KOMMENTAR

Elon Musks eigene Wahrheit

Menschenmassen tummeln sich dicht an dicht, rund um die Eingänge der Pariser Indoor-Arena Le Dôme bilden sich einige Hundert Meter lange Schlangen. Die Aufregung ist spürbar: Mit jedem Schritt kommen wir IHM näher ... Die Rede ist nicht von einem Rockstar. Gleich soll Elon Musk den Saal betreten. Die Menge kreischt.

Mélanie Voisin ist ernüchtert. Elon Musk hat mehr Zweifel erzeugt als gute Antworten geliefert. Foto: Mélanie Voisin

Doch statt auf der Bühne erscheint Musk auf einem überdimensionierten Bildschirm, nuschelt etwas von einer Abschiedsfeier seines Sohnes. Deshalb habe er es nicht nach Paris geschafft. Die Enttäuschung ist groß. Dennoch greift jeder, der es schafft, zu einem Mikrofon, denn Herr Musk erlaubt Fragen. Egal welche, Hauptsache, sie sind nicht länger als 15 s.

Beeindruckend, wie Musk von Thema zu Thema springt. Seine Einschätzung zur künstlichen Intelligenz ist natürlich auch gefragt: Die KI werde fast alle unsere Jobs ersetzen und uns ein bequemes Leben ermöglichen. Dann wird es an der Menschheit sein, einen Sinn für ihr Dasein neu zu definieren. Eine Frau möchte von Musk wissen, wie er wahrnimmt, was die Presse über ihn schreibt. Liest er nicht. Das habe wenig mit der Wahrheit zu tun. Denn die Presse sei nur noch klickgetrieben. Aber ja, er sei ein Alien. Viele im Saal lachen, viele nicht mehr. Der faszinierende Tausendsassa, der die Menschheit auf den Mars bringen und Blinde heilen will, hat zum Teil verstörende Ansichten. Sollte man sich auf seine Weltanschauung einlassen?

Eine Journalistin stellt eine kritische Frage zu Tesla. Bevor sie ihren Satz zu Ende bringt, wird sie von Elon unterbrochen: „Business Insider", das Medium, das sie vertritt, sei kein Medium. Musk sagt, er werde keine ihrer Fragen beantworten. Jetzt lacht keiner mehr. Wer die Entwicklung von X (ehemals Twitter) verfolgt hat, ist irgendwie nicht überrascht. Doch Zensur live zu erleben, ernüchtert ungemein. Ähnlich wie Donald Trump sucht sich Musk offenbar aus, wer über ihn berichten darf.

Für meinen Teil endet die Reise hier. Ich verlasse den Saal mit einem mulmigen Gefühl. Soll ich den Zwischenfall als (Größen-)Wahn eines Genies verbuchen? Als Journalistin kann ich es leider nicht gelten lassen. Denn Zensur war nie der Anfang von etwas Gutem. Elon Musk, wir werden berichten, ob du es willst oder nicht.

mvoisin@vdi-nachrichten.com

„Topmanagern fehlt der Mut zur wahren Innovation"

Podcast „Prototyp": „Unsere Hochkultur erstarrt vor Angst vor dem Neuen", meint Anne Schüller. Die Beraterin kritisiert die Mutlosigkeit bei der Umsetzung von Innovationen – und schaut dabei nach vorne.

Von Wolfgang Schmitz

VDI NACHRICHTEN: Als ich mich auf dieses Gespräch vorbereitete, kamen mir die Worte „Zukunft", „gestalten" und „Trend", die in Ihrem neuen Buch „Zukunft meistern" auftauchen, sehr bekannt vor. Sie sind nicht die Erste, die darüber schreibt. Warum sollte man das Buch trotzdem lesen?

SCHÜLLER: Das Buch beschreibt nicht nur die Zukunftstrends und das Gestalten, sondern vor allem das Meistern. Wenn ich Meister im Gestalten bin, dann ist der Weg frei für das Unternehmen, die Zukunft erreichen zu können. Auf die Verbindung von Trend- und Toolbook, also Lesern und Leserinnen Antworten auf die Frage zu geben „Wie mache ich das denn jetzt?", ist mein Buch ausgerichtet.

Wer die Zukunft meistern will, muss sie kennen. Wo steht bei Ihnen zu Hause die Glaskugel?

Alle, die sich mit Zukunft beschäftigen, arbeiten mit Szenarien. Insofern gibt es nicht die eine Zukunft. Ich empfehle drei Szenarien: das Schönste-aller-Welten-Szenario, das Schlimmste-Albtraum-Szenario und ein Optimistisch-konstruktives-Möglichkeitsszenario. Ich denke Trends und Technologien weiter und auch das, was die Kunden wollen. Das projiziere ich vor den Hintergründen der Szenarien auf die kommenden Jahrzehnte.

Beim Blick in das Inhaltsverzeichnis Ihres Buches fällt das Kapitel „Zukunftsoptimismus: Der Anfang von allem" ins Auge. Wenn Sie das so auffällig zum Thema machen: Mangelt es Gesellschaft und Unternehmen an diesem Optimismus?

Ich unterscheide zwischen Old-School-Unternehmen, etablierte Unternehmen aus der Industrie, und den New-School-Unternehmen, meist Digitalfirmen. Und dann gibt es noch – in Anlehnung an den französischen Philosophen Claude Lévi-Strauss – die Unterscheidung zwischen „kalten" und „heißen" Gesellschaften. Kalte Gesellschaften sind Hochkulturen, die im Zenit ihrer Möglichkeiten stehen. Weil sie sich so weit oben befinden, haben sie Angst vor dem Verlust dessen, was sie im Laufe vieler Jahre erreicht haben. Sie versuchen nur, das Bestehende zu verändern und vergessen darüber, dass „Innovationchen" nicht reichen, sondern dass die Zukunft in den großen technologischen Sprunginnovationen liegt. Dieser Disruption nehmen sich die heißen Gesellschaften an. Dort sind viele junge Menschen, die vieles vorantreiben. Unsere Hochkultur hingegen erstarrt vor Angst vor dem Neuen in der breiten Gesellschaft, aber auch in den Köpfen der Topmanager, denen der Mut zur wahren Innovation fehlt. Weil wir zu mutlos und zu langsam sind, hat Deutschland fast überall den Anschluss verpasst.

Anne Schüller: „Wir brauchen mehr Generalisten, die das große Bild aus Puzzleteilen zusammenbauen." Foto: Privat

Zwangsläufig werden die meisten Ingenieurinnen und Ingenieure zuerst an technologische Prozesse denken, wenn von die „Zukunft meistern" die Rede ist. Das wird und kann aber nicht alles sein. Was steckt noch dahinter?

Wir leben in einer total vernetzten Welt. Diese Welt ist nicht auf technische Prozesse beschränkt, sondern betrifft das komplette Unternehmen. Digitalisierung lässt sich nicht in einer Abteilung verorten. Das nächste Thema ist die Nachhaltigkeit, wo Deutschland einmal Dauerweltmeister war. Technologie und Nachhaltigkeit sind eng miteinander verknüpft. Da wir auf beiden Feldern an Boden verlieren, verpassen wir auch bei der Verknüpfung den Anschluss. Wir sprechen von externen und internen Welten, von „transfunktionalen Aspekten", also darüber, über den Tel-

Anne Schüller

- ist Vortragsrednerin, Businesscoach, mehrfach ausgezeichnete Bestsellerautorin und Kolumnistin von vdi-nachrichten.com.
- Ihr jüngstes Buch heißt „Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter".

Im Schneckentempo schleppen sich Teile der deutschen Industrie hinter der Entwicklung her, meint die Beraterin Anne Schüller.

Foto: PantherMedia.net/kerdkanno

lerrand hinaus zu denken, um das Neue ins Unternehmen hineinzutragen. Diese Rundumvernetzung ist bitter nötig, um im Wettbewerb standzuhalten.

Welche Fachleute brauchen wir dazu?
Wir brauchen mehr Generalisten, die das große Bild aus Puzzleteilen zusammenbauen, um ein Unternehmen Teil eines Business-Ökosystems werden zu lassen. Das wird die Zukunft sein.

Die Hochschulen bauen in ihre ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge zunehmend fachfremde Elemente ein, etwa Ethik, Ökonomie, Psychologie oder Philosophie. Ist das ein begrüßenswerter Trend?
Ja, es ist ein wichtiger Ansatz. Es kommt spät, aber es kommt. In Technologiezentren verknüpfen sich Hochschulen mit Instituten, Start-ups und Finanziers, um etwas Größeres zu schaffen als das, was sie allein bewerkstelligen könnten. Ehemalige Konkurrenten müssen sich zusammentun, um mit Kunden, Beschäftigten und Laien den bestmöglichen Ertrag zu generieren.

Das klingt nach einem enormen kulturellen Kraftakt.
Ja, das geht nicht über Nacht. Zunächst muss sich das Mindset ändern. Man muss sich des Alten entledigen. Das Denken, man wisse schon, was der Kunde will, war gestern. Das ist in Innovationsprozessen definitiv der falsche Weg. Es muss Platz sein für externe Expertise und für ständiges Feedback mit den Kunden. Dazu muss man ein Stück weit vom Thron herunter. Wenn mir als Speakerin gesagt wird: „Sie sind ja gar nicht aus der Branche!", dann entgegne ich: „Gott sei Dank bin ich nicht aus der Branche!", weil ich branchenübergreifend Impulse geben und Innovationen vermitteln kann – wenn Unternehmen dafür offen sind. Das hört sich leicht an, ist aber unglaublich schwer, weil sich Manager aus Routinen lösen müssen, die sie 20 Jahre lang für richtig und stimmig hielten.

Ich habe den Eindruck, der Mensch rennt der Technik hinterher und kommt vor lauter Tempo nicht zum Gestalten und nicht dazu, vom Ende her zu denken: Was wollen wir eigentlich damit erreichen?
Es gibt junge Unternehmen, die neue Technologien in die Welt setzen, am Anfang zwangsläufig mit Kinderkrankheiten. Auch das ist typisch Deutsch: Ingenieure und Ingenieurinnen haben so lange an Produkten gebastelt, bis sie nahezu perfekt waren – und bis sie keiner mehr haben wollte, weil sie bereits überholt waren. Gegenbeispiel ChatGPT. Das ist eine technische Grundversion, eine „Frühgeburt", die sich mithilfe der Forschung, des Marktes und der User weiterentwickelt. Das ist eine neue Sicht, die die Ingenieure und Ingenieurinnen brauchen. Wer hingegen nur auf das Negative und die Gefahren hinweist, kommt nicht vom Fleck.

Würde im Gleichklang mit einer neuen Technologieoffenheit auch ein neues Verhältnis von Arbeitgeber und Beschäftigten entstehen?
Das wäre der zweite Schritt, in Old-School-Unternehmen Strukturen und Prozesslandschaften schaffen, die in der Lage sind, heiße Kulturen zu entwickeln. Diese fürchterlichen Organigramme, in denen der Chef einsam über allen thront, darunter in Kästchen – quasi eingesperrt – die brave Gefolgsmannschaft. Das Bild sagt tausend Worte. So ein Unternehmen tickt alpha-hierarchisch. Da sind die Führungskräfte meilenweit von der gelebten Praxis und den Kunden entfernt. Man verfängt sich im Alten und dann ist es bereits zu spät. Es muss erlaubt sein, über Tabus zu sprechen. Solange das nicht möglich und nicht erwünscht ist, wird sich nicht viel im Unternehmen bewegen.

Vor meinem geistigen Auge taucht gerade ein solches Organigramm auf. Und was sehe ich? Alte weiße Männer.
(Anne Schüller lacht) Das ist eine Zustandsbeschreibung, die insbesondere für Deutschland gilt. In vielen anderen Ländern ist das anders, auch dort, wo wir es nicht vermuten würden. In Indien, einer kastenorientierten Gesellschaft, haben Frauen große Möglichkeiten, vor allem die topausgebildeten Bewerberinnen. In Deutschland haben wir auch sehr viele sehr ausgebildete Frauen. Deutsche Unternehmen schneiden sich ins eigene Fleisch, wenn sie diese ignorieren. Freundlich gesagt: Wir reproduzieren das, was in den Köpfen von Männern in Toppositionen und in einem gewissen Alter steckt. Das muss aufgebrochen werden.

Es wird viel über die Generationen Y und Z geredet. Wie sehen Sie die jungen Menschen in Bezug auf die Bereitschaft zu Veränderungen?
Die Arbeitgeber sollten den jungen Menschen, die eine lebenswerte Zukunft haben wollen, die Spielwiesen zur Verfügung stellen, sonst sind die Talente schnell wieder weg. Dann kommen auch Unternehmen richtig gut in die Spur Richtung Zukunft.

Sind Sie optimistisch, dass das gelingt?
(Grummeln) Wir werden auf dem Weg viele Unternehmen verlieren, viele werden aber auch die Kurve kriegen: Es ist noch nicht zu spät, wir müssen aber jetzt anfangen, wir dürfen nicht länger warten.

Podcast Prototyp

- Das Gespräch mit Anne Schüller ist die 86. Ausgabe des Karriere-Podcast „Prototyp" von ingenieur.de und VDI nachrichten.
- Die vorangegangenen Folgen beschäftigten sich damit, ob die Viertage-Arbeitswoche Zukunft hat, wie man sein Selbstwertgefühl steigern kann und welchen Wert Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger für Unternehmen haben können.
- https://prototyp.podigee.io/

FÜHREN UND VERÄNDERN

Balanceakt auf schmalem Grat

„Da bin ich ganz leidenschaftslos ..." – wer an diesem Punkt angelangt ist, sollte sich insbesondere als Führungskraft fragen, ob sie oder er noch am richtigen Platz ist. Der saloppe Ausspruch mag wie eine Schutzmauer wirken, in Wahrheit ist er aber der Killer effektiver Führungsarbeit. Leidenschaft ist der Funke, der Innovation und Einsatz im Team zündet, der inspiriert und motiviert.

Angesichts der Schnelllebigkeit der Technologiebranche und Komplexität globaler Märkte müssen Führungskräfte Ruhepol und Antreiber zugleich sein. Damit wird die Kunst des Abgrenzens – ohne dabei den Fuß vom Gas zu nehmen – zum entscheidenden Faktor bei der Führungsperformance. Ambitionierte Führungskräfte finden irgendwann die gelungene Kombination aus strategischer Gelassenheit und ansteckender Leidenschaft.

Ulrike Felger ist Coach, Moderatorin und Expertin für Kommunikation und Changeprozesse.

Foto: privat

Die Gratwanderung zwischen Gelassenheit und Hingabe ist in der Führung ein hartes Brot. Wer andere überzeugen und mitreißen will, muss engagiert und doch unerschütterlich bei der Sache sein. Trotzdem darf das Herzblut, das eine Führungskraft in ihre Aufgabe steckt, nicht im Feuersturm der Frustration verbrennen, weil sie jedes Problem als persönlichen Angriff sieht.

Was aber passiert, wenn sich eine Führungskraft hingebungsvoll leidenschaftslos zeigt?
Leidenschaftslosigkeit kann leicht als Desinteresse oder gar Zynismus missverstanden werden. Dabei sind Authentizität und Glaubwürdigkeit zentrale Währungen unserer Zeit, deshalb deuten Mitarbeitende solche Signale rasch als mangelndes Commitment für das Team und die gemeinsamen Ziele. Ein leidenschaftsloser Leader setzt die emotionale Bindung zu seinem Team aufs Spiel und riskiert damit die entscheidende Energie, um im Wettbewerb die Nase vorne zu haben.

Gleichzeitig hat eine gewisse Leidenschaftslosigkeit durchaus ihre Vorzüge, z. B. in einer überhitzten Diskussion oder wenn es in Konflikten emotional hoch hergeht. Wer seine Gefühle kontrolliert runterfährt, ermöglicht Objektivität und eine nüchterne Sichtweise. Was dann leidenschaftslos wirkt, beweist vielmehr die essenzielle Fähigkeit zur emotionalen Selbstregulation. Denn Abgrenzung bedeutet nicht Desinteresse.

Gelassenheit ermöglicht eine klare Sicht auf komplexe Probleme. Sie fördert das analytische Denken und hilft, emotionale Reaktionen, die zu überstürzten Entscheidungen führen können, zu kontrollieren. Eine gelassene Führungskraft strahlt Sicherheit aus, stärkt ihr Team und schafft eine Atmosphäre, in der offen kommuniziert und innovativ gedacht wird. Wie also bringt man als Führungskraft diese scheinbar gegensätzlichen Anforderungen unter einen Hut? Die Antwort liegt in der ewigen Suche nach der persönlichen Führungsphilosophie, die sowohl Raum für Emotionen als auch für distanzierte Überlegung bietet.

Wichtigste Zutat ist die stetige Reflexion der eigenen Rolle und des eigenen Handelns, garniert mit der bewussten Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Facetten der eigenen Führungspersönlichkeit.