

# Plädoyer für eine neue Mutkultur

Andreas Steinle, Autor, Unternehmensberater und Gründer der Zukunftsinstitut Workshop GmbH, erklärt, warum es Zeit für einen neuen Blick auf die Zukunft ist. INTERVIEW NACH VORLAGE

**W**andel lässt sich nicht aufhalten: Die rasanten technologischen Entwicklungen, Disruptionen und zunehmende externe Krisen stellen Unternehmen permanent vor neue Herausforderungen. Andreas Steinle, Geschäftsführer der Strategieberatung Zukunftsinstitut Workshop GmbH, berät und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Zukunftsfähigkeit zu verbessern und er macht Mut zum Handeln.

**REGIOBUSINESS** Sie haben ein Buch mit dem Titel „Zukunftsmut“ veröffentlicht. Was hat Sie dazu motiviert / inspiriert?

**ANDREAS STEINLE** Mich hat vor allem der um sich greifende Zukunftspessimismus motiviert. Wir sind in Deutschland ja nicht nur Exportweltmeister, sondern auch Weltmeister im Weltuntergang. Zuletzt hat eine Studie der Hamburger Stiftung für Jugendfragen ergeben, dass sich die 18- bis 24-Jährigen mehrheitlich ein Leben im Gestrüpp wünschen. Während nur 44 Prozent die Zukunft bevorzugen, waren dies

vor knapp einem Jahrzehnt noch 70 Prozent. Das ist doch wirklich tragisch. Denn ohne Optimismus krepelt man nicht die Ärmel hoch und packt nötige Veränderungen an. Das gilt für private wie auch unternehmerische Ziele.

**REGIOBUSINESS** Wie entsteht Zukunftsmut?

**ANDREAS STEINLE** Der Zukunftsmut entsteht auf der Grundlage von ganz bestimmten Wahrnehmungen, Handlungen und Überzeugungen. Er basiert auf dem in der Organisationspsychologie verankerten Konzept des psychologischen Kapitals. Mit dem Begriff „Kapital“ assoziiert man gemeinhin Geld, nicht aber psychologische Potenziale. Dabei sind diese Ressourcen am Ende die entscheidenden. Der Zukunftsmut sorgt dafür, dass man nicht nur tolle Ideen im Kopf hat, sondern diese auch in die Tat umsetzt. Er überwindet gewissermaßen die Kluft zwischen Theorie und Praxis. Darauf kommt es an. Unternehmen können noch so viel in ihre Innovationskultur in-

vestieren: Wenn sie den Zukunftsmut des Einzelnen nicht stärken, wird daraus nichts.

**REGIOBUSINESS** Kann man Zukunftsmut trainieren?

**ANDREAS STEINLE** Auf jeden Fall. Wir können den Zukunftsmut durch bestimmte Techniken und Perspektivwechsel stärken. Dabei besteht der Zukunftsmut aus vier Dimensionen: Zuversicht, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Widerstandskraft. Insbesondere die Zuversicht hilft uns, Innovationen umzusetzen. Die Zuversicht blickt nach vorne und ist auf eine ungewisse Zukunft gerichtet. Je unsicherer der Erfolg, umso mehr Zuversicht brauchen wir, um uns für eine Anstrengung motivieren zu können. Zuversicht setzt sich aus einem zielgerichteten Willen und der festen Überzeugung zusammen, erfolgreiche Wege für die Verwirklichung dieses Ziels ausfindig machen zu können.

**REGIOBUSINESS** Gibt es einen Zusammenhang zwischen Mut und Innovationsfreude?



**Experte:** Andreas Steinle ist seit über 25 Jahren in der Trend- & Zukunftsbücher sowie Studien veröffentlicht und berät Unternehmen in Zukunft

**ANDREAS STEINLE** Der Zusammenhang von Zukunftsmut und einer signifikanten Steigerung des Innovationsverhaltens im Unternehmen kann beschrieben und gemessen werden. Forschungsergebnisse belegen, dass sich mithilfe des Elements Zuversicht die Kreativität von Mitarbeitern präzise voraussagen lässt: Je mehr Zuversicht vorhanden ist, desto mehr originelle Lösungen gibt es. Wer zuversichtlich ist, ist offen für unterschiedliche Wege. Dies wiederum erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit, das Ziel tatsächlich zu erreichen. In Abwandlung des Sprichwortes lässt sich sagen: Wo ein Wille, da ist mehr als nur ein Weg.

**REGIOBUSINESS** Was brauchen wir, um in turbulenten Zeiten handlungsfähig in die Zukunft zu schauen?

**ANDREAS STEINLE** Zum einen brauchen wir das entsprechende

Mindset, um mit der Unsicherheit und Unklarheit in diesen Zeiten des Umbruchs umgehen zu können. Wir neigen dazu, die Dinge immer gleich bewerten zu wollen – ohne dass wir uns ausreichend schlaue gemacht haben. Wir sehen das gerade im Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Für die einen ist es der Einzug ins Paradies. Für die anderen ist es der Beginn der Apokalypse. Wir sollten viel öfter durchatmen und uns die Zeit nehmen, Dinge wirklich verstehen zu wollen. Und das berührt einen zweiten Punkt: Wir sollten uns in den Austausch mit Menschen begeben, die andere Denkmuster und Perspektiven als wir selbst haben. Wir sollten viel stärker in Allianzen und Kooperationen denken – auch zwischen der Wirtschaft und der Wissenschaft.

**REGIOBUSINESS** Was würden Sie Unternehmen in Bezug auf mehr Zukunftsmut empfehlen?



ftsforschung tätig, hat zahlreiche  
tsfragen.

Foto: A. Steinle

**ANDREAS STEINLE** Ich würde empfehlen, sich zu vergegenwärtigen, in welchen Umbruchphasen das Unternehmen bereits große Anpassungsfähigkeit gezeigt hat. Damit wird man sich bewusst, wie viel Innovationskraft in der DNA des Unternehmens steckt. Des Weiteren empfehle ich, viel mehr Experimente zu machen. Wenn ich nur eine Sache versuche, die schiefgeht, ist die Erfolgsquote gleich Null. Wenn ich zehn Experimente mache, muss nur eines funktionieren, damit ich mit meinem Unternehmen vorankomme. Experimente ermöglichen, mit einem Minimum an Risiko ein Maximum an neuen Lösungswegen zu gewinnen.

Andreas Steinle ist Referent beim nächsten BusinessForum in den Räumen des Bott Kundencenter in Gaildorf. Die Veranstaltung wird bereits seit vielen Jahren von dem HR-Experten Bera, der Sparkasse Schwäbisch Hall-Crailsheim und der RegioBusiness, ausgerichtet.