

HYBRID THINKING

Zukunft neu denken in Zeiten exponentiellen Wandels



Arndt Pechstein

VUCA: wenn die Stoffwechselrate ansteigen muss

Wenn bei einer Zelle die Geschwindigkeit des Stoffwechsels im Außen die Geschwindigkeit des Stoffwechsels im Inneren dauerhaft übertrifft, ist ein Überleben nicht möglich. Das System bricht zusammen, der Organismus stirbt.

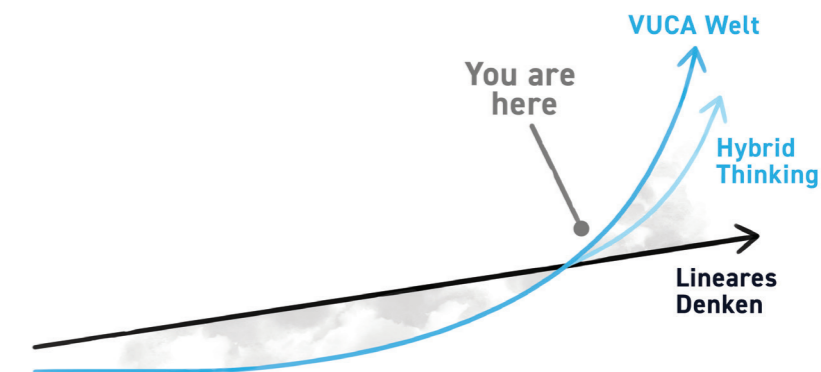
Gleiches gilt auch für unsere sich immer mehr beschleunigende Welt, die als VUCA bezeichnet wird. VUCA steht als Akronym für *volatile* (kurzlebig), *uncertain* (unsicher), *complex* (komplex) und *ambiguous* (mehrdeutig). VUCA steht für eine neue Epoche menschlichen Wirtschaftens und Soziallebens, in der Veränderungen durch das Zusammentreffen von exponentiellen Technologien, Globalisierung und gigantischen sozialen Netzwerken in einer nie dagewesenen Weise beschleunigt werden. Dies verursacht Unsicherheiten und erfordert neue Strategien, Haltungen und Denkweisen. Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen und Gesellschaften besteht darin, dass sie ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Abläufe mit einer größeren Geschwindigkeit entwickeln als die Veränderungen in ihrer Umwelt von statten gehen. Doch wie macht man das und ist das überhaupt möglich? Kann man sich auf Unsicherheit vorbereiten? Die gute Nachricht ist, ja, dies ist möglich. Entscheidend dafür sind eine Reihe zukunftsweisender Kompetenzen (*Future Skills*), die es uns ermöglichen, unser menschliches Potential zu entfalten. Diese müssen dann mit Hilfe eines geeigneten Prozesses in individuelles und kollektives Wirken münden. Diesen Prozess bezeichne ich als *Hybrid Thinking*. *Hybrid Thinking* ermöglicht uns, die Welt in ihren

neuen Facetten und ihrer neuen Logik zu verstehen und unsere Handlungsweisen und Organisationsmechanismen daran anzupassen.

Das 21. Jahrhundert symbolisiert eine neue Ära. Die 2020er werden als die exponentielle Dekade in die Geschichte eingehen. Die Logik, die Prozesse, aber auch die Möglichkeiten dieser neuen Epoche unterscheiden sich dramatisch von denen, die wir noch vor wenigen Jahrzehnten als beständig erachteten. Alte Gewissheiten werden in Frage gestellt und herausgefordert. Im Zuge globaler Herausforderungen wie wachsender Ungleichheit, fortschreitendem Artensterben, Klimawandel und Zerstörung von Ökosystemen massiven Ausmaßes entsteht ein neues Bewusstsein und eine beispiellose Dringlichkeit für ein konzertiertes Handeln. Strukturelle Tiefen Krisen, die sämtliche Sektoren der Gesellschaft durchziehen, zeigen uns nicht nur die Unzulänglichkeiten eines bestehenden Systems auf, sondern fördern gleichzeitig Möglichkeiten zu Tage, die zukunftsweisend sind. Damit stellen die von Nassim Taleb beschriebenen Schwarzen Schwäne (*Black Swans*) keineswegs nur eine Bedrohung, sondern gleichzeitig ein Katalysator für exponentiellen Wandel dar. Sie bilden die Grundlage für einen exponentiellen Wandel in Richtung einer wünschenswerten Zukunft.

Vom mechanistischen Weltbild zu transformativer Zukunftsgestaltung

Doch starten wir in der Gegenwart: Wir sind weder als Individuen biologisch noch als Gesellschaft kulturell darauf vorbereitet, was gerade passiert, auf ständige Veränderung und exponentielle Dynamiken. Die Kollision der physischen und der digitalen Welt beeinflusst jegliche Dimension in Gesellschaft, Wirtschaft und Individuen. Diese Herausforderungen zwingen uns zum Handeln. Sie erfordern, dass wir aus dem Hamsterrad eines mechanistischen Weltbildes ausbrechen. Wir stoßen an die Grenzen sozialisierter Vereinfachung. Und so ist es nicht länger möglich, unser reduktionistisches Modell des mechanistischen Denkens auf unser Weltgeschehen



anzuwenden. Stattdessen brauchen wir neue Formen des Wahrnehmens, des Verstehens, des Wirkens, des Wirtschaftens und des Zusammenlebens. Wir können im 21. Jahrhundert auf Kollaboration, Informations- und Wissensnetzwerke nicht mehr verzichten. Globale Megashifts, Verschiebungen in Gesellschaft und Wirtschaft sind Vorboten dieses Wandels. Sie bilden die Grundlage des *Hybrid Thinking* und gaben Anstoß für diesen neuen Ansatz transformativer Zukunftsgestaltung.

Ein wichtiger Startpunkt hierfür ist unsere Haltung, mit der wir die Dinge betrachten. Sehen wir die Dinge als Bedrohung, fühlen wir uns schnell hilflos und überfordert. Sehen wir sie hingegen als Chance, wachsen wir mit den Aufgaben. Doch das ist nicht immer so einfach. Wir unterschätzen Möglichkeiten und hängen am Alten. Unser Verständnis über systemische Zusammenhänge und Wechselbeziehungen ist erstaunlich gering. Was fehlt, ist der Systemblick. Den können wir gar nicht haben. Wir haben es nie gelernt. Woran aber liegt das?

Potentialentfaltung statt Konditionierung

Wir alle sind aufgewachsen in einem System, das aus der Aufklärung und Industrialisierung hervorgegangen ist. Die Aufklärung war gekennzeichnet durch das Steben nach Vernunft als universelle Urteilsinstanz. Aus ihr gingen die Naturwissenschaften hervor, das Zerlegen der Welt in kleine, in sich geschlossene Problemfelder. Sie mündeten in ein Streben nach Rationalität, Messbarkeit und Effizienz, welches seinen Nährboden auch

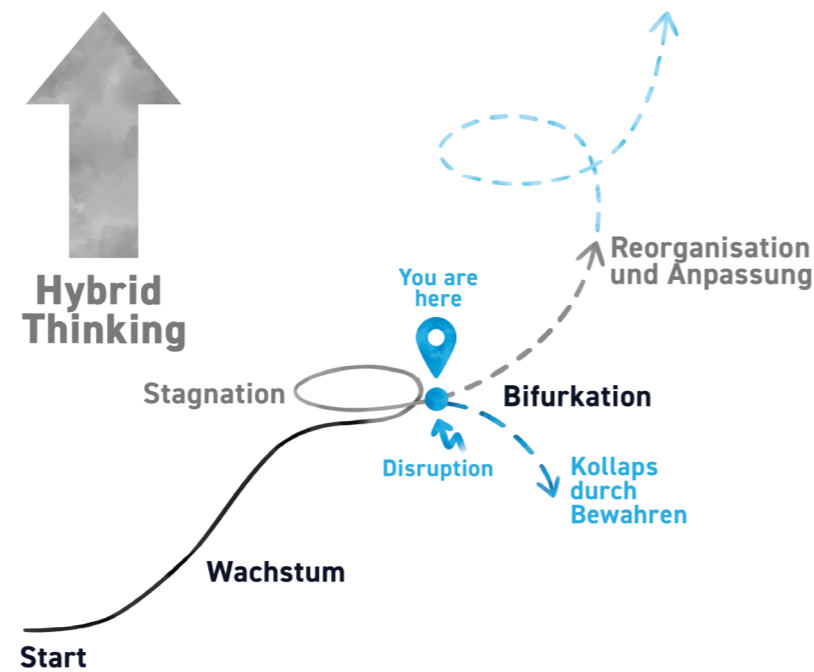
in der sich rasant verbreitenden Industrialisierung und dem mit ihr Hand in Hand gehenden Taylorismus hatte. Standardisierung, Kontrolle und Top-down Management sowie starre Zielvorgaben machten das zerklüftete Denken mit dem Idealbild der perfekten Maschine komplett. Der Mensch hatte zu passen, zu funktionieren. Das Ergebnis ist eine Gesellschaft konditioniert auf lineares Fließbanddenken. Eine Gesellschaft, die statt Bildung, Befähigung und Potentialentfaltung lediglich funktionale Konditionierung erfahren hat; Konditionierung auf eine vereinfachte, mechanistische Realität, die es so eigentlich nie gab. Wir sind gefangen in unserem kollektiv sozialisierten, mechanistischen Denken. In einer sich exponentiell beschleunigenden und komplexen Welt scheitern wir damit. Denn es sind gerade unsere zutiefst menschlichen, sozialen Kompetenzen, die uns dabei helfen, unsere Mitmenschen und unsere Umwelt zu verstehen und wirkmächtig zu gestalten. Eine Trennung von Disziplinen, Standardisierung in Denk- und Herangehensweisen und starre Kontrollmechanismen und Zielvorgaben können wir uns nicht länger leisten. Das 21. Jahrhundert ist geprägt vom Verschwimmen von Grenzen, vom Denken in Zusammenhängen und Systemen, vom Wirken in kollaborativen Netzwerken. Kurz, von hybriden Dynamiken und *Hybrid Thinking*.

Tradition ist kein Geschäftsmodell

Was hält uns davon ab, es einfach anders zu machen? Wandel und Innovationen waren seit jeher Auslöser von Widerstand, Skeptizismus und Hohn. So ließ sich Deutschlands letzter Kaiser Wilhelm II zu dem Satz hinreißen: „*Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.*“ Und auch damals waren Domänenexperten nicht zwangsläufig weitsichtiger. „*Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten - allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren*“, so der deutsche Ingenieur Gottlieb Wilhelm Daimler. 2006 spottete Steve Ballmer, damaliger CEO von Microsoft, über den kurz bevorstehenden Start des Apple iPhones

“*There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share.*“. Fünf Jahre später setzte Apple allein mit seinem Smartphone mehr um als der gesamte Microsoft-Konzern.

Unsere lineare Denkweise täuscht uns. Mit ihr unterschätzen wir die Möglichkeiten, die vor uns liegen. Doch ist es nicht nur unser mechanistisches Denken, das uns abhält von Neuem. Widerstand ist auch die Folge von Trägheit und Beharrungsvermögen bestehender Systeme. Viele klassische Organisationen streben nach anhaltender Stabilität, nach Einheitlichkeit. Gesellschaftsübergreifend besteht ein starkes Streben nach Robustheit und Bewahren des Altbewährten. Dieser Wunsch mag verständlich sein, führt aber auf lange Sicht zum Versagen dieser Systeme. Stabilitätsorientierte und einheitliche Systeme sind fragil. Das 21. Jahrhundert braucht statt Robustheit den Fokus auf adaptive Resilienz, also dynamische Widerstandsfähigkeit gekoppelt mit Lern- und Reaktionsvermögen. Robustheit fokussiert sich auf Fehlervermeidung. In einer VUCA-Welt wird dies aber zunehmend weniger häufig gelingen. Im Gegensatz zur Robustheit ist Resilienz ausgerichtet auf frühe Erkennung sowie schnelle Erholung von Fehlern.



Kodak wurde Opfer einer Disruption ausgelöst durch eine Verschiebung vom Produkt zum Service, von kontrollierbarer Verknappung (Film) zu demokratisiertem Überfluss (digitale Bilder). In dynamischen Systemen wird dieser Punkt als Bifurkationspunkt, als Gabelung, bezeichnet. Es bestehen zwei Möglichkeiten. Das Festhalten an alten Mustern, was häufig zum Kollaps des Systems führt. Oder das Loslassen, Freisetzen von Ressourcen und Kapazitäten und das Zulassen einer adaptiven Reorganisation hin zu neuen Paradigmen. Es ist also entscheidend, sich frühzeitig auf das Neue einzulassen. Und Anpassung und Lernen brauchen neue Kompetenzen, die *Future Skills*.

VUCA erfordert einen Paradigmenwechsel, von *Fail-safe Design*, bei dem Fehler vermieden werden, zu *Safe-to-Fail* Umgebungen, in denen Fehler toleriert und zur Verbesserung des Systems genutzt werden. Von Vorhersage und Planung zu antizipatorischer Wachsamkeit und Mustererkennung. Statt der deterministischen Beeinflussung des Ergebnisses erfassen wir durch das Erkennen von Wechselbeziehungen, Abhängigkeiten und Mustern, sowie das Nutzen von Daten und Informationen in großem Umfang das evolutionäre Potential von Systemen.

Die Realität und das häufigere Auftreten von unvorhersehbaren Ereignissen mit großer Wirkung (Schwarzen Schwänen) können wir nicht beeinflussen. Was wir hingegen verändern können, ist die Art und Weise, mit der wir auf diese Ereignisse vorbereitet sind bzw. mit ihnen umgehen. Es braucht ein größeres Maß an Flexibilität, kollektiver Wahrnehmung und Lernfähigkeit.

Wie VUCA mit Hybrid Thinking von einer Bedrohung zur Chance wird

Den radikalen Veränderungen der Gegenwart können wir nicht ohne radikale Veränderungen innerhalb unserer Organisationen und unserer Gesellschaft entgehen. Die Frage ist nicht, ob, sondern wie wir uns verändern: *Disruption by Design or Disaster*. Organisationen sind gezwungen, alte Ansätze zu überdenken und sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen. Bisher Bewährtes erweist sich zunehmend als unbrauchbar. Die

sich beschleunigende Veränderung fordert neue Werte, neue Kompetenzen, neue Strukturen und Prozesse sowie neue Formen der Zusammenarbeit verbunden mit einem neuen Führungsverständnis. Und genau dies ist die Grundlage des *Hybrid Thinking*.

Das *Hybrid Thinking* Framework setzt auf den Erfordernissen der VUCA Welt auf und deutet die davon häufig ausgehende Wahrnehmung als Bedrohung zu einer Gelegenheit mit unglaublichem und positivem Potential um. Der *Hybrid Thinking* Ansatz verleiht dem Akronym VUCA bei Beibehalten seiner Anfangsbuchstaben damit eine neue, zukunftsorientierte Bedeutung. Während das klassische Akronym lediglich zustandsbeschreibend ist (z.B. die Welt ist unsicher und komplex) und damit die Menschen ohne Strategie oder Lösungsangebot alleine lässt, ist das neue VUCA-Akronym des *Hybrid Thinking* aktionsbasiert. Es schlägt klare und pragmatische Herangehensweisen vor, wie die Welt des 21. Jahrhunderts (pro)aktiv und positiv gestaltet werden kann. Werfen wir ein Blick auf die vier Dimensionen des *Hybrid Thinking*.

Volatility braucht Vision & Purpose

Durch Volatilität werden die Geschwindigkeit, der Umfang und die Dynamik von Veränderungen stetig größer. Unvorhersagbarkeit und Schwankungsbreite nehmen zu. In solchen Zeiten hochdynamischen Wandels braucht es Halt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften sehnen sich nach einem Anker, der Sicherheit gibt. Eine gemeinsame Vision bietet diesen Rahmen. Sie schafft Verbindung und Verbindlichkeit mit Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Eine solche Vision sollte positiv sein und befeuert werden durch einen transformierenden Sinn oder Purpose. Dieser sollte richtungweisend sein für Organisationen, die daraus nicht nur ihre Strategie ableiten, sondern gleichzeitig durch transparente und partizipative Prozesse das gesamte Unternehmen ausrichten und motivieren. Tesla schafft es, mit seinem Purpose „*Accelerating the world's transition to renewable energy*“ Tausende Mitarbeitende zu leidenschaftlichen Zukunftsgestaltern zu machen. Positive Visionen dienen als Gegenpol zur Instabilität der Umgebung und verleihen ihr etwas Stabilisierendes. Wir benötigen stabilisierende Wertemuster und gemeinsame

Ziele. Genau aus diesem Grund nehmen überall der Ruf nach Haltungen, Grundwerten und Purpose zu. Auch als Gesellschaft benötigen wir stabilisierende Wertemuster und positive Zukunftsbilder mehr denn je. Sie bilden die Grundlage für unsere (Organisations)kultur, sie sind der Gegenpol in einem instabilen operativen Kontext. Sie geben Menschen Halt und Richtung, sie ermöglichen Vertrauen und Fokus.

Uncertainty braucht Upskilling & Empowerment

Aufgrund der großen Dynamik entsteht Neues häufig aus dem Nichts und kausale Zusammenhänge werden unklarer. Die damit verbundene Abnahme der Vorhersagbarkeit von Ereignissen führt zu wachsender Unsicherheit, die lähmen oder polarisieren kann. Dieser Unsicherheit kann begegnet werden, indem Menschen zum Handeln befähigt werden. Wenn sie zu aktiv Beteiligten statt passiv Betroffenen werden. Und dazu braucht es zum einen das Erlernen neuer Kompetenzen, Zukunftskompetenzen sowie das fortlaufende *Up-Skilling* der *Future Skills*. Dies hat uns leider keine Schule beigebracht, was auf das klare Versagen klassischer Bildung hinweist. Kompetenzen wie beispielsweise Empathie, systemisches Denken, Führungskompetenz, Entre- und Intrapreneurship und Resilienz. Zum zweiten braucht es aber auch eine Umgebung, die durch Vertrauen und Augenhöhe geprägt ist. Ein Umfeld, das Freiraum für Mut und Wachsen gibt. Das fördert, ermutigt und unterstützt. Damit alle entsprechend ihrer Fähigkeiten wachsen und sich im Sinne aller selbstwirksam einbringen können.

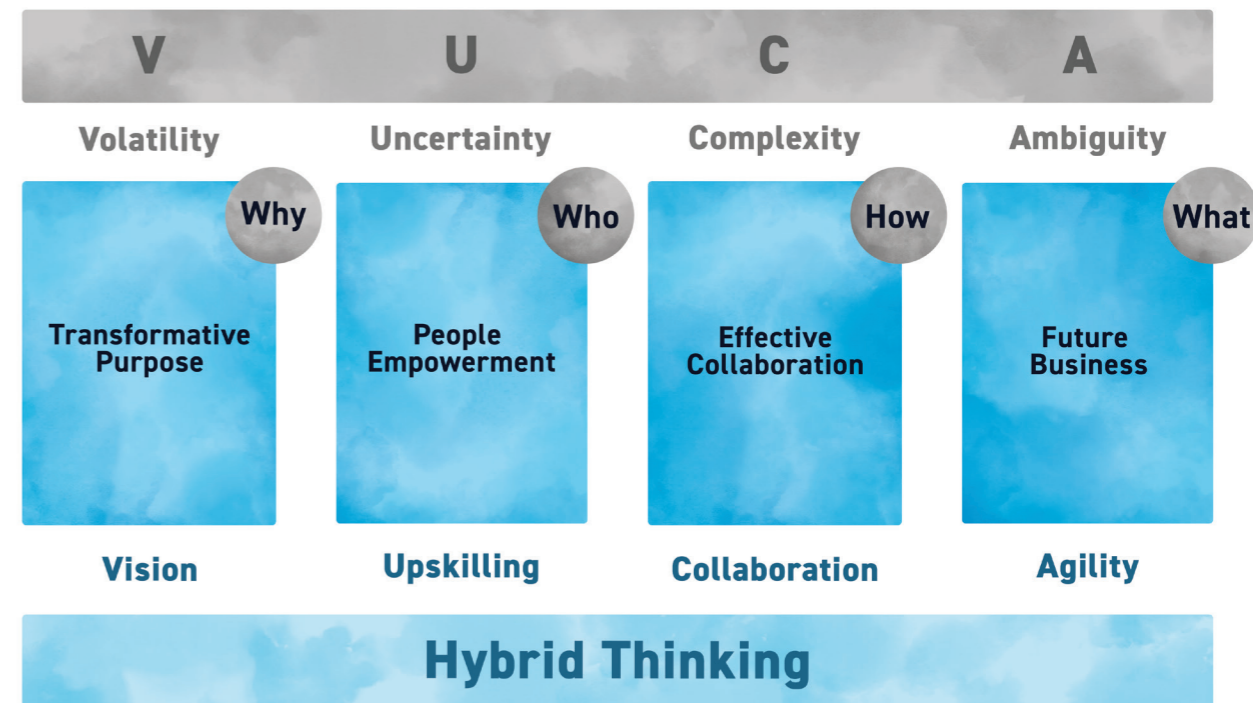
Complexity braucht Collaboration & Decentralization

Durch die explodierende Komplexität steigt die Anzahl von Handlungsmöglichkeiten. Einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden seltener. Widersprüchliche Interessen und Dilemmata nehmen zu. Dieser Komplexität kann, basierend auf der Systemtheorie, nur mit Diversifizierung, Dezentralisierung und Vernetzung begegnet werden. Zu den zentralen Erkenntnissen der Systemtheorie und Kybernetik gehört das von W. Ross Ashby formulierte Gesetz von der erforderlichen Verschiedenheit (*Law of Requisite Variety*). Es erklärt, warum wir im 21.

Jahrhundert auf Diversität, Kollaboration, Informations- und Wissensnetzwerke nicht mehr verzichten können. Je mehr Beweglichkeit, je mehr Wahrnehmungskanäle und mögliche Antworten wir haben, also je vielfältiger unsere Fühler und Sensoren sind, desto mehr Störungen können wir abfangen, desto besser sind wir vorbereitet auf das Ungewisse und Komplexe. Selbstorganisation in kollaborativen Netzwerken wird daher zum Imperativ. Wie Sensoren in einer Zelle nehmen einzelne Akteure des Netzwerkes Informationen und Signale an verschiedenen Stellen auf und leiten diese ins System zur Verarbeitung. Dieses Prinzip, die sogenannte *Aligned Autonomy*, war einer der maßgeblichen Erfolgsfaktoren für den kometenhaften Aufstieg von Spotify.

Ambiguity braucht Agility & Exponential Mindset

Aufgrund der steigenden Informationsdichte und deren Vernetzung wird die Welt zunehmend unscharf. Grenzen verschwimmen, Zusammenhänge, Rahmenbedingungen und Folgen werden schwerer greifbar. Informationen sind auf mehrere Weisen interpretierbar und führen zur Ambiguität, zur Mehrdeutigkeit. Dies erfordert Agilität, die Fähigkeit, sich schnell auf Neues einzulassen und angemessen zu reagieren, auch wenn man nicht alle Informationen haben kann. Es erfordert zudem die Bereitschaft und Fähigkeit, exponentielle Dynamiken zu erkennen und anzuerkennen und diese als Potential zu nutzen. Für die Zukunftsgestaltung unserer Organisationen und Gesellschaft ist es darüber hinaus unabdingbar, gezielt dafür zu sorgen, dass wir stabile Zustände auflösen. Diese kreative oder schöpferische Zerstörung, die bereits von Karl Marx und später Joseph Schumpeter beschrieben wurde, findet auch auf der Gesellschaftsebene statt. Strukturkrisen wie die in den Jahren 2020/21 verursacht durch das Corona-Virus zeigen systemische Schwachstellen auf. In diesen Phasen sollten wir kritisch hinterfragen, welche Methoden, Prozesse und Geschäftsmodelle wir bewahren wollen und was eben vielleicht nicht mehr zeitgemäß ist und neugedacht werden sollte. Nur wenn Organisationen sich bei Disruption und in Krisenzuständen darauf einlassen, neues Auszuprobieren und liebgelebte Praktiken, Technologien oder Geschäftsmodelle in Frage zu stellen, können sie den Sprung in das neue Paradigma schaffen. Dies erfordert neben der Bereitschaft des Managements



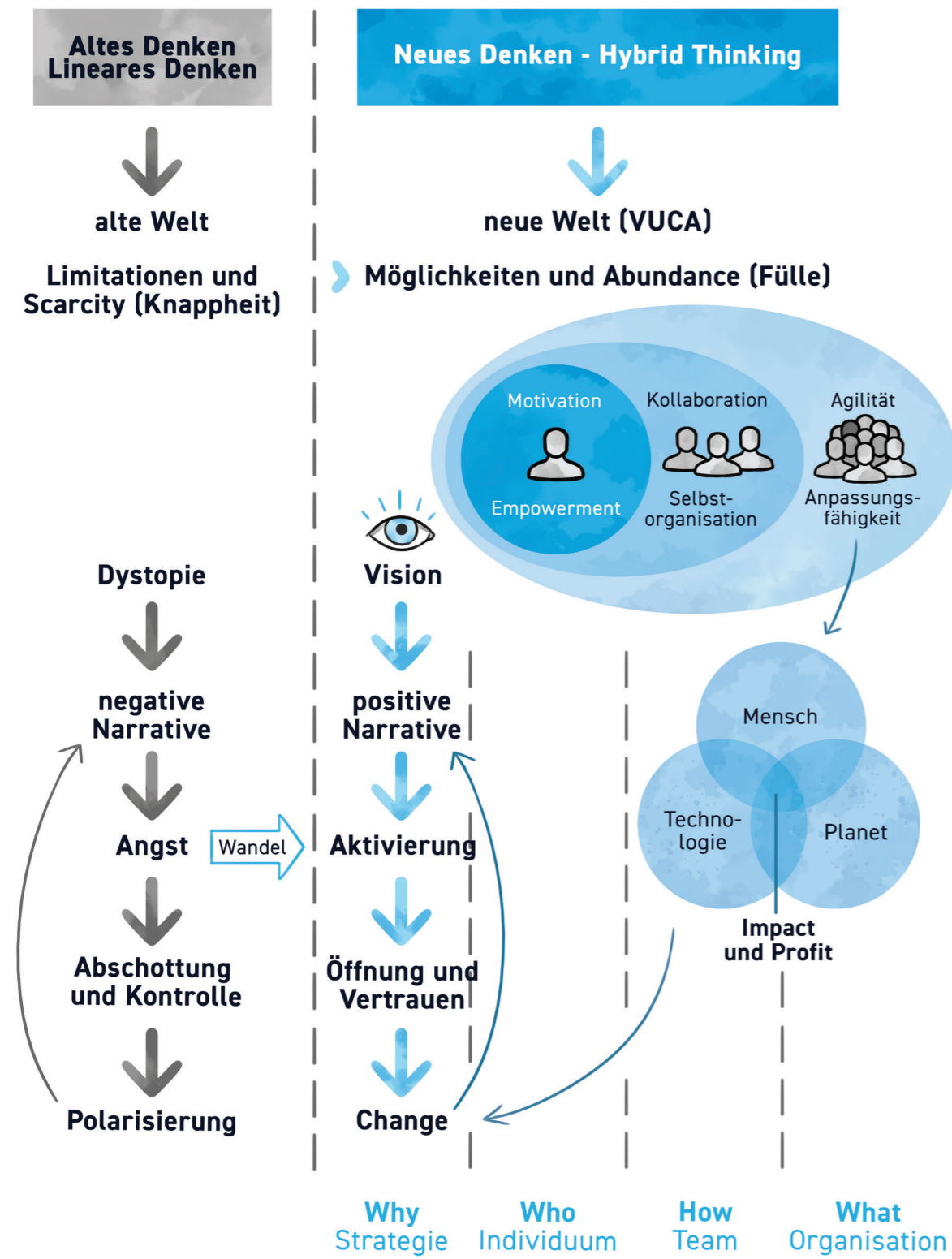
und einer entsprechend geeigneten Unternehmenskultur auch eine Art duales Betriebssystem und eine duale Transformation, die im *Hybrid Thinking* verankert ist. Solche sogenannten instabilen Phasen erhöhen unsere Kreativität und unser Innovationspotential und führen damit zu Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Ein starres System, das sich diesen Dynamiken versucht zu widersetzen, stürzt früher oder später in eine Krise und kollabiert.

Das neue VUCA steht also für:

- [Vision & Purpose](#)
- [Upskilling & Empowerment](#)
- [Collaboration & Decentralization](#)
- [Agility & Exponential Mindset](#)

Hybrid Thinking verbindet über vier Dimensionen die Triebkräfte eines jeden Wandels: die Richtung und den Sinn (das *Why*), das *Commitment* und die Befähigung der Menschen (das *Who*), die Effektivität der Zusammenarbeit (das *How*) und den Impact, die Wirkung im Sinne einer wünschenswerten Zukunft (das *What*). Es erweitert damit den von Simon Sinek wundervoll etablierten Golden Circle um ein entscheidendes Element, den Akteur, den Menschen, der durch *Future Skills* zur Gestalter*in befähigt wird. Zudem schließt sich im *Hybrid Thinking* Ansatz der Kreis, indem die Wirkung auf den Werten der Vision basiert und auf diese einzahlt. Damit entsteht ein selbstverstärkender Loop zur positiven Zukunftsgestaltung. Mensch, Organisation und Gesellschaft wirken und wachsen endlich zusammen.





So sind die vier Dimensionen des *Hybrid Thinking* nicht nur ein notwendiger Lösungsansatz im Umgang mit einer exponentiellen Realität. Es entstehen sogar genau dann die negativen Aspekte des VUCA, wenn man die Dimensionen vernachlässigt. Ohne Vision entsteht volatiles Chaos, ohne Befähigung Unsicherheit, ohne Kollaboration ist Komplexität nicht handelbar und ohne Agilität scheitern wir in mehrdeutigen Umgebungen. *Hybrid Thinking* bietet also einen ganzheitlichen Ansatz für Überlebens- und Zukunftsfähigkeit einer exponentiellen VUCA Gesellschaft. Es bildet einen positiven Gegenpol zu einer Realität, die dominiert durch Negativnachrichten und Dystopien lähmt und spaltet. Es aktiviert, inspiriert und ergreift Initiative und Verantwortung für die Gestaltung unserer Welt. Einer Welt, die lebenswert und positiv exponentiell ist.

Wenn man sich diese Zusammenhänge betrachtet, wird sehr schnell ersichtlich, dass alle vier Dimensionen notwendig, aber keine alleine hinreichend ist. Ganz im Gegenteil: selbst das Fehlen einer einzigen Dimension führt zum Scheitern in Bezug auf Zukunftsfähigkeit. Ohne Vision und Purpose fehlt nicht nur die Identifikation der Einzelnen mit der Organisation. Es fehlt auch die Klarheit und das gemeinsame Commitment in Richtung eines verbindenden Zielbildes. Dieser Zustand führt gegenwärtig in vielen Organisationen zu Frustration oder Verwirrung.

Das Vernachlässigen der Befähigung des Einzelnen führt nicht nur zu unglaublich viel verschenktem Potential. Es verursacht auch Unzufriedenheit und Unsicherheit, nicht selten induziert es Widerstand, aktiven oder passiven oder Resignation. Der regelmäßig von Gallup ermittelte Engagement-Index zeigt genau dies: über zwei Drittel der deutschen Mitarbeitenden macht nur Dienst nach Vorschrift, ein Drittel fühlt sich in Bezug auf Digitalkompetenzen nicht vom Arbeitgeber unterstützt.

Micromangement, Linienhierarchien und der damit verbundene Mangel an Selbstorganisation und Kollaboration führen nicht nur zu Zielkonflikten und internem Wettbewerb. Sie verhaften Unternehmen zunehmend in starren und ineffektiven Prozessen, die sich in hohen Kosten, Frustration und langen Entwicklungszyklen häufig suboptimaler Produkte äußern.

Und offensichtlich führt ein Mangel an Agilität und Anpassungsfähigkeit zu Trägheit und blinden Flecken, die auf Grund von Disruption die Auslöser von strukturellen Krisen oder gar Kollaps sein können. Der Fall Nokia, oder besser, der Fall Nokias, ist ein Paradebeispiel dafür.

Raus aus dem Hamsterrad, rein in die Zukunft

Wir befinden uns in einer Strukturkrise des Menschen. Wir spüren die Spannungen ausgelöst durch die Dissonanz zwischen der Realität und einem alternativen Wunschzustand. Es ist Zeit für einen neuen Humanismus, eine neue Aufklärung. Nicht die des Geistes, sondern eine Aufklärung des Herzens. Es geht um nicht weniger als die Entwicklung einer mündigen, solidarischen Gesellschaft, um die Ermächtigung des Menschen zu einem geistigen Wesen in Verbundenheit mit seiner Umgebung. Wenn wir unser eigenes Wohlbefinden (*happiness*) priorisieren und dies dann mit anderen teilen, schaffen wir eine bessere, positive Welt. Eine Welt die verbindet und nicht trennt. Tiefe, Leidenschaft, Verbundenheit, Mitgefühl und Verantwortung üben zunehmend einen Sog aus. Systemische Betrachtungen, positive Psychologie, Neurowissenschaften sowie Erkenntnisse über ökologische und quantenmechanische Zusammenhänge beschleunigen den Wandel exponentiell.

Das 21. Jahrhundert ist das Zeitalter der Möglichkeiten. Noch nie in der Geschichte der Menschheit war es so einfach, als Individuum Anteil zu nehmen an der Gestaltung der Zukunft und Veränderung der Welt. Nie waren Unternehmertum so einfach, Informationen und Wissen so leicht zugänglich und Gemeinschaft so leicht organisierbar. Die Frage in Krisen und Zeiten des Wandels ist also nicht, wie wir uns wieder erholen, indem wir zum Ursprungszustand zurückkehren, sondern wie es uns gelingt, einen neuen, einen besseren Zustand zu erschaffen. Die in diesem Buch beschriebenen *Future Skills* sind dieser Aufgabe gewidmet.

Literatur & Links

Arndt Pechstein: Tradition ist kein Geschäftsmodell, Vahlen Verlag, 2021.