



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

MINUTEN

Carl Naughton
Andreas Steinle

Zukunfts- mut

GABAL

Carl Naughton / Andreas Steinle

30 Minuten

Zukunftsmut

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

ISBN 978-3-95623-896-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Foto C. Naughton: Kristina Mehlem
Foto A. Steinle: Katja Söngen
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes	9
Die Zuversicht	10
Die Selbstwirksamkeit	17
Die Widerstandskraft	23
Der Optimismus	27
Synergien für mehr Innovationskraft	31
2. Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken	37
Innovation delegieren	38
Innovation vererben	46
Innovation fürchten	52
Innovation marginalisieren	59
3. Innovation und Zukunftsmut in der Praxis	65
Zuversicht als Denkmuster nutzen	66
Selbstwirksamkeit erhöhen	71
Widerstandskraft sozial verankern	79
Optimismus herstellen	84

Fast Reader	89
Die Autoren	93
Weiterführende Literatur	94
Register	96

Vorwort

Neue Ideen begeistern uns. Wir erfahren von „Innovation Camps“, „Start-up Challenges“, „Kreativmeetings“ und vielem mehr. Der Output an neuen Ideen ist beeindruckend. Die Frage aber ist, warum wir ständig neue Ideen haben? Der Grund für diesen Ideenreichtum ist das, was wir die **berufliche Neugier** nennen. Das konnten wir 2017 in einem Pilotprojekt des Merck Curiosity Council, dessen Gründungsmitglieder wir sind, mit Teams von Porsche Consulting, Merck und dem Weizmann Institute belegen.

Doch das Projekt zeigte auch: Ideen zu haben, ist das eine. Etwas ganz anderes ist es, diese Ideen konsequent zu verfolgen und sie tatsächlich umzusetzen. Dass die Umsetzung oft erst dann erfolgt, wenn eine Krise das Unternehmen erschüttert, kommentiert Thomas Sattelberger, Mitglied des Bundestages und ehemaliger Vorstand der Deutschen Telekom, in einem Interview mit der *Wirtschaftswoche* am 5. November 2015 wie folgt: „Es ist schön, dass Cryan die Deutsche Bank radikal umbaut und Volkswagen jetzt grün werden will, aber warum kommen Unternehmen immer erst auf so etwas, wenn es in die Hose gegangen ist?“ Diese **Lücke zwischen Idee und operativer Umsetzung** nennt eine Studie der Cornell University „Ideophobie“. Es besagt im Kern Folgendes: Obwohl Menschen und Unternehmen Innovation wollen, lehnen sie sie zugleich ab, weil sie die bestehende Ordnung bedroht.

Was aber müssen wir in Zukunft tun, damit Ideen umgesetzt werden, ohne dass erst eine Krise den Weg dafür ebnen muss? Wie kann man eine Brücke über diesen Graben bauen, der die Idee von der Umsetzung trennt? Die Antwort liegt in dem, was wir als „Zukunftsmut“ bezeichnen. Ein Mensch mit Zukunftsmut hat ganz bestimmte Wahrnehmungen, Handlungen und Überzeugungen. Darauf kommt es an. Unternehmen können noch so viel in Innovationskulturen investieren, wenn sie den Zukunftsmut des Einzelnen nicht stärken, wird daraus nichts.

Doch woher können wir wissen, dass eine Investition in den Zukunftsmut den Unternehmen signifikante Vorteile verschafft? Die Antwort auf diese Frage geben Forschungen aus dem Jahr 2007: Bei einer Stärkung des Zukunftsmutes um 2,9 Prozent steigerte sich zeitgleich die Leistung um sieben Prozent. Das gaben die Vorgesetzten in der Studie zu Protokoll. Eine weitere Studie im Jahr 2011 zeigte, dass Zukunftsmut Mitarbeiter nicht nur leistungsfähiger, sondern auch kreativer und innovativer macht. Mit anderen Worten: **Zukunftsmut beeinflusst die Performance nachhaltig.**

Dieses Buch zeigt Ihnen in 30 Minuten, wie Sie Zukunftsmut für sich, Ihre Teams oder sogar für eine ganze Organisation nutzen können. Ganz im Sinne von Bill Gates: „Our most important asset walks out the door every night.“

Viel Zukunftsmut wünschen Ihnen
Carl Naughton & Andreas Steinle



30 MINUTEN

**Wie wird man durch Zuversicht
zum Champion?**

Seite 10

**Was zeichnet die „Stehauf-
männchen“ unter uns aus?**

Seite 23

**Wie lässt sich der Einfluss des
Zukunftsmutes auf die Unter-
nehmenskennzahlen berechnen?**

Seite 31

1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes

Die Idee des Zukunftsmutes basiert auf dem in der Organisationspsychologie verankerten **Konzept des psychologischen Kapitals**. Mit dem Begriff „Kapital“ assoziiert man gemeinhin Geld, nicht aber psychologische Potenziale. Hinter dem psychologischen Kapital steht die Idee, dass Organisationen nicht nur ein finanzielles, sondern auch ein soziales und psychologisches Kapital zur Verfügung steht. Eine Ressource, die zunächst nicht in den Bilanzbüchern auftaucht, aber in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Seit Mitte der 1990er-Jahre wird das Konzept vom Organisationspsychologen Fred Luthans und seinem Team fortlaufend weiterentwickelt und untersucht. Seit 2011 wurden mehr als 50 unabhängige Studien mit über 12 000 Teilnehmern durchgeführt, die die Wirkung belegen. Die ist beeindruckend: Die Stärkung des psychologischen Kapitals hat positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden, den Flow, die Arbeitszufriedenheit, den Kompetenzzuwachs, das Verhalten im Unternehmen und nicht zuletzt auf die Kreativität.