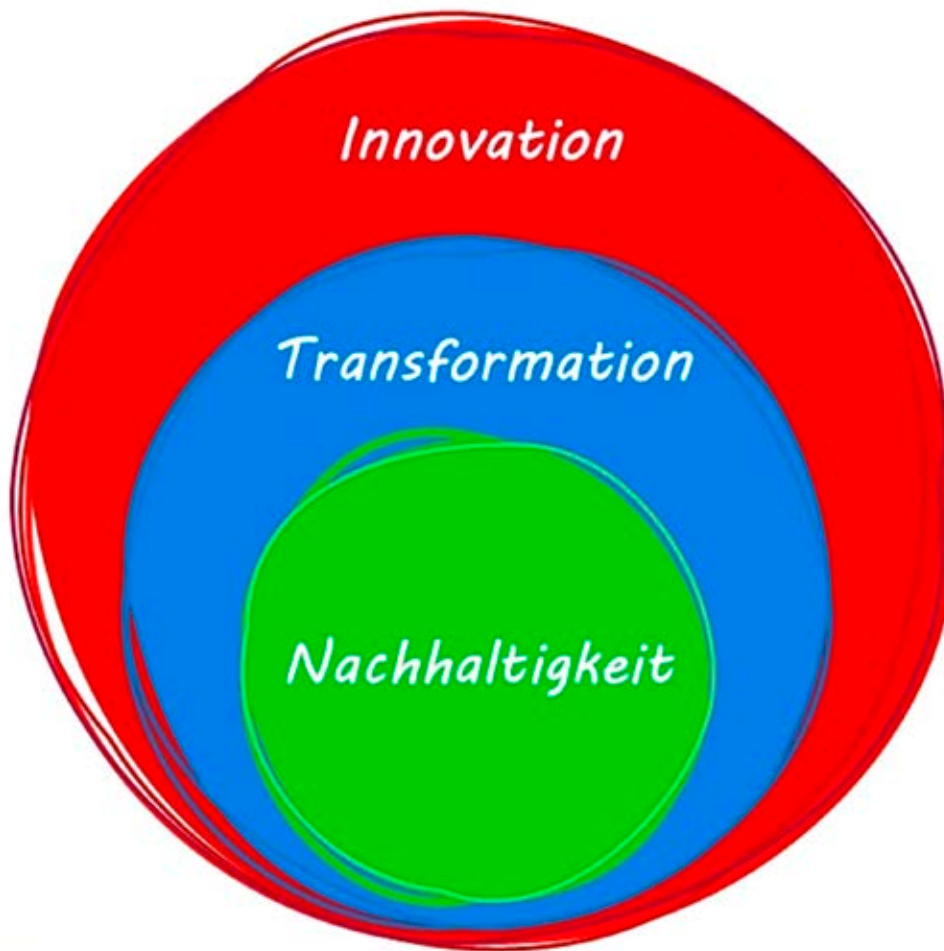
Zwangsläufig wird es neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens geben. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Wir können uns entscheiden, das zu ändern. Immer mehr Menschen brennen für immaterielle Werte, für mehr Freizeit statt mehr Besitz, mehr Freundlichkeit,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

6. VERNETZUNG UND DIE ERFOLGSTRIADE DER ZUKUNFT

In der Future Economy, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, ist Multiperspektivität ein weiteres Muss. Dabei geht es nicht länger um den Wettstreit isolierter Einzelaktivitäten. Die zunehmende Komplexität verlangt sich cross- und transfunktional vernetzende Vorgehensweisen. Drei strategische Handlungsfelder stehen dabei im Mittelpunkt:

- **Regenerative Nachhaltigkeit:** Hierbei spielen die Circular Economy, der Klimaschutz und nachhaltige Geschäftsmodelle eine maßgebliche Rolle.
- **Strukturelle Transformationen:** Hier geht es primär um Zukunftsszenarien, Zukunftstechnologien und die Zusammenarbeit in Business-Ecosystemen.
- **Top-Innovationskompetenz:** Dies umfasst zukunftsstaugliche Innovationen, die Auswahl pas-

Abbildung 2: Die Erfolgstriade der Zukunft: Nachhaltigkeit, Transformation und Innovation



Quelle: Anne M. Schüller

sender Innovationshelfer sowie effiziente Innovationsprozesse.

In der Future Economy, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, ist Multiperspektivität ein weiteres Muss.

Ihre Handlungsfelder sind eng miteinander verwoben: Um regenerative Nachhaltigkeit zu realisieren, brauchen wir strukturelle Transformationen in weiten Bereichen der Wirtschaft — und zugleich eine Vielfalt unkonventioneller Ideen. Eine hohe Innovationskompetenz verhilft zu neuen, transformativen Geschäftsmodellen in attrak-

tiven Zukunftsmärkten, und diese setzen fortan ein umweltschonendes und zugleich menschenfreundliches Handeln voraus.

„Und die Digitalisierung?“, werde ich manchmal gefragt. Ja, die Digitalisierung treibt die Zukunft mit Macht voran, doch letztlich ist sie immer nur Mittel zum Zweck. Mit ihrer Hilfe werden Nachhaltigkeit, Transformation und Innovationen im Dreiklang die Zukunft gestalten. Dafür brauchen wir Neugier, Zuversicht, Wagemut, Tatkraft und wilde Entschlossenheit: als Individuum, als Unternehmen und als Gesellschaft. ■

LITERATUR:

Schüller, A. M. (2024): **Zukunft meistern. Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter.** Frankfurt: 2024.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet
die Zukunft bewusst – und erfolgreich.
Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem
Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Blog, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, office@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Die Relationale Welt.

**Beratung
Streaming
Weiterbildung
Onlineshop mit Büchern & Co
Neu & Neues denken. Neues einfach leben.**



www.irbw.net



www.mind-changer.net



www.relationalonline.com

