



DON'T BLOCK THE EXIT. IT WILL EASE YOUR ENTRY.

Masterclass:

Future Management

Eine konstruktive Kritik
an der Projektion von Zukunft
als Korrektiv von Gegenwart

Ulrich Kern

Februar 2026

Inhalt

Vorwort: XXX

1. ManagerInnen, wo geht's lang? Da geht's lang!

- 1.1 Homo cogitans, verschiebe deinen Horizont!
- 1.2 Future Management – neue Persönlichkeit? Neues Profil?
- 1.3 Nicht verwalten, sondern verantworten!
- 1.4 Weniger Kassenwarte, mehr Archäologen der Zukunft
- 1.5 Vom Verstehen ins Verändern kommen

2. Transformation, wer nicht mit der Zeit geht ...

- 2.1 Transformation – Wandeln durch Handeln!
- 2.2 Wissen – der Goldstandard für Transformation
- 2.3 Komplexe Probleme lösen: Offen denken, verbindlich handeln
- 2.4 Mehr Kompetenz für normative und genuine Gestaltung!

3. Kooperation und Kollaboration von Politik und Wirtschaft

- 3.1 Geschichte schreiben, Zukunft gestalten
- 3.2 Strategie – Erfindung und Zerstörung von Regeln

3.3 Jamsession als Prinzip von Führungsteams

3.4 Consulting – Goethe hatte doch Recht!

3.5 Nur zusammen macht es Sinn!

3.6 Wo bleibt der Coworking-Space für Staat und Wirtschaft?

4. Kreativität und Innovation – KI, die tatsächlich etwas bewirkt!

- 4.1 Organisierte Kreativität als gesellschaftliches Postulat
- 4.2 Kreativität – Wie kommt die Kuh vom Eis?
- 4.3 Innovation und Bildung in der Krise – ein Déjà-vu?!
- 4.4 Innovation – eine Frage der Managementkultur
- 4.5 Innovation – nur Lippenbekenntnis für Sonntagsreden?

5. Zukunft braucht Sinn und Sinnlichkeit

- 5.1 Designstrategie – von der Gegenwart in die Zukunft
- 5.2 Management – fehlt der Zukunft die Sinnlichkeit?

6. Schlusszitat

7. Bildnachweis und Impressum

Vorwort: Appelle an den eigenen Ehrgeiz



Es ist höchste Zeit, sich auf die Suche nach neuen Ideen zu machen. „Seit 2019 sind in Deutschland 266.000 Arbeitsplätze in der Industrie ersatzlos gestrichen worden.“ Eine solche Hiobs-Botschaft spricht für sich selbst. Es hat seinen Grund, wenn es heißt „Die deutsche Industrie steckt in einer tiefen Krise“ (17.2.2026, faz.net). Nimmt man noch die momentanen Sparpläne beispielsweise des Versicherers Ergo und des Volkswagen-Konzerns hinzu, weiß man, der Aderlass ist noch nicht zu Ende.

Es geht um nichts Geringeres als um unsere Zukunftsgestaltung. Und ich fürchte, dass wir uns hier nicht auf der „Sunny Side of the Street“, sondern auf einem harten steinigen Weg, einer langen Durststrecke, wiederfinden. Selbst das Mutterland der Industrialisierung, Großbritannien, ist heute sehr weit von seiner damaligen Bedeutung entfernt. Wenn der alte Kontinent nicht in Summe zum alten Eisen gehören will, muss er sich endlich aufraffen. Von keinem Entscheidungsträger, weder in der Wirtschaft noch in der Politik, wird erwartet, dass er oder sie auf jede Veränderung sofort die richtige Antwort hat. Was mit Recht erwartet wird, ist, dass Entwicklungen bemerkt, benannt und beredet werden, um sich frühzeitige Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Mein Vorschlag für eine Masterclass Future Management fußt auf der Annahme großer und struktureller Verwerfungen geopolitischer und geoökonomischer Art, die alle Geschäftsmodelle deutscher respektive europäischer Unternehmen revisionsbedürftig machen.

EntscheidungsträgerInnen stehen vor immensen Herausforderungen und treffen in einer Masterclass auf Menschen, die sich in vergleichbaren Situationen befinden. Gemeinsam können sie unter

Vorwort: Appelle an den eigenen Ehrgeiz

Gleichgesinnten in dem geschützten Raum eines Weiterbildungsprojekts die Umwälzungen in ihren eigenen Organisationen verarbeiten. Sie entwickeln gegenseitige Inspirationen und imaginieren mögliche Zukünfte und Problemlösungen.

Als Hochschullehrer weiß ich aus eigener Erfahrung, dass Menschen über sich hinauswachsen wollen und können, wenn man ihnen hilft, Scheren im Kopf zu lösen und verschüttete Potenziale der Zukunftsgestaltung zu aktivieren. Aus dem Design und Management kommend, sehe ich Moderieren nicht nur als bloßes Zusammenführen von Erkenntnissen, sondern als smartes und softes Provozieren zum Betreten von Denkräumen, die man sich bisher nicht zugetraut hat. Alles das ordnet sich für mich in das Rubrum von Kreativität und Innovation ein.

Wenn offene, aber gestaltungswillige Menschen aufeinandertreffen und ernsthaft an neuen Problemlösungen interessiert sind, dann finden sich nach meiner Erfahrung immer Entwürfe und Konzepte, die kompetent Neuland betreten. Im Grunde ist es ein ständiges Appellieren an den eigenen Ehrgeiz, noch bessere Ideen und noch bessere Lösungen zu entwickeln.

In diesem Reader sind 22 Essays, illustriert durch 19 Grafiken, zusammengestellt, die eine Idee von einer solchen Masterclass vermitteln. Aber lesen Sie selbst ...

1.

**ManagerInnen, wo geht's lang?
Da geht's lang!**

Homo cogitans, verschiebe deinen Horizont!



In viele meiner Vorlesungen habe ich Stellenanzeigen zu Jobs aufgenommen, die Themen meiner Lehre unterfütterten: Innovationsmanagement, Kommunikationsmanagement, Designmanagement, Produktmanagement, Change Management, General Management und andere. Zum einen sollten die Studierenden lernen, wie man Ausschreibungen liest und interpretiert, zum anderen sollten sie reflektieren, welche Fähigkeiten in den unterschiedlichen Unternehmen und Branchen aktuell gebraucht werden. Vermutlich ist das der Grund, warum mich interessante Ausschreibungen immer wieder triggern.

Derzeit (Oktober 2025) läuft auf Stepstone eine Stellenausschreibung für einen Strategischen Einkäufer. Dort heißt es in der Beschreibung der Anforderungen an die KandidatInnen: „Sie sind längere Entscheidungswege gewohnt ...“. Eine Formulierung, die mich ziemlich irritiert, klingt sie doch nach einem Eingeständnis von Kapitulation vor Komplexität. Es fällt mir schwer, das Delta zwischen propagierter und praktizierter Professionalität in der Praxis zu akzeptieren.

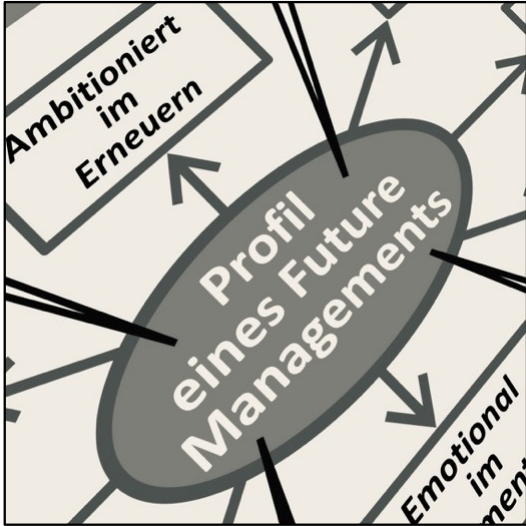
Ja, ich weiß, nichts ist einfach und nichts geht schnell. Manchmal allerdings kommt mir der Verdacht, dass wir ein langsames Tempo und umständliche Prozesse noch immer für völlig normal halten. Dabei bläst uns der „Wind of Change“ zunehmend unangenehmer ins Gesicht und macht uns klar: Wir sollten uns auf andere, nämlich sehr viel schnellere Zeiten einstellen. Und vor allem sollten wir unsere Reaktionszeiten auch in der Mikroökonomie den veränderten geopolitischen Rahmenbedingungen anpassen.

Homo cogitans, verschiebe deinen Horizont!

Wollen wir uns weiterhin als Gesellschaft ein hohes Maß an Lebensqualität erhalten, müssen wir schneller in der Wahrnehmung von Wirklichkeit und in ihrer Beschreibung und Bewertung werden. Und, was ich für dringlichst halte, wir müssen unseren Horizont erweitern. Noch europäischer, noch globaler denken und handeln. Damit meine ich nicht nur die Spitzen-PolitikerInnen und Top-ManagerInnen, sondern die gesellschaftliche Mitte. Nur wer versteht, was international passiert und welche Relevanz das selbst für den eigenen privaten „Vorgarten“ hat, kann sich aus der Rolle des Passanten im Weltgeschehen lösen und zum Passagier einer Reise in die selbstbestimmte Zukunft werden.

Zukunft darf nicht zu einem dysfunktionalen Raum werden, weil wir aufgehört haben, eigenständig zu denken. Um denken zu können, braucht es den Willen zur Wahrnehmung und die Kraft zur Kommunikation. Wer, in welcher Funktion auch immer, Teil der Wirtschaft ist, muss die Zusammenhänge sehen und ihre Bedeutung verstehen – der Homo cogitans wird zur zentralen Größe der Transformation. Dabei geht es nicht nur um Nachdenklichkeit, sondern um das Mit- und gerade um das Vordenken. Zukunft muss gesucht werden, um sie zu finden. Das Denken ist die Navigation dorthin. Zukunft geht uns alle an. Zukunft ist zu wichtig, um sie einer kleinen Elite zu überlassen.

Future Management – neue Persönlichkeit? Neues Profil?

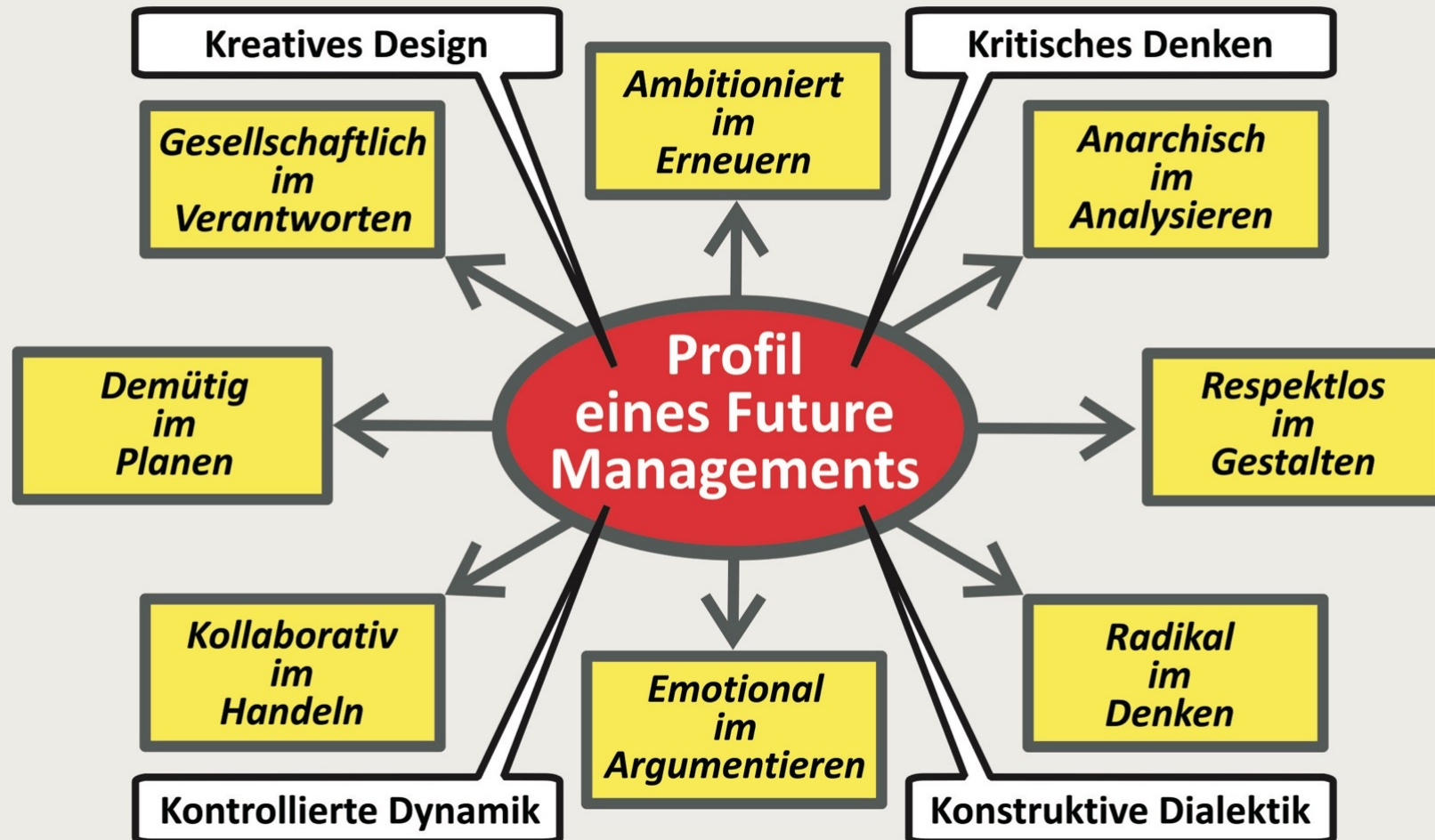


Das sind beeindruckende Zahlen und sie machen die Dimension der Transformation fassbar. „Bosch-Führung will 2,5 Milliarden Euro bis 2030 sparen“ (15.9.2025, n-tv.de). Demnächst werden jedes Jahr 500 Millionen Euro bei Bosch in der Bilanz wegfallen. Diese gigantische Zahl übersteigt das Vorstellungsvermögen. Zur Einordnung: 500 Millionen Euro entsprechen dem Wert von rund 1.000 neuen Einfamilienhäusern. Zum Vergleich: 2024 wurden in Berlin 978 Ein- und Zweifamilienhäuser gebaut.

Dieses Beispiel eines einzelnen Unternehmens verdeutlicht, in welchen Dimensionen sich die deutsche Wirtschaft neu aufstellen müssen. Ob Klimaschutz, Umbruch der Autoindustrie, Energiewende oder Einsatz von KI – der Zukunft wird kein Unternehmen entgehen. Wir reden hier im Grunde vom strukturellen, grundsätzlichen Umbau der Gesellschaft. Angesichts dieser Dimensionen entstehen Aufgaben, die ManagerInnen möglicherweise nur einmal in ihrem Berufsleben als Herausforderung zu leisten haben. Die Transformation von Unternehmen ist wie ein Hürdenlauf, bei dem die Hürden immer höher werden, die es zu überwinden gilt. Und damit steigen auch die Anforderungen an die Kondition ...

Vielleicht braucht es dafür sogar eine völlig neue Generation von ManagerInnen?! Wäre es nicht sinnvoll, das Studium des MBA Master of Business Administration inhaltlich so neu zu strukturieren, dass eben nicht mehr Administration, sondern Transformation und die Innovierung des Geschäftsmodells im Vordergrund stehen? Denn ein Future Management muss sich die Trauben

Programmatik und Profil eines Future Managements



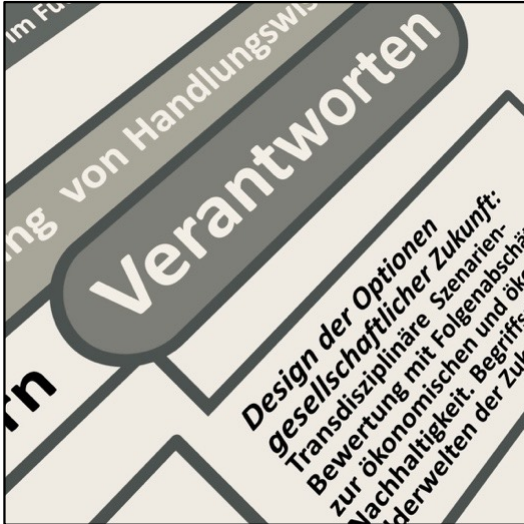
© Kern / Kern 2020/2025

Future Management – neue Persönlichkeit? Neues Profil?

hochhängen – also ambitioniert im Erneuern sein. Nein, nicht die Kettensäge als Metapher, sondern eine Projektion von Zukunft, in der sich die Menschen einer Organisation wiederfinden. Ein Future Management wird ein sehr komplexes Programm generieren und realisieren. Ein Verständnis von Projektmanagement wäre fehl am Platz, geht es doch um langwierige und tiefgreifende Prozesse, deren Koordinaten ständig in Bewegung sind. Nicht immer wird eine sachlich-nüchterne Kommunikation ausreichen, um alle Menschen zu erreichen. Eine Emotionalisierung in der Grundstimmung soll Vertrauen bei den Beteiligten herstellen, dass ehrlich und verantwortungsvoll mit der Zukunft aller umgegangen wird. In diesem Bewusstsein sollten alle Planungen mit einer gewissen Demut und mit hoher Konzentration gemacht werden. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit angemessener und zukunftsicherer Entscheidungen. Bei der Umsetzung muss das Future Management respektlos im Gestalten sein – es darf keine „Erbfriedhöfe“ geben. Geht es doch um die Gestaltung von Zukunft, also etwas völlig Neuem.

Ein sozio-ökonomisches System zu transformieren, braucht ein Future Management mit neuen Persönlichkeiten und neuem Profil. Es braucht Menschen und Teams, die begeistern und mitreißen können. Die selbst von der Idee der Erneuerung beseelt und von der Notwendigkeit überzeugt sind, die Organisation auf ein neues Level zu heben.

Nicht verwalten, sondern verantworten!



In den letzten Tagen stand ich in einem dieser großen, modernen Supermärkte, um den anstehenden Wocheneinkauf zu erledigen. Ich finde diese Läden wunderbar, weil es dort inzwischen sogar einen guten Espresso zu trinken gibt. Und an der Theke lächeln mich auch noch so zauberhafte Brownies an. Wie ich da so stand, und mich an Keks und Kaffee erfreute, fing ich Wortfetzten eines Gesprächs zwischen zwei Kunden auf: „Ich habe ja nichts gegen die, wenn die hier arbeiten. Aber wenn nicht, ...“ Ich wollte mir meinen Pausengenuss nicht verderben und drehte mich weg. Allerdings fragte ich mich ernsthaft, wie will man in Deutschland Innovationen durchsetzen, wenn Integrationspolitik als anrüchig gilt? Beim morgendlichen Tee las ich: „Spaniens Wirtschaft brummt – und die deutsche nicht“ (29.9.2025, n-tv.de) Einer der Gründe dafür lautet „Zuwanderung“, denn die „mildere die Folgen des demografischen Wandels“. Es ist einerseits das Wissen, das fehlt, und andererseits scheint es immer weniger Menschen zu geben, die für eine solche intellektuelle Transferleistung bereit sind.

Mit einer riesigen Herausforderung haben wir es zu tun – Menschen aus ihrer Vergangenheit zu lösen und in eine neue Zukunft mitzunehmen. Wie innoviert man strukturell in einer Gesellschaft, deren Staatsform die Demokratie ist? Indem man genau das zum breiten Thema in der Öffentlichkeit macht? Ich denke ja! Der Politik in Deutschland muss es gelingen, die Zukunft dieses Landes zu einem Thema zu machen, das breite Teile der Bevölkerung berührt und beschäftigt. Allerdings braucht es hierfür eine neue Art von Problemlösungskompetenz. Wenn beispielsweise gefordert wird „Deutschland braucht eine neue Industriepolitik“ (28.9.2025, faz.net), dann zeigt sich hier ein fatales Versäumnis. „Es ist Zeit für ein neues Verständnis von Industriepolitik. Die aktuelle ist zu sehr darauf

Entwicklung und Qualifizierung von Handlungswissen

Verwalten

Verändern

Verantworten

***Pflege
der Praxis:***
Mono-
disziplinäre
Anwendung
der Standard-
Kompetenzen

***Entwicklung der
Planungsprozesse:***
Interdisziplinäre
Neu-Orientierung der
Innovationsstrategien
und ihrer Problem-
lösungskompetenzen

***Design der Optionen
gesellschaftlicher Zukunft:***
Transdisziplinäre Szenarien-
Bewertung mit Folgenabschätzung
zur ökonomischen und ökologischen
Nachhaltigkeit. Begriffssysteme und
Bilderwelten der Zukunftsgestaltung.

Nicht verwalten, sondern verantworten!

ausgerichtet, bestehende Strukturen zu bewahren ...“ – wir verwalten immer noch unsere Vergangenheit. Wir hätten schon längst Planungsprozesse neu entwickeln müssen, damit Veränderung tatsächlich stattfindet. Neue Schulden, um alte Strukturen zu subventionieren, bedeutet „Gutes Geld schlechtem hinterherwerfen“.

Die Protagonisten unserer Gesellschaft brauchen ein neues Verhältnis zum Begriff des Verantwortens. Wir müssen uns nicht nur fragen, ob unser Handeln „enkelgerecht“ ist. Wir müssen uns fragen, ob wir das, was wir nicht tun, vor uns hier und jetzt verantworten können. Und wir sollten aufhören, Sachzwänge als Alibi für unsere Verzagtheit anzuführen.

PolitikerInnen im Bund und in den Ländern – entwickelt endlich Begriffssysteme und Bilderwelten der Zukunftsgestaltung eures Verantwortungsbereiches! Es braucht ein Design der Optionen gesellschaftlicher Zukunft. So verringern sich Vorurteile und es entwickelt sich ein gemeinsames Vordenken. Zukunftsgestaltung ist eine Frage des Verantwortens und des Berufsethos von EntscheidungsträgerInnen. Dann klappt's auch mit der Zuwanderung ...

Weniger Kassenwarte, mehr Archäologen der Zukunft



Woran erkennt man ZukunftsgestalterInnen? Tragen sie weiße Sneaker und ihr Outfit mit der Eleganz eines ehemaligen Bundestrainers für Fußball? Nein, es sind nicht die äußeren Attribute, sondern vielmehr zeichnen sich ZukunftsgestalterInnen durch ihre Nachdenklichkeit, ihre Vigilanz und ihr kollaboratives Charisma aus. Hinzu kommt eine unaufdringliche Intellektualität, die ständig auf der Suche ist, ohne zu wissen, was gesucht wird. Aber doch finden sie jedes Mal etwas, das für Überraschungen sorgt. Sie kennen die Vergangenheit, weil sie aus ihr lernen, ohne sie zu verklären. Sie lieben die Zukunft, lassen sich dennoch nicht von ihr verführen. Sie wissen, dass Zukunft immer wieder hart erarbeitet werden muss. Und sie kennen vor allem den Preis für fehlende Aufmerksamkeit in dieser Beziehung. Man könnte diese Menschen auch als die „Archäologen der Zukunft“ bezeichnen. Sie suchen die Spuren, die die Zukunft schon in Gegenwart und Vergangenheit hinterlassen hat.

Welche Spuren hat unsere Zukunft in der Vergangenheit gelegt? Na, beispielsweise Erkenntnisse wie diese: „Bisher ist noch jeder Champion irgendwann untergegangen.“ Diese stammt aus dem Artikel „Es war einmal ein Exportweltmeister“ (21.11.2025, sueddeutsche.de) und macht klar, dass die Brüchigkeit der Wirtschaft und die Vergänglichkeit ihres Erfolgs schon früher hätten erkannt werden können, wenn man danach gesucht hätte. Da uns dieser kritische Forschergeist fehlte, ist nun „Der Preis der Bequemlichkeit“ (14.11.2025, sueddeutsche.de) zu zahlen. Das passiert, wenn man Zukunft als Fortschreibung von Gegenwart versteht. Das passiert aber auch, wenn man Erinnerungslücken hat und vergisst, dass Innovationen kein Selbstläufer sind, sondern erfolgreich in den Markt gebracht

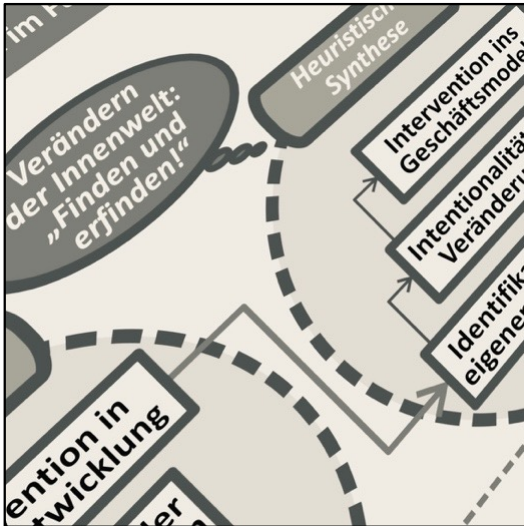
Weniger Kassenwarte, mehr Archäologen der Zukunft

werden müssen. Jedoch: „Brillant in der Forschung, schwach in der Umsetzung“ (25.11.2025, handelsblatt.com) wird der deutschen Wirtschaft attestiert. Ignorieren wir, dass eine gute Ernte (Innovation) auch eingefahren (erfolgreich) werden muss?

Eine erfolgreiche Zukunft wird von Innovationen bestimmt, deren sinnstiftender Nutzen für die Überraschungen sorgt, die die Welt braucht, um Fortschritt zu erleben. Natürlich muss man an der Idee des Fortschritts arbeiten, an Utopien glauben und wissen, dass andere Nationen mindestens so ehrgeizig sind, wie wir (es einmal waren?).

Immer öfter drängt sich bei mir der Verdacht auf, dass unser Hochschulsystem zu viele Kassenwarte, Schatzmeister und Schriftführer produziert und viel zu wenige Kreative, Innovatoren und ZukunftsgestalterInnen. Dabei bräuchten wir ein Future Management sowohl in der Makro- als auch in der Mikroökonomie. Ganz zu schweigen vom Bedarf in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung. Wir brauchen händeringend Kompetenz in der normativen Zukunftsgestaltung – als Reaktion auf den Paradigmenwechsel – und in der instrumentellen Zukunftsgestaltung – als Reaktion auf die vergessenen Lehren der Vergangenheit.

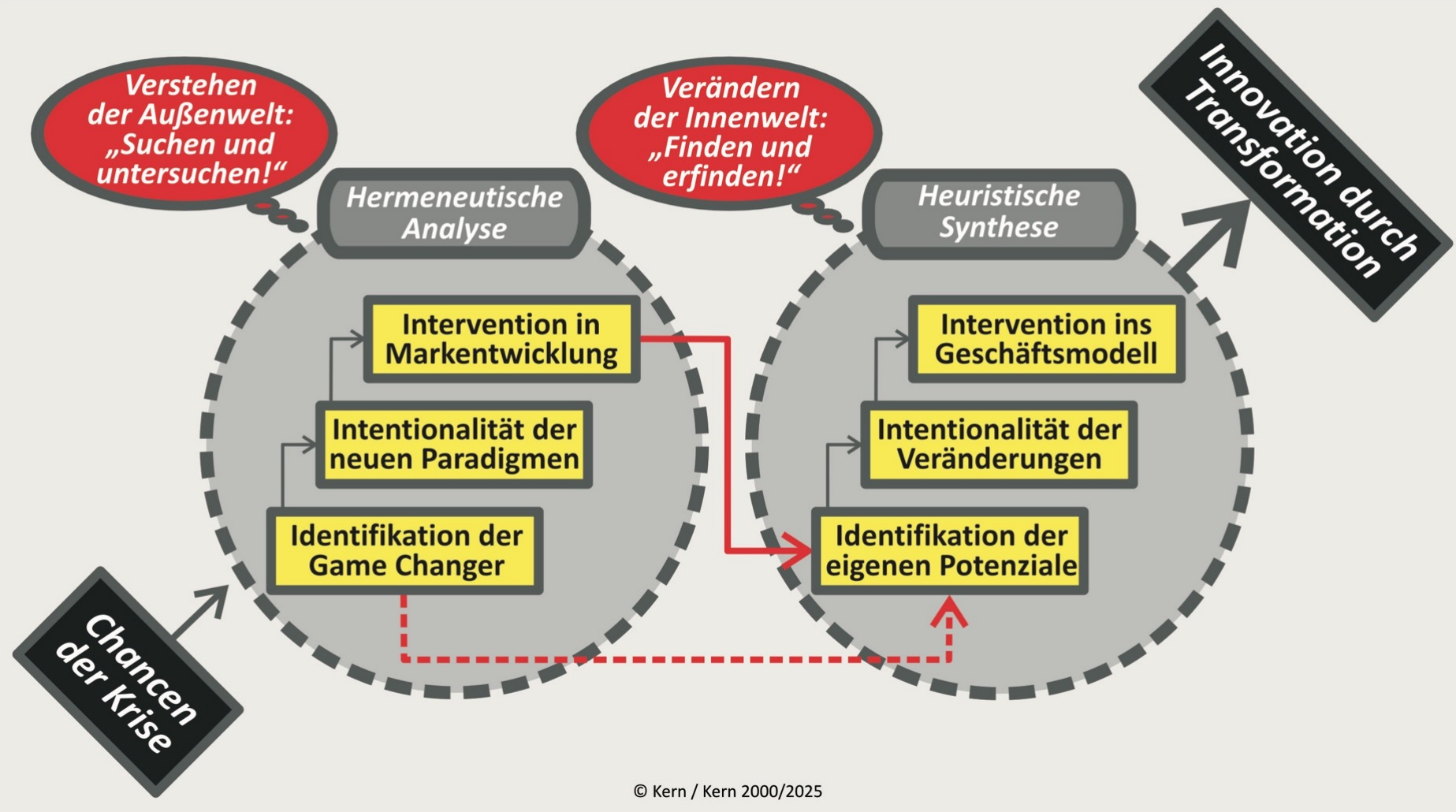
Vom Verstehen ins Verändern kommen



Wenn in ein paar Tagen in München (Sept. 2025) die IAA ihre Garagentore öffnet, werden sich unsere Augen auf die chinesischen Newcomer im Automarkt richten. Vermutlich werden die Experten einmal mehr konzедieren, dass im Reich der Mitte schon ganz gute Autos gebaut werden, aber diese noch lange nicht so gut wie unsere hiesigen Marken seien. Begründet wird dies mit Verweisen auf unsere Tradition als Auto-Nation, auf das attraktivere German Design und den nicht flächendeckenden Service. Warum ich das weiß? Weil ich das ähnlich bei der Markteinführung sowohl der japanischen als auch der koreanischen Marken erlebt habe. Da war von „Reisschüsseln auf Rädern“ die Rede, von barockem Design und Hinterhof-Werkstätten. Und selbst Dacia von Renault wurde zuerst belächelt. Wie wir heute wissen, waren das alles Fehleinschätzungen ...

Wie lassen sich solche Irrtümer vermeiden oder zumindest minimieren? Zuerst müssen Unternehmen und auch Organisationen ihre Außenwelt genauso ernst nehmen wie ihre Innenwelt. Doch häufig ist es so: Ist ein Unternehmen auf die Erfolgsstraße eingebogen und nimmt Fahrt auf, richtet sich sein Augenmerk verstärkt nach Innen und der Kontakt zur Außenwelt verliert an Bedeutung. Man fokussiert sich auf die betriebliche Innenwelt, weil das viel „handfester“ und konkreter ist. Auch lassen sich Erfolge für die eigene Karriere schneller realisieren, weil sie sichtbarer sind. Vergessen wird dabei die Kompatibilität des Unternehmens mit den Entwicklungen der Außenwelt. Dabei ist diese die Voraussetzung, um im Inneren erfolgreich zu wirken. Und Kompatibilität erreicht man nur durch Synchronisation ...

Zur Bedeutung der Hermeneutik und Heuristik im Future Management von Organisationen



Vom Verstehen ins Verändern kommen

Das Verstehen der Außenwelt läuft unter dem Motto „Suchen und untersuchen!“. Es gilt, Anzeichen von Krisen zu suchen, die möglicherweise zur Bedrohung des Unternehmens werden können. Ebenso gilt es, die sich daraus ergebenden Chancen zu untersuchen. Der Begriff der Hermeneutik stammt aus der Philosophie und meint die reflektierende Interpretation von dem, was dem Menschen an Zeichen und Symbolen, an Texten und Begriffen dargeboten wird. Wer das macht, gewinnt allmählich einen Eindruck, an welchen Stellen in der Innenwelt der Organisation nachjustiert oder angepasst werden muss.

Die Überschrift für die Veränderungen der Innenwelt lautet: „Finden und Erfinden!“ In jedem Unternehmen schleifen sich Heuristiken als bewährte Faustformeln ein, die mehr oder weniger erfolgreich funktionieren. Diese werden dann als Routinen häufig nicht mehr in Frage gestellt und mindern die Leistungsfähigkeit. Diese Schwachstellen müssen gefunden werden, genauso wie die eigenen Potenziale zur Erneuerung.

Ob freiwillig oder unfreiwillig – die gesamte Wirtschaft befindet sich in der Transformation. Unternehmen müssen neue Produkte und meist auch neue Geschäftsmodelle erfinden. Sie brauchen Innovationen, um global erfolgreich zu bleiben. Innere Veränderungen beginnen mit dem Verstehen der Außenwelt.

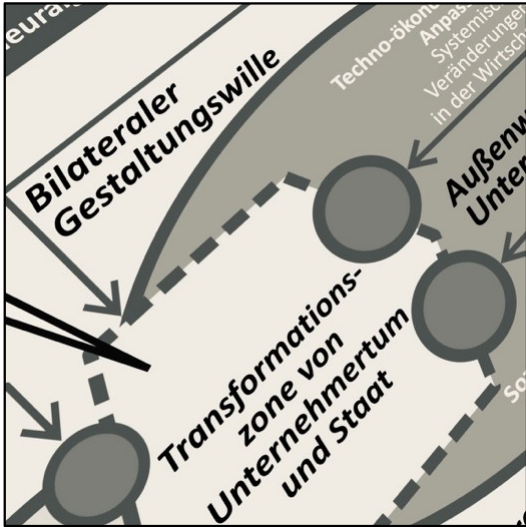
Wer nicht mit der Zeit geht ... Sie wissen schon ...



2.

**Transformation, wer nicht mit
der Zeit geht ...**

Transformation – Wandeln durch Handeln!



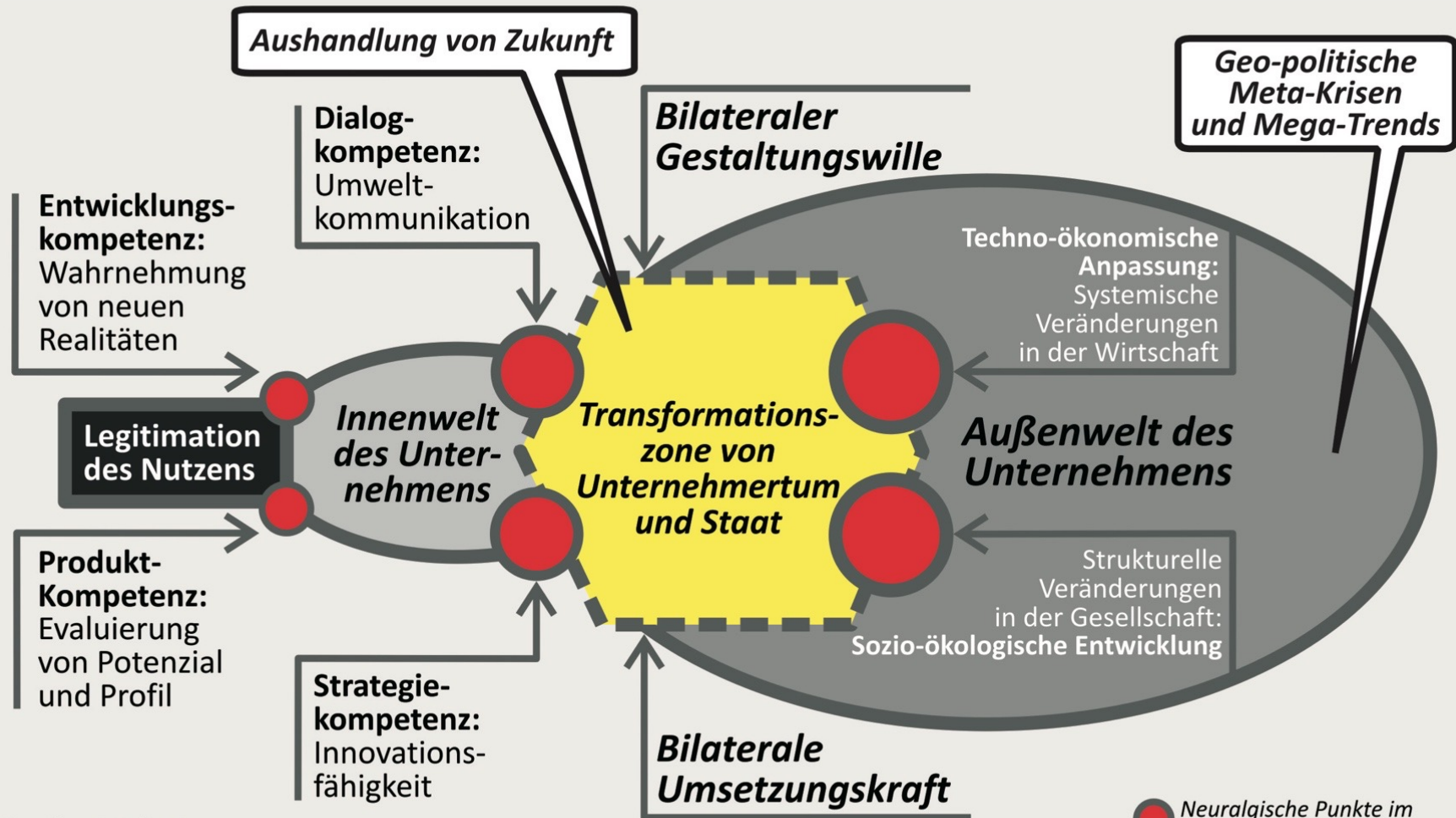
Die Spatzen pfeifen es von den Dächern: Deutschland muss sich neu erfinden! Aber: „Deutsche sind kaum bereit für schmerzhaft Reformaten“ (21.8.2025, faz.net). Befragungen zur deutschen Reformbereitschaft sind frustrierend. „Keine dieser Entwicklungen“ - gemeint sind strukturelle Eingriffe in den Staat – „wurde auch nur von einer relevanten Minderheit akzeptiert“, obwohl deren Plausibilität von den meisten anerkannt wird.

„Mein Vater, wenn es möglich ist, so gehe dieser Kelch an mir vorüber.“, flehte Jesus vor seinem Leidensweg. Für mich bringt dieses Zitat die Absurdität unserer gesellschaftlichen Situation und Stimmung auf den Punkt. Es gibt keine bessere Metapher für kollektiven Verantwortungsverlust.

Aktivitäten wie #NavigatingChange sind überfällig als Anstoß gegen die „Null Future“-Stimmung im Land. Wie schafft es das einzelne Unternehmen, gegen diesen Strom der schlechten Laune und totaler Verzagtheit anzukämpfen und seine Zukunft nicht aufzugeben? Ich freue mich, dass ich in dieser Reihe Gelegenheit erhalte, in einem für Oktober 2025 geplanten Interview zu Wort zu kommen. Mein Credo: Wandeln passiert durch Handeln. Erkenntnisprozesse sind wichtig, bleiben aber ohne Umsetzung nutzlos. Das ist auch immer die Erfahrung aus der Arbeit unseres Büros gewesen, das jahrelang Unternehmen und Organisationen an Weichenstellungen begleitet hat.

Heute nimmt die Zahl der neuralgischen Punkte zu, die von Unternehmen immer schnellere und grundlegendere Wandlung erfordern. Die Antwort darauf kann nur entschiedener Gestaltungswille und ebenso energische Umsetzungskraft lauten. Diese Fähigkeiten fallen aber nicht vom Himmel,

Herausforderungen von Wirtschaft und Politik an neuralgischen Punkten im Transformationsprozess



© Kern / Kern 2013/2025

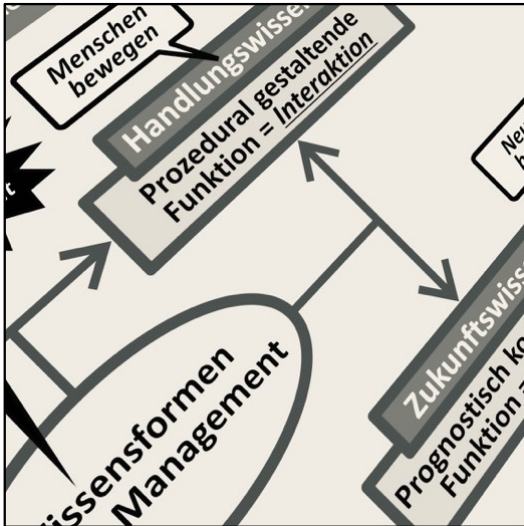
Transformation – Wandeln durch Handeln!

sondern setzen ehrliche Selbstanalyse und zum Teil auch schonungslose Veränderungsbereitschaft im Unternehmen voraus – angefangen bei der Legitimation des Nutzens. Zu fragen wäre z.B.: „Würde die Welt uns vermissen, wenn es unser Unternehmen und unser Angebot nicht mehr gäbe?“ Wer die Frage nicht schnell und eindeutig positiv beantworten kann, muss sofort seine Entwicklungs- und Produktkompetenz kritisch hinterfragen und seine Innenwelt dynamisieren. Dies als Voraussetzung für die Synchronisation mit der Außenwelt, wo sich die eigentliche Transformationszone befindet.

Der Wettbewerb auf realen Märkten zwischen den Unternehmen ist eine Sache, eine ganz andere der Wettbewerb der Volkswirtschaften. Wie wichtig das ist, zeigt der Beitrag „Auf der Suche nach dem Ausweg aus dem Abstieg“ (19.8.2025, faz.net). Bei den fünf wichtigsten Zukunftstechnologien – Künstliche Intelligenz, Quantencomputing, Biotechnologie, Raumfahrt und Robotik – schafft es Deutschland noch gerade ins Ranking der Top Ten, das von den USA und China dominiert wird. Zu schlecht für die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt und ein Indikator für den Nachholbedarf der einzelnen Unternehmen.

Baustellen für Unternehmen in der Transformation gibt es genug ...

Wissen – der Goldstandard für Transformation

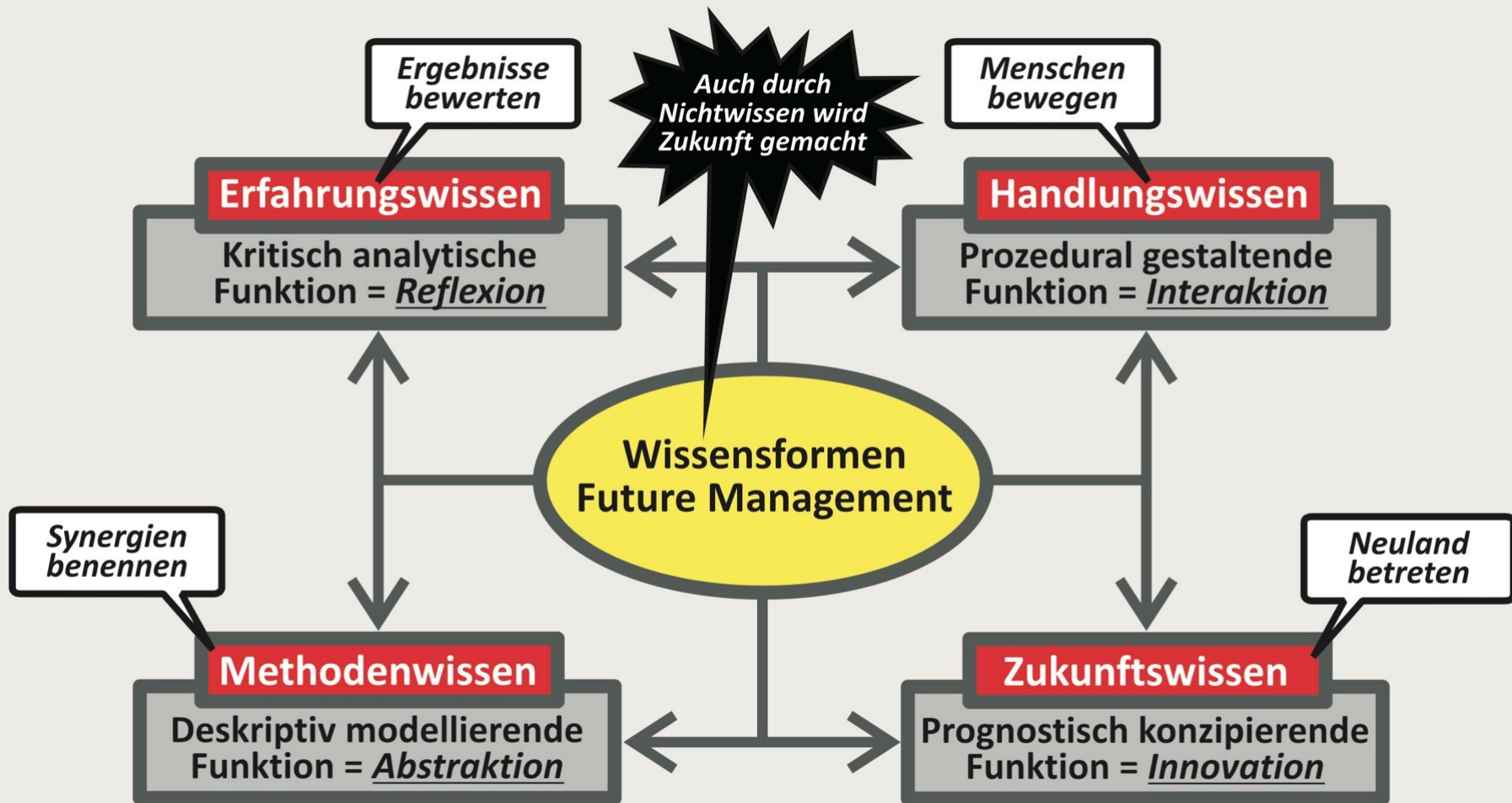


Man glaubt es kaum! Es gibt immer wieder Aussagen, die mein altes Blut noch in Wallung bringen. So erging es mir beim Lesen des Beitrags „Fachkräftemangel: Warum Informatik-Absolventen trotzdem keinen Job finden“ (27.8.2025). Während mich die Überschrift schon stutzen ließ, irritierte mich diese Zwischenhead „Ingenieurstudiengänge aus einer anderen Zeit“. Aus einer anderen Zeit? Etwa aus der Zukunft? In Anbetracht des Nachholbedarfs bei Zukunftstechnologien erschien mir das mehr als logisch. Aber nein. Wenn die Erzählung stimmt, habe sich zum Beispiel das Maschinenbaustudium einer süddeutschen Universität in über 40 Jahren nicht verändert: „Heute sehe der Studiengang nahezu wie damals aus ...“. Ich frage mich, wie es zu einem solch eklatanten Stillstand kommt? Und das trotz Akkreditierungen, Evaluationen und sonstigem bürokratischem Heckmeck!

Solange wir diese bundesrepublikanischen Bullshit-Biotope in der Bildung haben, brauchen wir uns keine Gedanken um Transformation zu machen. Auch wenn das Beispiel hoffentlich nur ein Einzelfall ist, scheint insgesamt das Thema Transformation noch nicht angekommen zu sein.

Wer Excel-Tabellen noch immer für das Nonplusultra der Entscheidungsfindung und Zukunftsgestaltung seiner Organisation hält, der wird mit den Wissensformen eines Future Managements nicht viel anfangen können. Der erwartet vermutlich nur rationales und nachvollziehbares Wissen und verkennet, dass es auch ahnend, spekulierend und improvisierend sein kann. Deswegen ist Wissen auch nicht immer mehrheitsfähig und kann sogar einsam machen. Erneuerungsprozesse brauchen ein Future Management, dessen unterschiedliche Wissensformen

Wissensformen und ihre Funktionalitäten in Erneuerungsprozessen



© Kern / Kern 2004/2025

Wissen – der Goldstandard für Transformation

weder statisch noch monolithisch, weder repetitiv noch unumstößlich sind. Wir müssen akzeptieren, dass Wissen nicht fertig, abgeschlossen ist, sondern auch Leerstellen haben kann, die es zu füllen gilt. Gerade wenn es um die Zukunft von Unternehmen, Branchen und ganzen Volkswirtschaften geht, muss man mit unvollständigem Wissen operieren, das sich im Prozess auch erst findet und bildet. Wissen ist permanent einem Wandel unterworfen und in ständiger Erneuerung.

Unternehmen sind sozio-ökonomische Systeme. Wer diese weiterentwickeln will, muss Menschen bewegen wollen und können. Dafür braucht Management Handlungswissen, dessen zentrale Größe Interaktion ist. Wettbewerbsfähigkeit ist eine Wette auf die Zukunft des Marktes. Zukunftswissen heißt Neuland betreten und ist Motor jeder Innovation, die das Rückgrat der Wettbewerbsfähigkeit ist. Wer diese nicht dem Zufall überlassen will, braucht Methodenwissen. Aus komplexen Prozessen sind strukturell und systematisch vergleichbare Muster oder methodische Prinzipien zu abstrahieren. Last but not least – Erfahrungswissen als Grundlage für Handlungswissen. Jedes Projekt, jeder Prozess wird nach Abschluss ausgewertet. Diese Reflexion wird zum Gold in den Köpfen der Mitarbeiter!

Wissen ist Gold – es muss gut investiert werden!

Komplexe Probleme lösen: Offen denken, verbindlich handeln

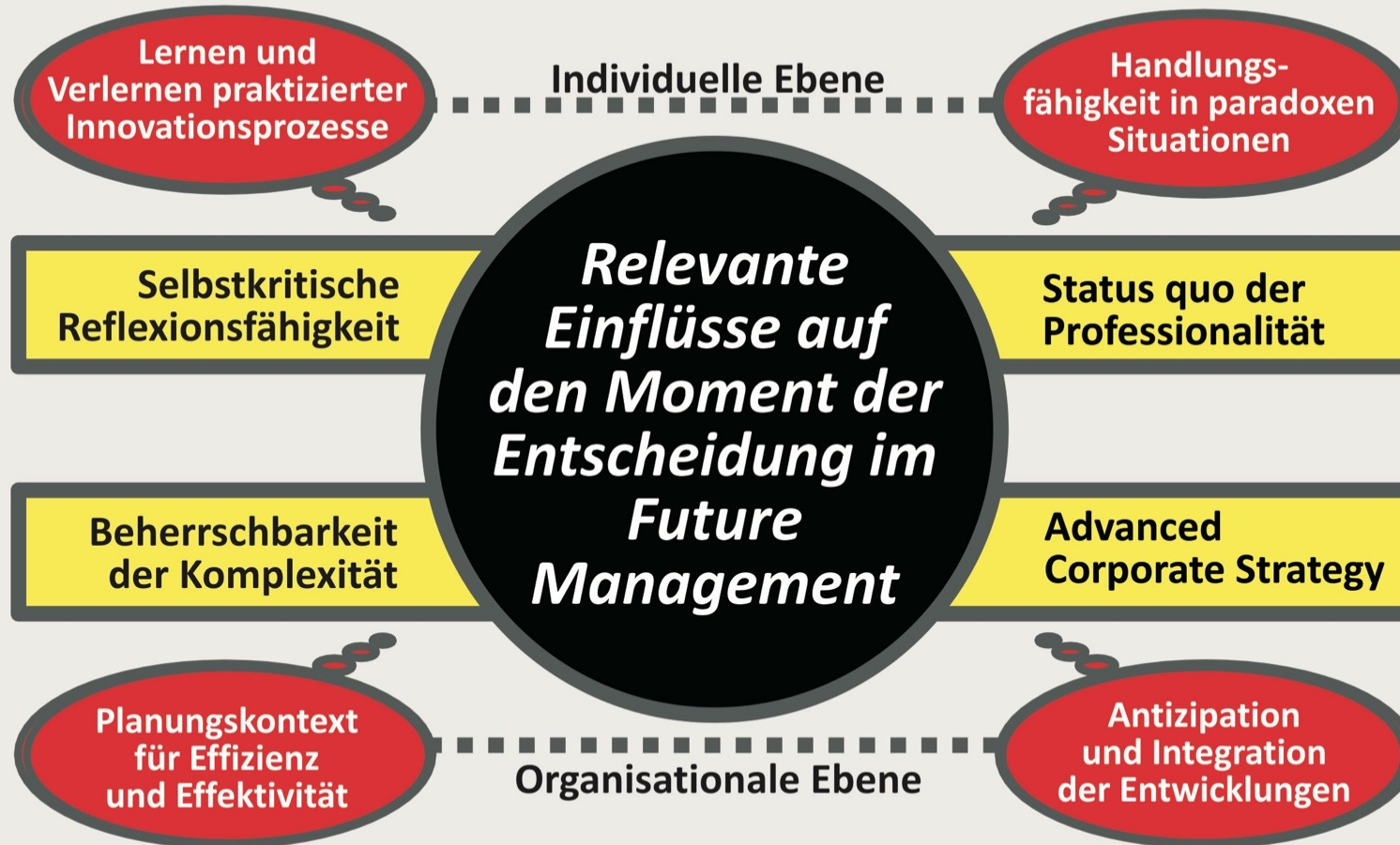


In meinem Berufsleben als praktizierender Designer war ich eigentlich immer mit Zukunft respektive Zukunftsgestaltung befasst. Allerdings war der Zeithorizont überschaubar – meist ging es um die Zukunft in einem Jahr, selten um die in fünf Jahren. Zumindest seinerzeit wurde in Organisationen und Unternehmen im Kontext von Design so gut wie nie über ein paar Jahre hinaus nachgedacht. Das machte das Arbeiten einerseits praktikabel, andererseits blieb am Ende der Projekte bei uns ein mulmiges Gefühl. Beruhte doch der Moment des Machens auf den „alten“ Paradigmen von Progression. Konnten diese ausreichend sein? Wir wissen heute, wie wenig verlässlich sie sind ...

Anfang 2000 wechselte ich die „Fronten“ und wurde Hochschullehrer. Berufen für Design und Management, änderte sich meine Sicht auf die bisherigen Planungshorizonte. Zentrales Merkmal von Führungskräften im Management ist, dass sie Entscheidungen von langfristiger Tragweite treffen und dafür Verantwortung übernehmen – und das bei immer wechselhafteren Paradigmen. Mir wurde klar, dass der akademische Nachwuchs mehr denn je Kompetenzen für langfristige Zukunftsplanung unter disruptiven Voraussetzungen benötigte. Dafür braucht es Befähigungen auf individueller und auf organisationaler Ebene. Im Zentrum dabei: die Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen.

ManagerInnen dürfen einerseits vor paradoxen Situationen nicht kapitulieren. Sie müssen an dem Status Quo ihrer Professionalität laufend arbeiten, um konstruktive Handlungsfähigkeit wirksam werden zu lassen. So sind Innovationsprozesse nicht nur zu lernen, sondern auch unter völlig veränderten Rahmenbedingungen schnell wieder zu verlernen und offen zu denken. Dafür brauchen

Wissen und Fähigkeiten im Zentrum zukunftsrelevanter Entscheidungen



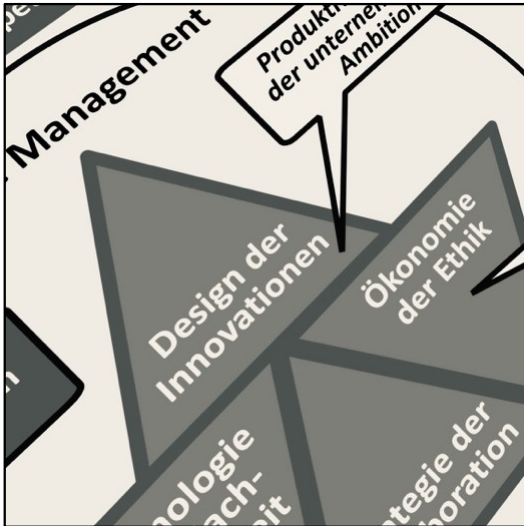
Komplexe Probleme lösen: Offen denken, verbindlich handeln

sie selbstkritische Reflexionsfähigkeit.

Auf organisationaler Ebene zählt zum einen die Fähigkeit, Komplexität zu durchdringen und beherrschbar zu machen – ein wichtiger Rahmen für Effizienz und Effektivität der Planung. Zum anderen geht es darum, für das Unternehmen eine Advanced Corporate Strategy zu entwickeln und umzusetzen, die sich in schnelllebigen Umwelten behauptet und den Zukunftskurs hält. Dies sind die Voraussetzungen für verbindliches Handeln.

Zukunftsgestaltung durchläuft Phasen der Un-Ordnung, die verunsichern. Wer gelernt hat, offen zu denken und verbindlich zu handeln, bleibt der Souverän in der Erneuerung. Studierende, die heute ihren Bachelor und später ihren Master als akademische Abschlüsse machen, betreten in fünf Jahren den Arbeitsmarkt. Und dort werden sie sich rund 40 Jahre behaupten müssen. In dieser Zeit werden sie fünf bis acht unterschiedliche Karrieren durchlaufen. Ob das immer in ihrem studierten Beruf passiert, darf bezweifelt werden. Daher haben Hochschulen die vorrangige Aufgabe, zukunftsfähiges Wissen zu vermitteln und zukunftsfähige Berufsprofile zu initiieren. Es sind Skills zu lehren, die es Studierenden ermöglichen, selbstermächtigend zu lernen und verbindlich zu handeln.

Mehr Kompetenz für normative und genuine Gestaltung!



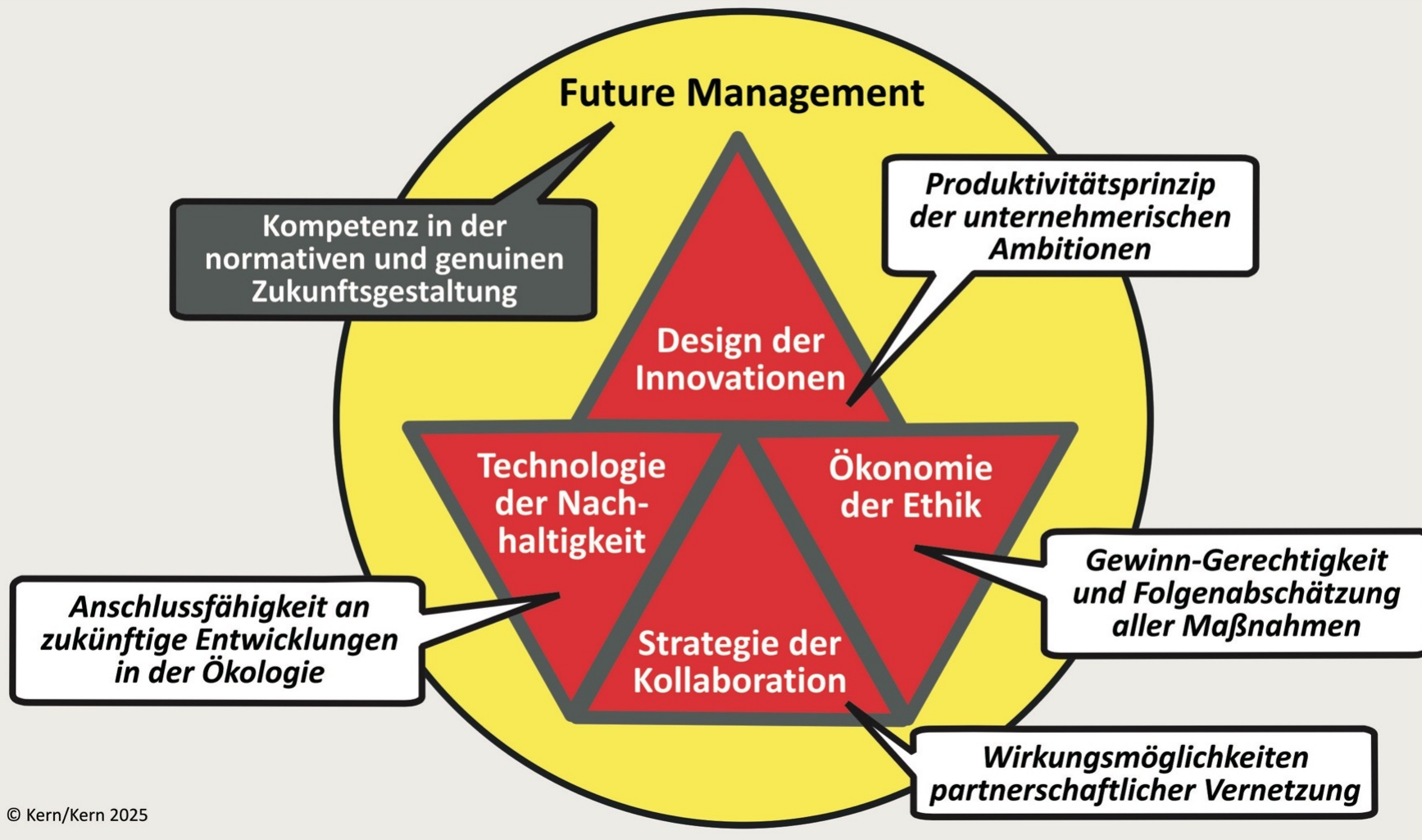
Ist Future Management nur ein neues Buzzword? Oder steckt mehr dahinter? Durchaus – Future Management sichert unser gesellschaftliches Überleben, weil es Transformation ernstnimmt und vorantreibt.

Zu lange haben wir uns vom Alltagsgeschäft entmündigen lassen. Zu viele Entscheidungen waren dem Hier-und-Jetzt geschuldet. Zu häufig hat das Management in Deutschland – ob in der Wissenschaft und der Wirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung und der Politik – nur auf den kurzfristigen Erfolg geschielt. Strukturelle Schieflagen, verzwickte Probleme und komplexe Herausforderungen in unserer Gesellschaft wurden „ruhiggestellt“, nicht angegangen. Und weil wir viel und laut über Themen schwadronierten, glaubten wir dem Anschein von hektischer Betriebsamkeit und erlagen dem Irrglauben, zur Problemlösung beizutragen.

Fair ist es nicht, wenn wir ständig Verantwortung verweigern. Eher rücksichtslos. Jedes größere Problem, das vertagt wird, fällt früher oder später nachfolgenden Generationen auf die Füße. Kein Wunder, wenn schon „Das Ende der Generationengerechtigkeit“ (4.12.2025, zeit.de) konstatiert wird. Fürsorge und Vorsorge scheinen immer weniger Kategorien gesellschaftlichen Handelns zu sein. Daher ist der Bedarf an Future Management immens!

Unsere bisher gültigen Normen werden in Windeseile durch globale Entwicklungen für null und nichtig erklärt. Weltweit vollzieht sich gerade ein radikaler Paradigmenwechsel, der die alten Grundlagen unseres Wohlstands zerstört. Wie lassen sich die negativen Konsequenzen dieser

Struktur der transdisziplinären Kompetenz von Future Management



Mehr Kompetenz für normative und genuine Gestaltung!

Entwicklungen für unsere Zukunft auffangen? Es sind genuin deutsche respektive europäische Konzepte der Erneuerung zu entwerfen. Ansonsten werden die Probleme immer größer. Ein Beispiel von vielen: „Die Vollkasko-Republik fliegt der Politik um die Ohren“ (3.12.2025, handelsblatt.com). Schon das Intro bringt es auf den Punkt: „Der Sozialstaat ist träge, kompliziert und nützt oft den Falschen. Doch für echte Reformen bei Rente, Gesundheit oder Pflege fehlen Union und SPD Kraft, Mut und Ideen.“ Dem Sozialstaat fehlen Innovationen, die in ihrem Design den gesellschaftlichen Umbau unterstützen. Es fehlt eine Ökonomie der Ethik, die die Kluft zwischen Arm und Reich und zwischen den Generationen überwindet. Es fehlt eine Strategie der Kollaboration, die eine neue Dimension von Handlungsfähigkeit den gesellschaftlichen Gruppen – zwischen Bund und Kommunen, zwischen Startups und Konzernen – ermöglicht. Und es fehlt das Verständnis für eine Technologie der Nachhaltigkeit auf Basis einer verlässlichen Industriepolitik.

Unsere Gesellschaft braucht Future ManagerInnen, die den Moment des Machens mit ihrer Kompetenz in der normativen und genuinen Zukunftsgestaltung unterlegen. Sie wissen mit Utopien und Visionen umzugehen. Sie wissen aber auch, dass erfolgreiches Machen nur mit Pragmatismus und Kooperation gelingt.



3.

Kooperation und Kollaboration von Politik und Wirtschaft

Geschichte schreiben, Zukunft gestalten



Was verbindet Menhire und Management? Beide schreiben – die einen Geschichte und die anderen Zahlen. Die Megalithen sind in die Historie eingegangen und haben in der Menschheit ihre Spuren hinterlassen. Viele, unzählige Köpfe haben sie über tausende von Jahren immer wieder ins Grübeln gebracht. In der heutigen Zeit sind so gut wie alle ManagerInnen ins Nachdenken gekommen. Grund ist die in Unordnung geratene alte Weltordnung, die die Wirtschaft aktuell vor immer neue Probleme stellt. Während die Anordnung der Megalithen unverrückbar feststeht, suchen die Unternehmen nach den neuen Paradigmen, die ihnen verlässliche Rahmenbedingungen für ihre Zukunft liefern.

Als mich Sven Neumann von #NavigatingChange fragte, ob ich mit ihm meine Gedanken zur Umbruchsituation von Wirtschaft und Unternehmen, Management und Transformation diskutieren möchte, stand meine Entscheidung schnell fest. Kaum ein anderes Problemfeld fasziniert mich so sehr wie der offene Ausgang dieser unübersichtlichen Gemengelage. Das mit mir geführte Interview ist daher nicht frei von polemischen Zuspitzungen und Zumutungen.

Im Interview unterstelle ich beispielsweise als immer noch gängige Praxis, dass Unternehmen bevorzugt Menschen einstellen, die mit- und nicht gegen den Strom schwimmen. Und deren Kompetenzen keine Gefahr für die etablierte Führungsriege darstellen. Kreative Querköpfe sucht man oft vergebens.

Ehrenrührig mag manchem auch meine Behauptung vorkommen, dass in Unternehmen Innovationen immer noch etwas Außergewöhnliches und nichts Selbstverständliches sind. In deutschen Betrieben

Geschichte schreiben, Zukunft gestalten

wird optimiert, nicht innoviert! Wo bleiben die sinnstiftenden Innovationen? Sie legitimieren doch die gesellschaftliche Existenz von Unternehmen und sind Basis ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

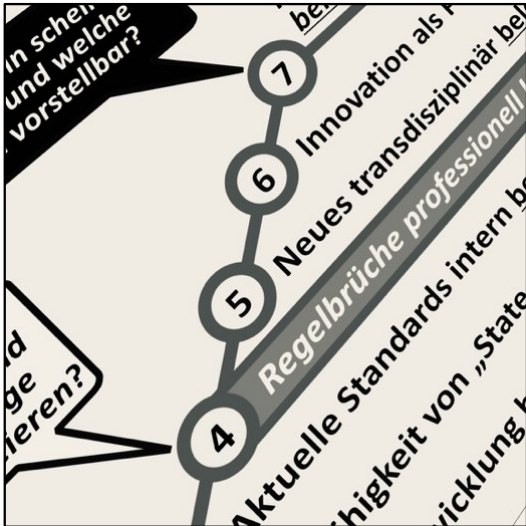
Vielleicht ist es auch eine Zumutung, wenn ich fordere, dass Unternehmen den Markt vor sich hertreiben müssten, statt ihm hinterherzulaufen. Die Ära des passiven Abwartens muss enden. Es braucht wieder mehr Unternehmer im Sinne des aktiven Gestaltens von Marktchancen.

Unternehmen sollten wieder mehr mit dem Anspruch auftreten, Geschichte zu schreiben, statt nur Zahlen zu verwalten!

Das komplette Interview können Sie hier nachlesen:

<https://www.linkedin.com/pulse/sonderfolge-05-comeback-der-tugenden-identität-und-die-sven-neumann-rn6ae/?trackingId=rhZgFRS4A1PF6RM3PSR%2FOW%3D%3D>

Strategie – Erfindung und Zerstörung von Regeln



Keine Ahnung, wieviel Lebenszeit ich durch Strategie-Meetings in meinem Berufsleben verloren habe. Warum? Weil keiner der TeilnehmerInnen wirklich ernsthaft bei der Sache war. Ja, die meisten Anzugträger konnten vor Kraft kaum gehen und waren überwiegend mit ihrer persönlichen Performance befasst. Zwar gab es ein Mordsgetöse, aber am Ende blieb meistens alles so, wie es war. Selten kam es dazu, dass sich strukturell neue Impulse für die Zukunft des Geschäftsmodells ergaben. Ob es um die Leistungsfähigkeit eines Wirtschaftsunternehmens oder einer Hochschule ging, die Stagnation war ähnlich. Fazit: Alles drehte sich, nichts bewegte sich. Das ging so lange gut, wie es noch keine echten Game Changer gab.

Wie sich die Zeiten geändert haben! Heute kann man fast in Echtzeit verfolgen, wie schnell sich das Weltgeschehen dreht. Und die, die sich wenig bis gar nicht bewegt haben, bemerken ihre Trainingsrückstände und laufen dem Gegner nur noch hinterher. Warum das so ist? Weil der Gegner nicht physisch, nicht sichtbar, nicht fair ist. Der Gegner gleicht einem Horrorfilm – so wie „The Fog – Nebel des Grauens“ von 1980. Heute sind es die Zombies des Nationalismus und des Protektionismus, Autokraten und Tech-Oligarchen. Und immer deutlicher wird, dass sich diese Untoten nicht durch Rhetorik-Artisten beeindrucken lassen. Es muss was passieren!

Man kann sich diese Manager-Mugs mit den Werbe-Weisheiten wie „Jede Veränderung beginnt im Kopf“ bestellen – schmücken jedes Meeting. Aber offenbar ist immer der Kopf des anderen, nie der eigene gemeint. Dabei muss inzwischen jeder kapiert haben, dass unsere alte, geregelte Welt

Schnelle Paradigmenwechsel brauchen regelbrechende Strategien



© Kern / Kern 2003/2026

Strategie – Erfindung und Zerstörung von Regeln

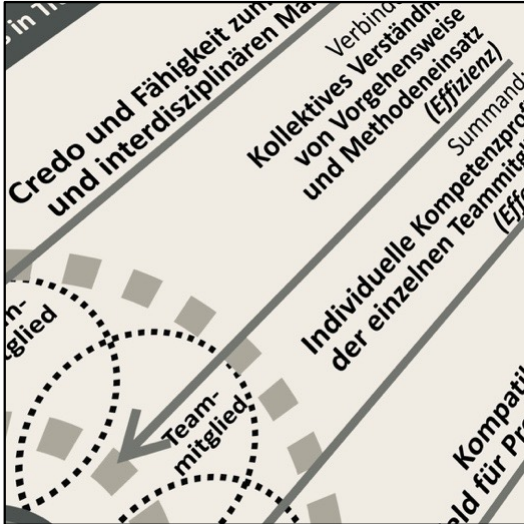
Geschichte geworden ist. Die Welt, die uns das Wirtschaftswunder geschenkt und uns zum Exportweltmeister gemacht hat, wird nicht wiederkommen!

Für die Zeit der rasanten Paradigmenwechsel gilt es, neue Prämissen des Denkens und Handelns zu benennen, zu beschreiben und zum Konsens zu führen. Hierzu gehört auch, die Intensität der Veränderung offen und ehrlich zu kommunizieren. Das gilt nicht nur für Konzerne wie Bosch, sondern genauso für die Bundesrepublik – Zukunftsfähigkeit wird neu definiert. Vorher muss aber „die gute alte Zeit“ mit ihren überholten Standards bestattet werden. Jetzt gilt es die neuen Erfolgsfaktoren zu kreieren, um wie David gegen Goliath wettbewerbsbeeinflussende Potenz zu bekommen.

Professionalität ist auch Antizipation von sich bewegenden Kräfteverhältnissen. Hier ist die kollaborative Kreativität von allen Disziplinen gefragt. Frische Ideen mit Evidenz sind das Ergebnis harter Arbeit und fallen nicht vom Himmel. Für ein Hochlohnland ohne eigene Rohstoffe wie Deutschland ist es überlebenswichtig, Innovieren als Prinzip der Gesellschaft zu internalisieren. Wer ständig und beständig nach Neuem sucht, beherrscht auch schneller Tendenzen in seinem Umfeld, die zu einem Paradigmenwechsel führen könnten.

Der Regelbruch ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel selbst!

Jamsession als Prinzip von Führungsteams



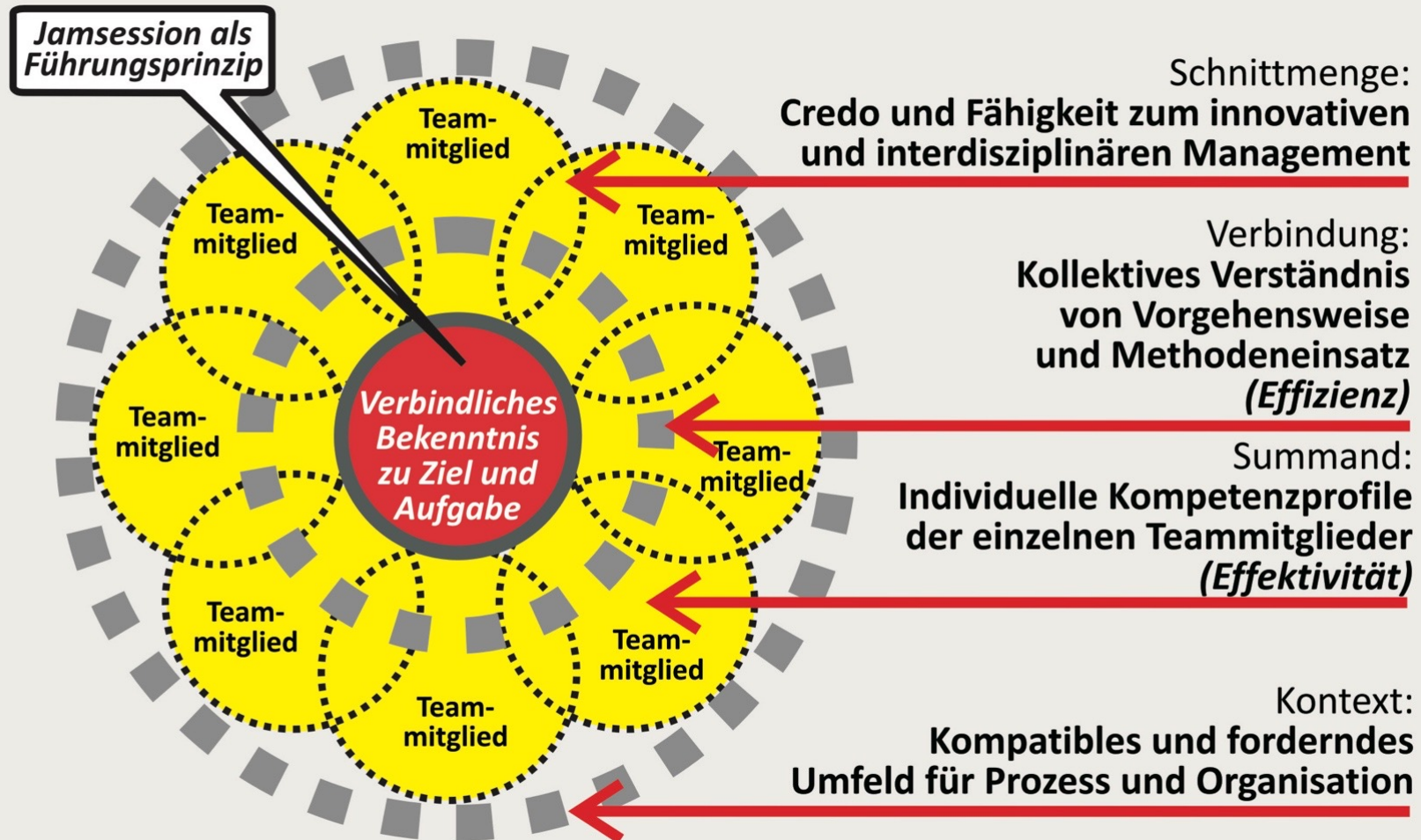
Wenn ich nachts wachliege und nicht einschlafen kann, stehe ich auf und schreibe entweder an neuen Posts oder genieße Musikclips auf YouTube – am liebsten Jamsessions mit prominenten oder auch mir völlig unbekannten Musikern. Ich sitze dann da, nachts auf der Couch, und bin begeistert von der Spielfreude, der Improvisation und den wechselnden Soli verschiedener Instrumente.

Irgendwann einmal habe ich mir gedacht, wie schön wäre es, wenn sich das Prinzip Jamsession auf Führungsteams übertragen ließe. Oft genug scheitern Unternehmen und Organisationen, weil die Führungsriege nicht harmonisiert und sich gegenseitig ausbremst.

Jamsession würde bedeuten: Es gibt keine Alphatiere, keine Egos, die sich in den Vordergrund schieben, kein stures Festhalten an alten Routinen. Stattdessen gibt es ein kongeniales Zusammenspiel: Exzellenz, im eigenen Fachgebiet gehört das einzelne Mitglied des Führungsteams zu den Besten; Ehrgeiz, jeder will immer das Maximum an Lösung aus einem Problem herausholen; Egalité, das Ego verhält sich wie ein Gleicher unter Gleichen. Alle sind kreativ, weil Transformation die Improvisation braucht. Ihre Prioritäten sind sachorientiert, nie persönlich motiviert. Sie wissen, dass sie Teil einer Problemlösungskompetenz sind, die nur zusammen zur Geltung kommt – das Führungsteam ist der Star!

Warum das so wichtig ist? Das Management von Projekten und Prozessen, von Unternehmen und Organisationen steht und fällt mit den agierenden Menschen. Wenn sie das Prinzip Jamsession praktizieren, verstehen sie Wirtschaft und Berufswelt nicht als fundamentalistische Religion. Sie

Erfolgsfaktoren im Future Management von Führungsteams in Transformationsprozessen



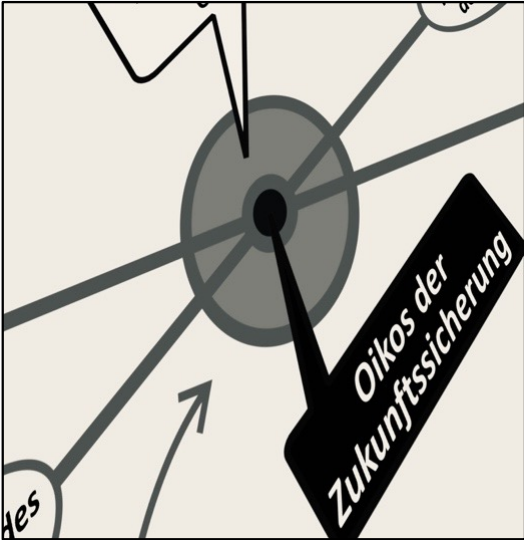
Jamsession als Prinzip von Führungsteams

haben in ihrem Job auch Spaß an Erneuerungsprozessen, sie sind experimentierfreudig und lernen jeweils von den anderen, ohne ihre unternehmerische Professionalität zu vernachlässigen. Im Gegenteil, diese ist Basis für den orchestrierten Erfolg des Neuen.

Die Idee der Jamsession als Führungsprinzip geistert in meinem Kopf herum, wenn ich über Antworten für das Interview von Sven Neumann mit mir #NavigatingChange nachdenke. Eine seiner Fragen: „Wie befähigt man Führungsteams zum Sowohl-als-auch von Effizienz und Innovation?“ Führungsteams, die nach dem Prinzip Jamsession arbeiten, mixen Bewährtes und Neues, öffnen sich im Problemlösungsprozess für neue Perspektiven und Spielideen ihrer „Bandmitglieder“. Zugleich versichern sie sich aber anfangs ihres gegenseitigen Vertrauens und schaffen Verbindlichkeit, zum Beispiel durch einen (nicht justiziablen) Vertrag, in dem man sich zu den formulierten Zielen und Aufgaben der Transformation mit Unterschrift bekennt. Ein solches Ritual soll allen Beteiligten verdeutlichen, auf welchen Prämissen und nach welchen Prinzipien die Zusammenarbeit läuft. Die Effektivität entsteht durch ein kollektives Verständnis, während die Effizienz auf den individuellen, auch divergierenden Kompetenzprofilen beruht.

Das komplette Interview von Sven Neumann mit mir ist Ende September 2025 erschienen.

Consulting – Goethe hatte doch Recht!

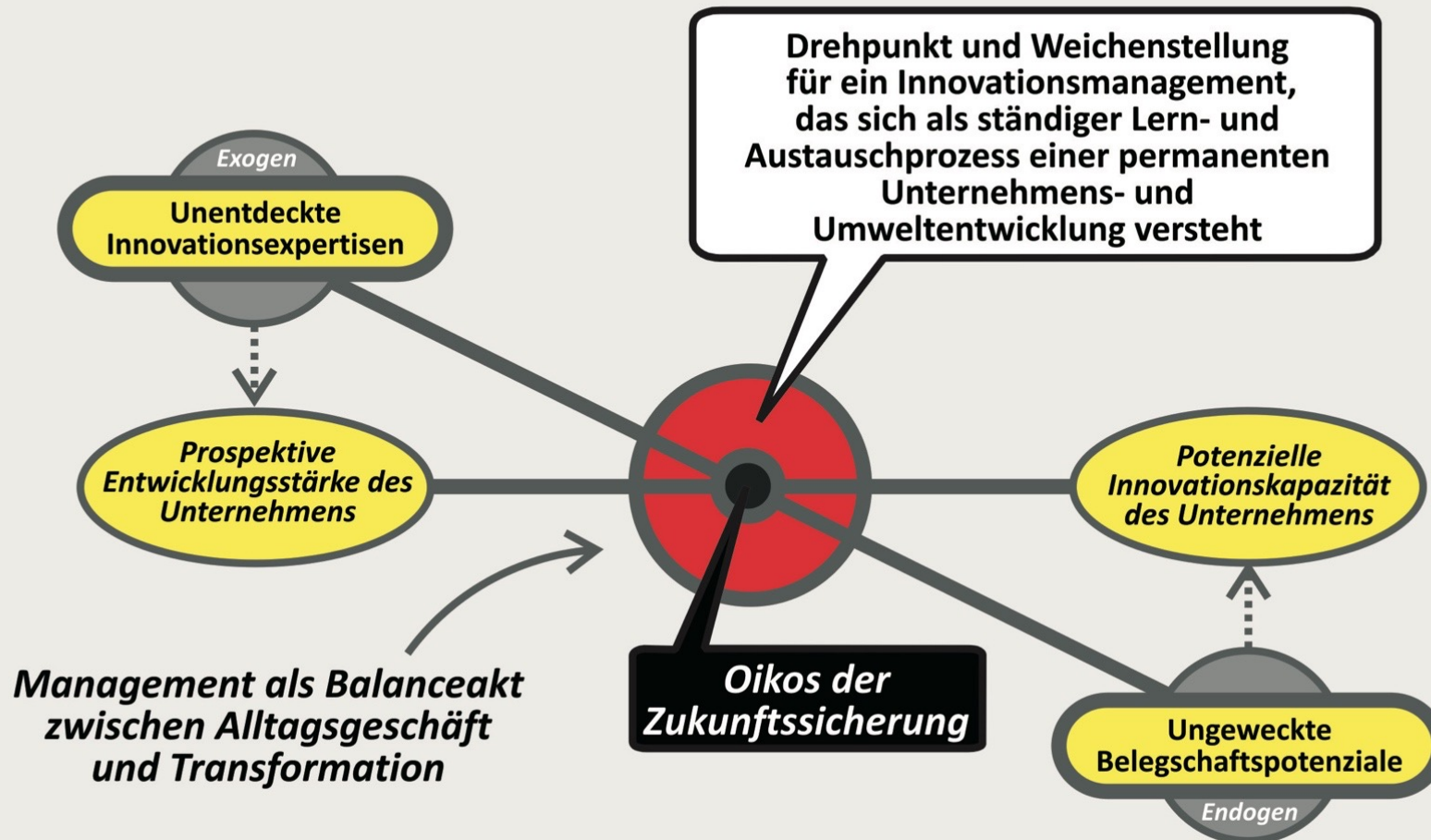


Es gibt immer wieder Wahrheiten, die alt sind und trotzdem gültig. Zum Beispiel solche von Johann Wolfgang von Goethe, der in einer komplett anderen Welt vor rund 200 Jahren lebte. Mit dem Zitat „Warum in die Ferne schweifen? Sieh, das Gute liegt so nah.“ betonte Goethe, dass das Gute nicht das Framing durch die Exotik des Entfernten braucht. Aber, Rio de Janeiro versprüht natürlich mehr Glamour als Regensburg ...

Als ich das Interview „Größe muss kein Nachteil sein, wenn es um Innovation geht“ (10.2.2026, handelsblatt.com) mit dem Harvard-Professor Gary Pisano las, fiel mir unser Dichter, Politiker und Naturforscher Goethe ein. Der Harvard-Professor und Berater wird zitiert mit den Worten: „Innovation folgt harten Regeln – die Manager vorgeben müssen.“ Sorry, aber für mich hat das keinen neuen Erkenntniswert. Es gibt reichlich deutsche Beispiele von Unternehmen, die das so praktizieren, und Berater, die das so fordern.

Selbstverständlich hat jedes seriöse und professionell geführte Unternehmen „harte Regeln“, wenn es um Innovationen geht, die die Zukunft sichern sollen. Zumindest ich kenne keine Unternehmen, die wie ein anti-autoritärer Kindergarten geführt werden. Und dass das Top-Management den Innovationsprozess anführen muss, ist auch eine Binsenweisheit. Im Übrigen ist ein Teil der Entlohnung von ManagerInnen dafür, dass das Unternehmen in zukunftsichere Gewässer (durch Innovationen) navigiert wird. Na ja, und dass Größe von Unternehmen kein Malus, sondern „sogar eine Chance“ ist, liegt allein in Anbetracht der hohen Investitionen von Innovationen auf der Hand. Aber lesen und urteilen Sie selbst ...

Innovationsfähigkeit als Oikos zwischen Innen- und Außenwelt des Unternehmens



© Kern / Kern 2017/2026

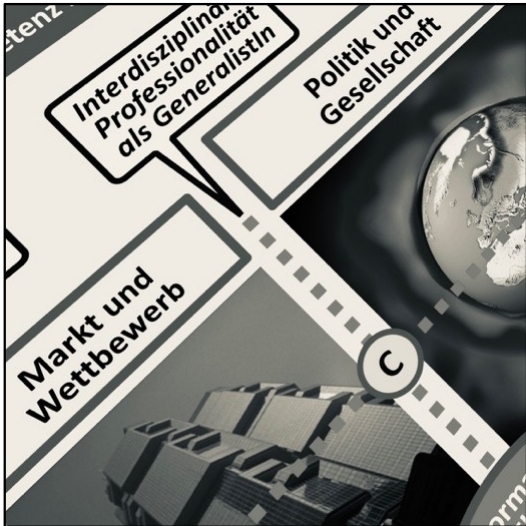
Consulting – Goethe hatte doch Recht!

Kompetenzen, wie im Interview gefordert, findet man in Deutschland auch vor der eigenen Haustür. Dafür muss man nicht nach Harvard. Aber das Links-Liegen-Lassen der eigenen Potenziale hat Tradition. Schon 1996 erschien in der Zeit der Artikel „Die fremden Gurus“, in dem die amerikanische Dominanz in den Managementtheorien bewundert und die deutsche Unterlegenheit beklagt wurde.

Warum besinnt man sich hierzulande nicht intensiver auf die eigenen Erfahrungen, Stärken und Ambitionen? Deutschland hat doch genügend „Hidden Champions“ (Simon) mit individuellen Managementansätzen, von denen man lernen kann.

Ein professionelles und ambitioniertes Management sorgt dafür, dass es ein eigenes kreatives Ökosystem hat, das das Unternehmen motiviert und in Richtung Zukunft bewegt. Es braucht so etwas wie einen „Oikos der Zukunftssicherung“ als Dreh- und Angelpunkt eines ständigen Lern- und Austauschprozesses zwischen der Innen- und der Außenwelt des Unternehmens. Management wird zum Balanceakt zwischen absorbierendem Alltagsgeschäft und inspirierender Innovationsplanung. Dieser Oikos wird einerseits durch die ruhenden Belegschaftspotenziale und andererseits durch die unentdeckten externen Innovationsexpertisen zu einer Terra incognita für Prospektivität und Potenzialität. Und dafür braucht es keine „fremden Gurus“ ...

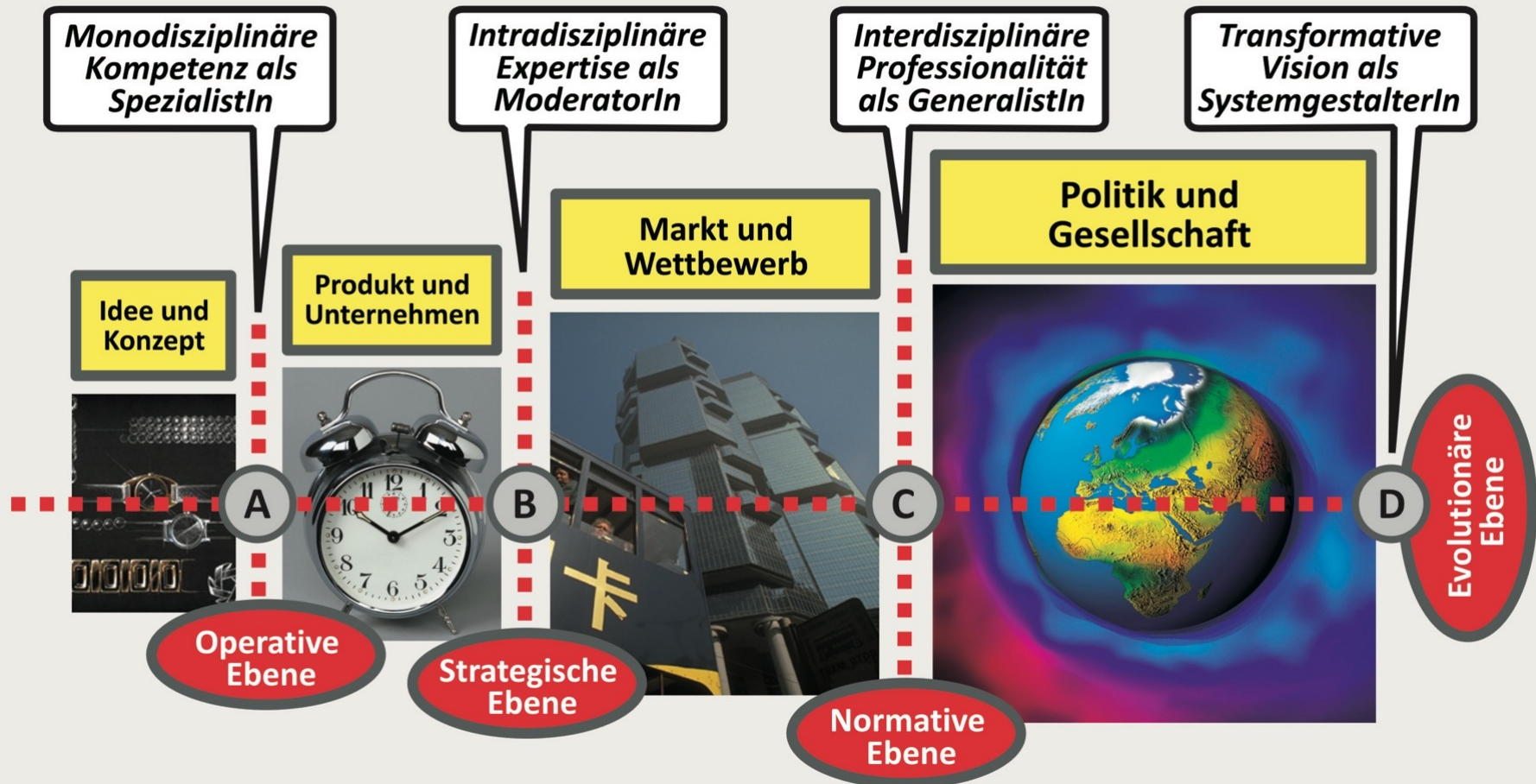
Nur zusammen macht es Sinn!



Wer keinen Plan fürs Ganze hat, hängt Details oder einzelne Projekte ganz hoch. Oft sind es Nebelkerzen, die gezündet werden, um vom eigentlichen Problem abzulenken. Oder hofft jemand ernsthaft, dass die deutsche Wirtschaft durch den Bau eines Hyperloops oder gar einer Magnetschwebbahn wieder zum Zugpferd für Zukunftstechnologien wird? Kritisch sehen das die Autoren des Beitrags „Die vielen Visionen der Bundesregierung“ (22.8.2025, sueddeutsche.de) und zweifeln: „Verliert sie dabei das Wesentliche aus dem Blick?“ Man muss die Frage eindeutig bejahen. Andernfalls würde die Wettbewerbsfähigkeit steigen und nicht sinken, aber: „Die Exportnation Deutschland verliert an Stärke“ (22.8.2025, handelsblatt.com). Die Gründe laut HB dafür sind, dass die deutsche Industrie offenbar wichtige Trends wie die Elektrifizierung von Antrieben verschlafen habe und energieintensive Produktionen kaum mehr möglich seien. Weiterhin „Die Arbeitsproduktivität steigt seit Jahren kaum noch, während gleichzeitig die Arbeitskosten zunehmen. Und spätestens seit dem Dieselskandal ist das Band zwischen Politik und Autoindustrie zerschnitten.“ Es geht also um viel mehr als nur um innovative Produkte.

Es geht um die „Zugewinnsgemeinschaft“ von Staat und Unternehmertum, deren Beziehung inzwischen – trotz gegenteiliger Beteuerung – zerrüttet ist. Man scheint sich auseinander gelebt zu haben und kann inzwischen auch immer weniger miteinander arbeiten. In einer realen Ehe könnte man sich trennen und sich einen neuen Partner suchen. Aber ein zerschnittenes Band in der Ehe zwischen Politik und Wirtschaft kennt nur Verlierer – und das auf lange Zeit! Würde die Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft funktionieren, hätten uns die aktuellen, eigentlich vorhersehbaren

Zunahme der Komplexität von Kompetenz im Future Management



© Kern / Kern 2000/2025

Nur zusammen macht es Sinn!

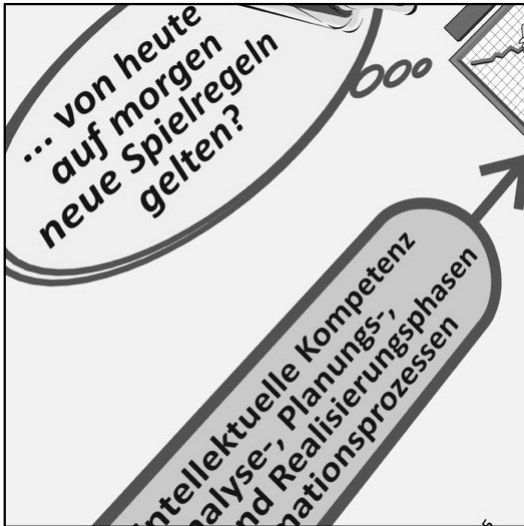
Krisen nicht so unvorbereitet getroffen.

Deutschland braucht in der Politik weniger geschwätzige Selbstdarsteller und ahnungslose Mitläufer. In der Wirtschaft bitte weniger detailverliebte Manager und blinde Überflieger. Wir brauchen in diesen beiden „Institutionen“ unserer Gesellschaft ein Future Management, das seriös und zielführend, professionell und konzentriert sein Handwerk versteht, seinen Job ausführt.

Future Management braucht Menschen, deren Kompetenzen sich über die operative bis zur evolutionären Ebene, von der betriebswirtschaftlichen bis zur volkswirtschaftlichen Ebene erstrecken. Es beginnt mit der monodisziplinären Kompetenz als SpezialistIn und gipfelt in der transformativen Vision als SystemgestalterIn. Der Prozess der Erneuerung startet mit einer kreativen Idee und einem elaborierten Konzept für innovative Produkte und ambitionierte Unternehmen. Es braucht eine intensive Verständigung zu Markt und Wettbewerb sowie zu Politik und Gesellschaft. Es ist der Wille zur Gestaltung der längs- und querschnittlichen Ebenen, der die erfolgreiche Zugewinnsgemeinschaft auszeichnet – realisiert von Kompetenzen eines funktionierenden Future Managements.

Nur zusammen macht es Sinn!

Wo bleibt der Coworking-Space für Staat und Wirtschaft?



Zu Beginn meiner Karriere sagte mir ein Personalberater, dass seiner Meinung nach die Probleme in den Unternehmen zu 90 Prozent Personalprobleme sind. Es sitzen zu viele Leute auf den falschen Stühlen! Wenn ich dem Artikel „Warum Unternehmen ihre Führungspositionen anders besetzen müssen“ (29.8.2025, handelsblatt.com) Glauben schenke, scheint mein damaliger Personalberater mit seiner Behauptung Recht gehabt zu haben. „Unternehmen verlieren an Schlagkraft, weil strategische Entscheidungen nicht mutig getroffen oder Veränderungen blockiert werden.“

Vielleicht klingt das für manche etwas übertrieben, aber deutlich ist, der Handlungsbedarf in der deutschen respektive europäischen Wirtschaft ist enorm groß. Auch fehlt es an Zeit, die weiter „verquatscht“ werden könnte.

Im veröffentlichten Interview von Sven Neumann (#NavigatingChange) mit mir ging es auch um das Thema „Bilateraler Gestaltungswille von Staat und Unternehmertum“. Wie können beide Zukunft neu definieren und gemeinsam gestalten? Ich denke, dass sich beide „Institutionen“ unserer Gesellschaft zu sehr voneinander entfernt haben und den anderen zu wenig wertschätzen. Gegenseitige Akzeptanz und der notwendige Respekt haben in den letzten Jahren gelitten. Weder Wirtschaft noch Politik werden allein das Ruder herumreißen können! Solche Termine wie der Investitionsgipfel im Bundeskanzleramt sind sicherlich publikumswirksam („Große Summe für ein großes Ziel“, 21.7.2025, tagesschau.de), aber ob strukturell nachhaltig, ist zu bezweifeln. Weniger Show, mehr „konzertierte Aktion“! Politisches Teambuilding darf nicht hinauslaufen auf „Außer

Radikales Denken als Handlungsoption im Future Management



Wo bleibt der Coworking-Space für Staat und Wirtschaft?

Spesen nix gewesen!“

Stattdessen würde ich mir mehr einen öffentlichen Co-Working-Space wünschen, in dem die Vorschläge der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ auch tatsächlich von der Papierform „ins Doing kommen“. Aber wenn es sofort in einem Kommentar heißt „Wunder sind nicht zu erwarten“ (15.7.2025, faz.net), dann scheint schon niemand mehr an einen Aufbruch zu glauben. Dabei braucht Deutschland mehr denn je einen Masterplan der Transformation, wenn beispielsweise Donald Trump mit seinen Zöllen richtig Ärger macht!

Was wäre wenn...? Wenn sich Staat und Unternehmertum nicht mehr gegenseitig mit Forderungen und Schuldzuweisungen bekriegen würden? Wenn der Staat aufhört, den Bürokratieabbau nur anzukündigen, sondern den tatsächlich realisiert? Wenn die Wirtschaft wieder den Anspruch auf Innovationsführerschaft erhebt und den auch lebt?

Ja, abduktives Denken verlangt ein Ausbrechen aus der Komfortzone, weil es eben kreativ-intellektuelles Neuland betritt. Natürlich riskiert auch dieses interpretativ geprägte Denken den Irrtum. Aber es erweitert die Handlungsoptionen, die Möglichkeitsräume und schützt vor bösen Überraschungen, weil man sich einen Plan B vorstellen kann. Abduktives Denken verlangt den Dialog und der lässt sich am besten in einem Coworking-Space realisieren.

4.

**Kreativität und Innovation –
KI, die tatsächlich etwas
bewirkt!**

Organisierte Kreativität als gesellschaftliches Postulat



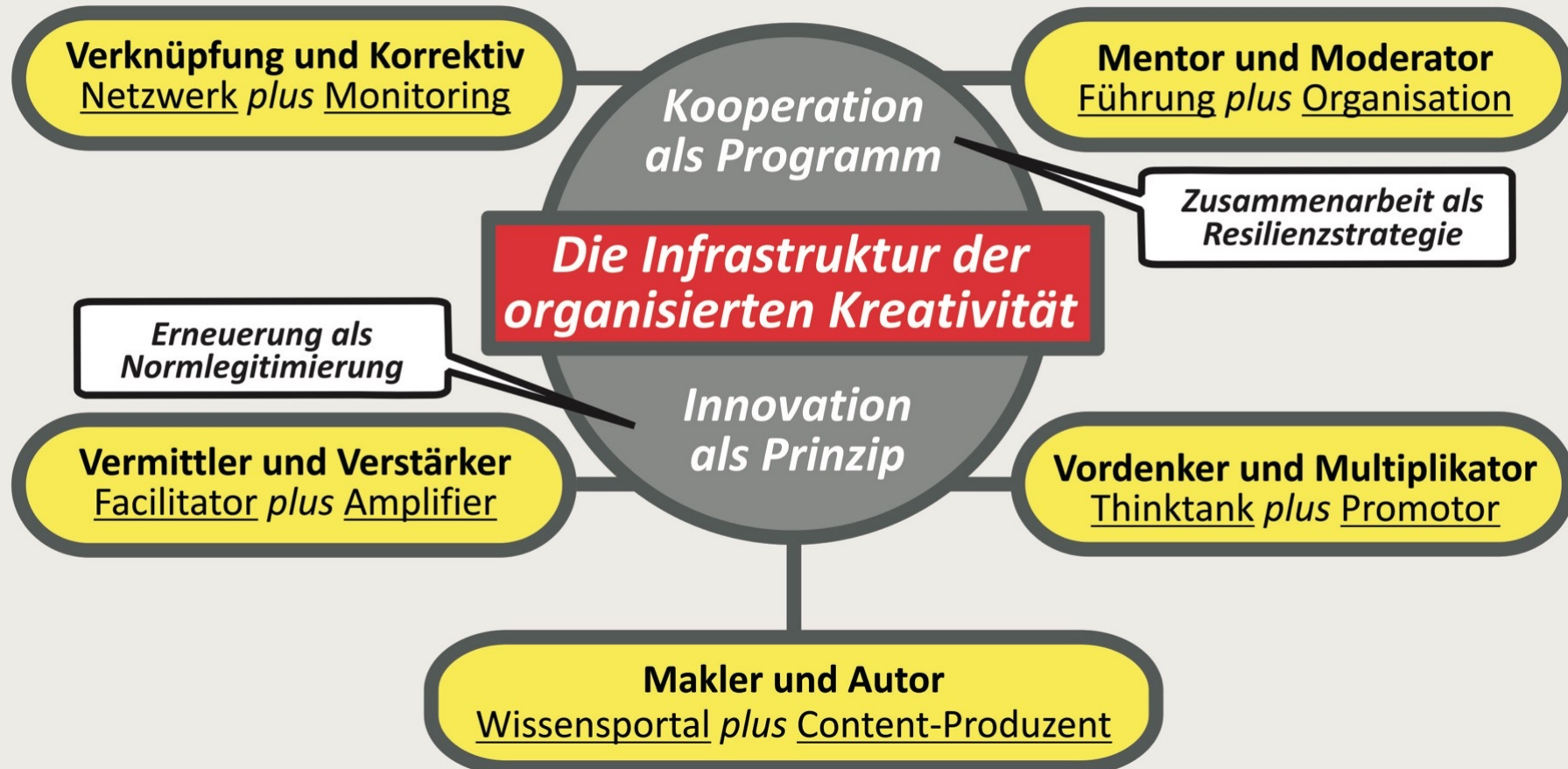
Wenn diese Gesellschaft etwas im Überfluss hat, dann sind es Probleme. Was fehlt, ist der Leidensdruck, um sich an Lösungskonzepte heranzutrauen. Dafür fehlt es uns nicht an Wissen, wohl aber am Gestaltungswillen und -kraft. Stattdessen wird das Rad immer wieder neu erfunden. Dem Neuen weicht man am liebsten aus, Bekanntes wird endlos wiedergekauft. Deutschland ist durchaus noch ein Land der (progressiven) Ideen, aber auch ein Land der blockierten Reformkonzepte.

So veröffentlichte z.B. der Stifterverband jetzt sein „Future-Skills-Framework 2030“. Gemeint sind damit „Handlungskompetenzen, die in den nächsten fünf Jahren für eine Welt im Wandel besonders wichtig sind.“ Ganz bestimmt ist dieses Framework sinnvoll und mit viel Engagement entwickelt, aber was passiert jetzt damit? Wieder für die Schublade? Oder Grundlage, um eine weitere Kommission ins Leben zu rufen?

Wäre es nicht besser, vorher zu klären, wie man diese zweifellos wichtigen Erkenntnisse von der Theorie in die Praxis übersetzt bekommt? Die gesellschaftliche Verantwortung zwingt doch eigentlich dazu, solche Prozesse in die Zukunft zu denken und sie in Erneuerungsprogramme einzubinden. Wieso funktioniert die Transferleistung nicht? Und ist das, was sich gesellschaftlich zeigt, nicht auch ein Problem in Mikrostrukturen von Organisationen?

Meine Erfahrung: Viele sozio-ökonomische Organisationen sind auf Reproduktion und nicht auf Erneuerung angelegt. Ist man einmal erfolgreich auf der „Spur des Geldes“ gelangt, wird die Nabelschnur in die Zukunft gekappt. Jedes Anzeichen von Veränderung wird als Bedrohung gesehen,

Zur Zukunft der Wissensarbeit von wettbewerbsfähigen Unternehmen



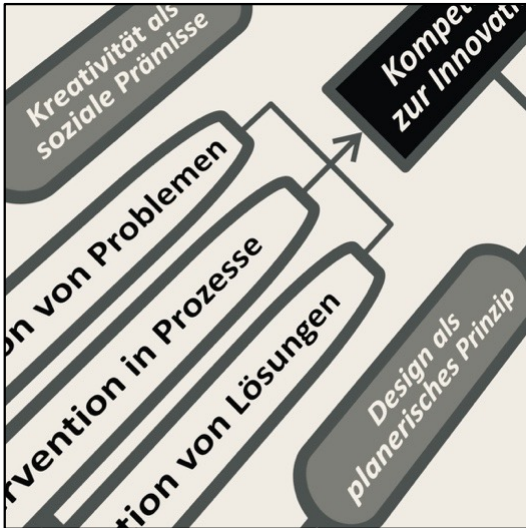
Organisierte Kreativität als gesellschaftliches Postulat

Prozesse der Erneuerung werden eingefroren und das neue Personal darf nicht besser als das vorhandene sein. Alles, was die etablierte Struktur der Organisation in Frage stellt, wird ignoriert oder „tot diskutiert“.

Organisationen, die eine gute Zukunft haben wollen, brauchen eine Infrastruktur der organisierten Kreativität. Nicht Verteidigung des Alten, sondern Angriff des Neuen bestimmen die Funktionsweisen der Vitalfunktionen. Kooperation ist Programm – die Innen- mit der Außenwelt, die oberen mit den unteren Hierarchien, die „Erbsenzähler“ mit den „Spinnern“ entwickeln in der Zusammenarbeit eine nachhaltige Resilienzstrategie. Innovation ist Prinzip – das gilt für die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte, aber auch für Effizienz und Effektivität der Produktion. Permanente Erneuerung ist selbstverständlich, weil es die Existenz legitimiert. Damit die Infrastruktur funktioniert, hat sie weitere Elemente: So kümmern sich Mentoren um zu qualifizierendes Personal, es wird häufiger moderiert statt angeordnet. Wissen wird auf einem internen Portal gemakelt und MitarbeiterInnen werden zu Autoren, die relevanten Content produzieren.

Zentral dabei: Ideen bleiben nicht in einzelnen Echokammern stecken, sondern kreative Prozesse werden ganzheitlich entwickelt, um gesellschaftlich wirkmächtig zu werden.

Kreativität – Wie kommt die Kuh vom Eis?

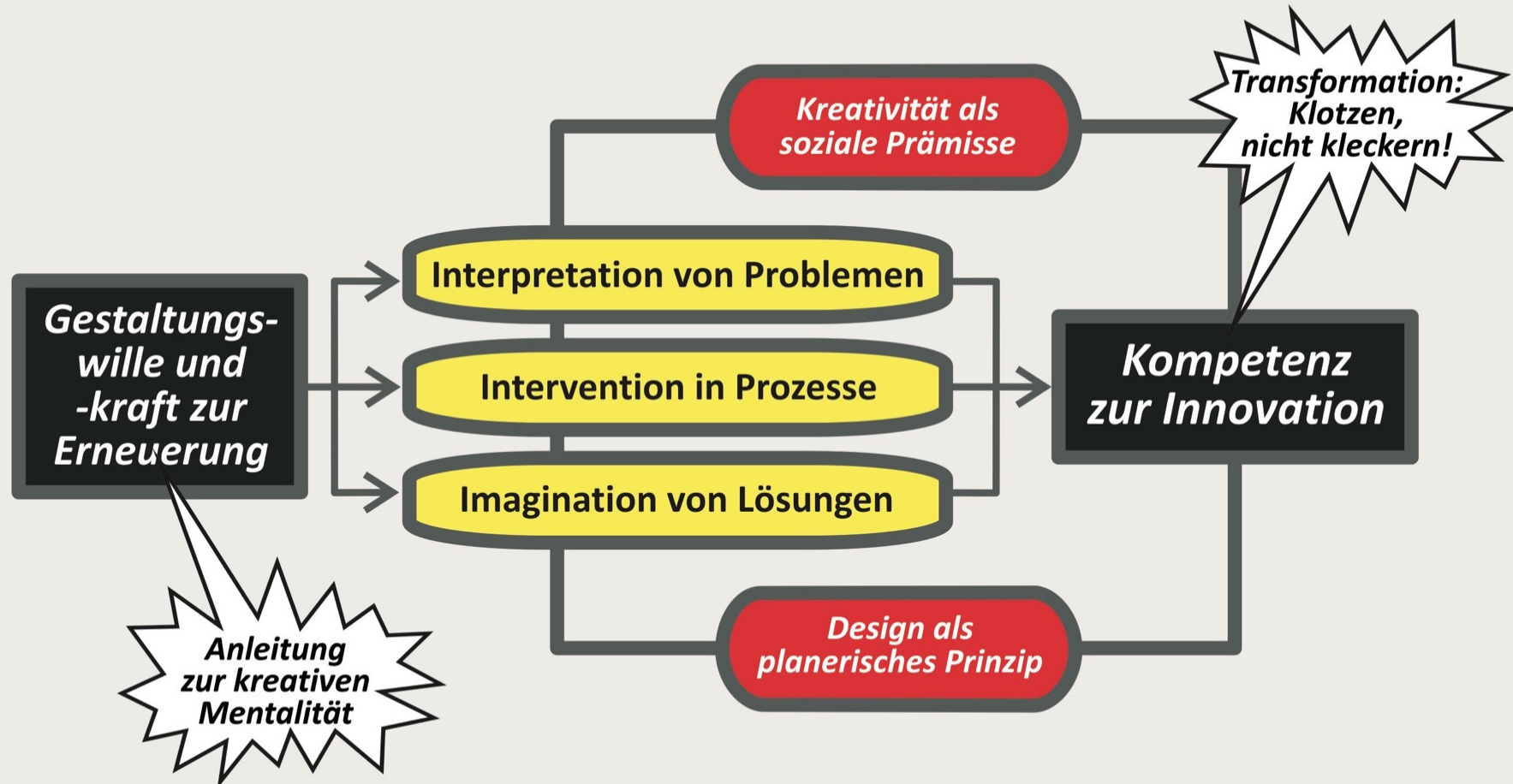


Haben Sie eine Idee, wie sich eine leere, ausgediente Plastikflasche neu verwenden lässt? Gemeint ist eine Flasche für Putz- oder Waschmittel im Haushalt. Haben sie Ideen, wie man die Kuh vom Eis kriegt? Gemeint sind Unternehmen, die nach Orientierung in einer Wirtschaftsordnung suchen, die aus den Fugen geraten ist. Frage 1 können Sie schnell beantworten, indem Sie beispielsweise auf YT nach einem Video unter dem Stichwort „5-minutes crafts“ suchen. Eine Antwort auf Frage 2 werden Sie weder in der aktuellen Managementtheorie finden noch in den sozialen Medien. Sie werden Ihre „Grauen Zellen“ aktivieren und gemeinsam mit vielen MitarbeiterInnen (und BeraterInnen?) intensiv und lange überlegen, wie man die Kuh vom Eis kriegt. Wie bereitet sich Ihr Betrieb auf eine Zukunft vor, die sich nur sehr widerwillig und schleppend zu erkennen gibt?

Die Frage „Gibt es eine Anleitung für Kreativität?“ (7.10.2025, faz.net) lässt sich nur differenziert beantworten. Ist der Gegenstand der Frage eher der Alltagskreativität zuzuordnen, dann greifen vermutlich die Kreativitätstechniken, die man schon in der VHS in passenden Kreativ-Workshops erlernen kann. Handelt es sich aber um eine komplexe Gemengelage, die sowohl in der Analyse als auch in der Synthese keine Vorbilder hat, wird jeder sein eigenes Konzept der Problemlösung erarbeiten müssen. Hier ist tatsächlich Einfallsreichtum gefragt.

Es muss uns gelingen, Kreativität als Meta-Fähigkeit in Politik und Wirtschaft seriös zu verankern. Sonst werden wohl die volkswirtschaftlichen Probleme immer größer. Beispiel: „Mehr als 50.000 Jobs binnen eines Jahres gestrichen“ (26.8.2025, tagesschau.de) zeigt den Aderlass der Automobilbranche,

Kreativität und Design als Problemlösungskompetenz im Future Management



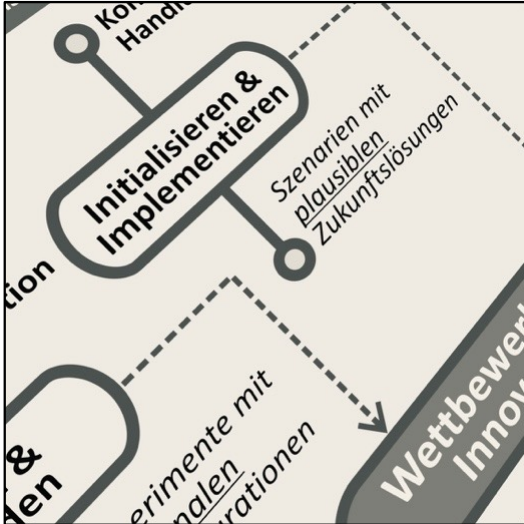
© Kern / Kern 2020/2025

Kreativität – Wie kommt die Kuh vom Eis?

die zentral für die deutsche Wirtschaft ist. Wie erklärt man einem CEO die Bedeutung von Kreativität im Rahmen seiner Tätigkeit? Sicher nicht mit Blumenvasen aus Plastikflaschen. Schon eher mit Schumpeters Begriff der „Kreativen Zerstörung“. Zwar klingt die Formulierung eher nach Abriss als nach Neubau, aber gemeint ist nicht weniger als eine Kreativität, die Auswege aus scheinbar unlösbaren Dilemmata aufzeigt. Gemeint ist eine Mentalität, die in Möglichkeitsräumen denkt und die Problemlösungskompetenz um ein Mehrfaches vergrößert. Voraussetzung dafür aber ist, dass die „Lobby der Bedenkenträger“ an Macht verliert und von einer „Erneuerung des Denkens“ abgelöst wird. Management wird zur Kunstform, wenn Philosophie als Booster für ökonomisches Denken und Handeln integriert wird. Design (Interpretation und Intervention) wird als planerisches Prinzip internalisiert und Kreativität (Imagination) als soziale Prämisse praktiziert. In Summe ergibt das die Kompetenz zur Innovation.

Kreativität in der Unternehmensführung stärkt die ex ante-Perspektive und wird damit zum Future Management. Zukunftsgestaltung ist Transformation, und für die Transformation ist Zeit eine knappe Ressource. Kreativität holt die Zukunft in die Köpfe der Menschen!

Innovation und Bildung in der Krise – ein Déjà-vu?!

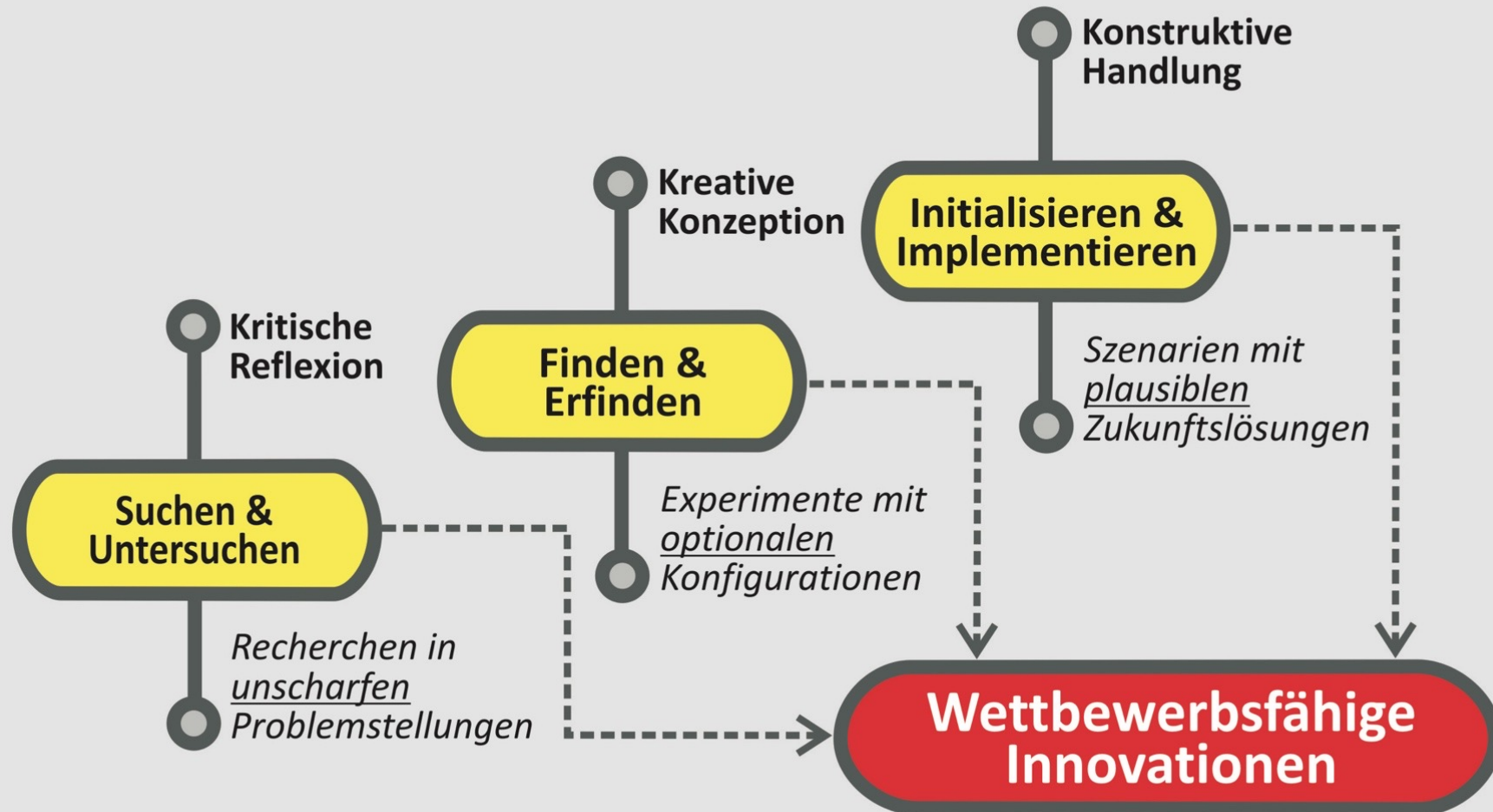


Wo ist die Neuigkeit? Der Wirtschaftsjournalist Sebastian Matthes konstatiert (handelsblatt.com 9.1.2026): „Deutschland steckt in einer Innovationskrise.“ Weiter heißt es: „Wir haben nicht zu viele Insolvenzen – sondern zu wenige Innovationen“. Zu fragen ist, ob sich überhaupt etwas in den letzten Jahrzehnten strukturell verbessert hat. Wir drehen das Rad der Zeit zurück und halten es am 11.5.1999 im Handelsblatt an. Georg Weishaupt formulierte als Headline die Frage „Wo bleibt die Innovation, Herr Schröder?“. Auch damals schon wurden die politischen Weichenstellungen für eine durch Innovationen wettbewerbsfähige Wirtschaft eingefordert. Heute heißt es, die Berliner Politik müsse „... die Innovationskrise ins Zentrum der Reformpolitik rücken“. Ein Déjà-vu?

Wir sind jetzt fast 27 Jahre weiter und kämpfen offenbar noch immer gegen dieselben (politischen) Windmühlen. Auch persönlich kann ich das nur bestätigen. Eine Liste von Aufsätzen, Vorträgen und Essays, die sich mit der Notwendigkeit von Innovationen beschäftigen, findet sich in meinem Veröffentlichungsverzeichnis. Früher war ich jedes Mal voller Stolz, wenn eines dieser Elaborate wieder das Licht der Fachöffentlichkeit erblickte. Die Hoffnung schwang im Hinterkopf mit, das Thema Innovation käme mit vereinten Kräften schon in Fahrt. Ein Trugschluss. Dabei war ich wohl eher ein Don Quijote, der auf seinem klapprigen Gaul Rosinante gegen die Windmühlen in sinnloser Weise kämpfen wollte – immerhin wohl in guter Gesellschaft.

Als einen der Gründe für diese Misere benennt Sebastian Matthes unser „Bildungssystem, das Menschen noch immer so ausbildet wie in den frühen Achtzigerjahren“. Richtig ist, dass die

Grundstruktur Forschendes Lehren und Lernen einer kreativ-wissenschaftlichen Bildung



© Kern / Kern 2011/2025

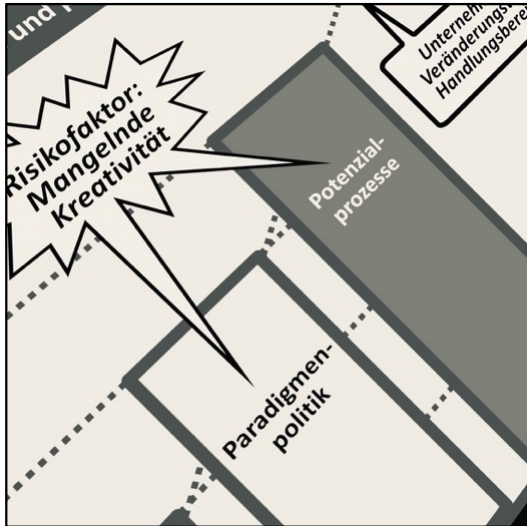
Innovation und Bildung in der Krise – ein Déjà-vu?!

Voraussetzung für innovative Durchbrüche kreative Menschen bilden. Und die brauchen ein motivierendes Bildungssystem, das sie auf ihre Rolle von Erneuerern der Wirtschaft vorbereitet. Ein Bildungssystem, das ihnen klar macht, Unzufriedenheit mit dem Hier und Jetzt ist okay, braucht aber den Ehrgeiz der Veränderung. Aber auch, dass die Kritik der Gegenwart die Konstruktion der Zukunft bedeuten kann. Die Akzeptanz einer solchen Kausalität verhindert Aktionismus. Ein Bildungssystem, das tatsächlich das Lernziel „Neues“ ausruft, darf nicht unter den Ritualen von Traditionalisten erstickt werden.

Wer die Erneuerung der Wirtschaft will, braucht gestaltungskräftige Innovatoren, die an Zukunftslösungen forschen. Kreativ-wissenschaftliche Bildung darf nicht mehr Orchideenfall an Hochschulen sein, sondern selbstverständliche Prämisse für Innovation. Sie muss essenzieller Teil der Curricula werden. Es braucht die kritische Reflexion und das heißt Suchen und Untersuchen unscharfer, komplexer Probleme. Es braucht kreative Konzeptionen und das heißt Finden und Erfinden, auch mit Hilfe von Experimenten. Es braucht die konstruktive Handlung und das heißt Initialisieren und Implementieren von Szenarien.

Die Uhr vor- und nicht zurückdrehen ...

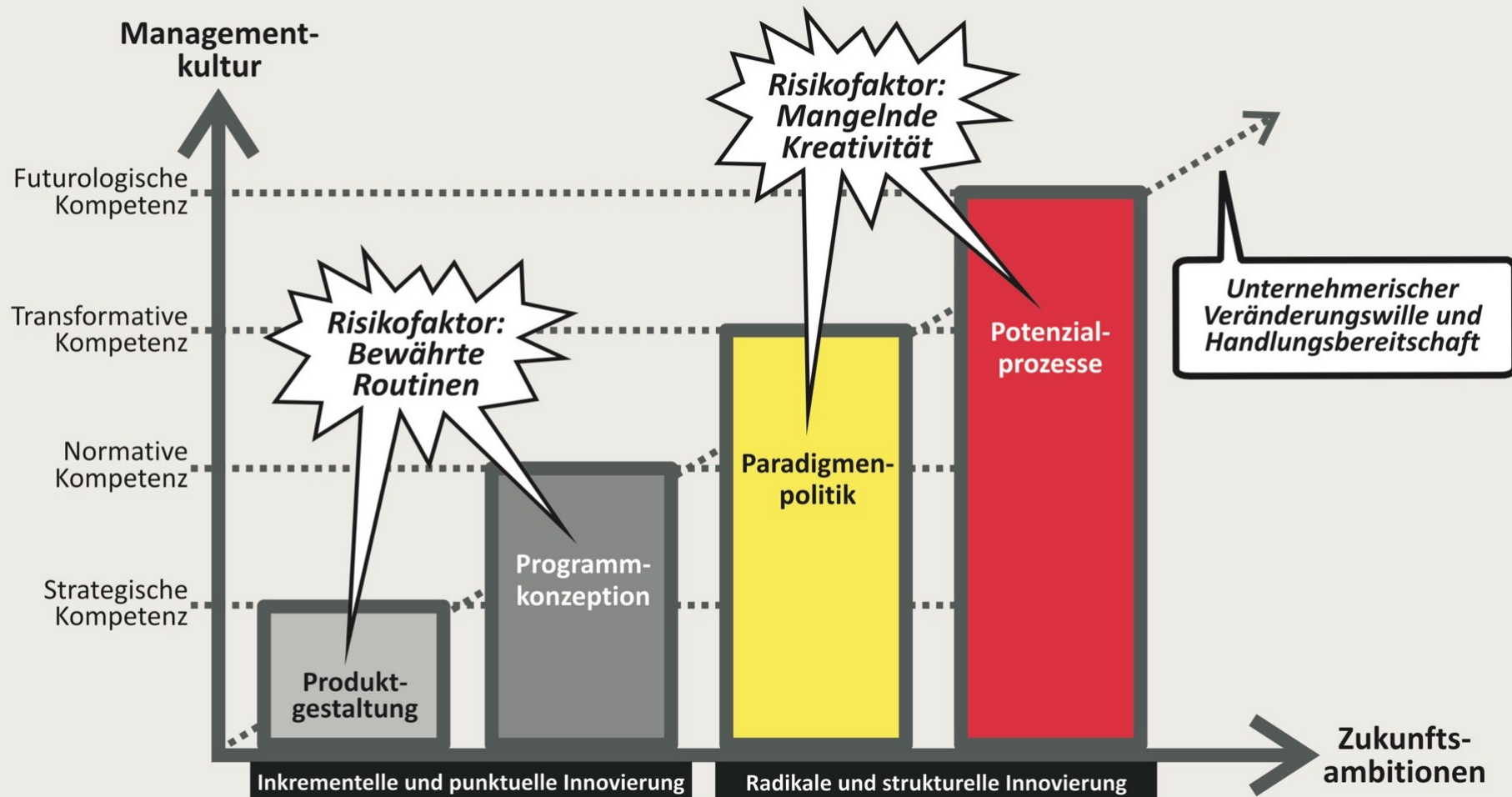
Innovation – eine Frage der Managementkultur



Die Zukunft Deutschlands wird davon abhängen, wie schnell es uns gelingt, die Potenziale der Erneuerung in Produktivität zu wandeln. Dass wir diese ausgiebig beobachten und ausführlich beschreiben können, haben wir in den letzten Jahren bewiesen. Aber dass Deutschland in seiner Tiefenstruktur diese auch relevant bewerten und substantiell bewegen kann, steht immer noch aus. Geübt haben wir uns im Gebrauch des generalisierenden Personalpronomens in Kombination mit dem Konjunktiv – „Man müsste, sollte, könnte ...“ war die Redewendung, die ich am meisten in Zukunftswerkshops, Strategiemeetings und Sonntagsreden gehört habe. Wenn es um Benennung von Verantwortung ging, wurde es immer unspezifisch. Ins Allgemeine zu delegieren ist eine weit verbreitete deutsche „Tugend“.

Konkret: Es braucht ein hohes Maß an Zukunftsambitionen, um als Wirtschaft aus unternehmerischem Veränderungswillen in den Modus der Handlungsbereitschaft zu kommen. Wie das Beispiel Wero zeigt, braucht es auch mindestens den europäischen Konsens, in diesem Fall aller Banken, um ein ernst zu nehmender Wettbewerber, hier für Paypal, zu werden. Das übliche Kleinklein und nationales Gezicke müssen der Vergangenheit angehören, andernfalls ... Es ist kein Geheimnis mehr, dass Deutschland Europa braucht und auch umgekehrt. Und es ist auch keine neue Erkenntnis, dass die Kleinen die Großen (wie auch umgekehrt) brauchen. Warum? Weil sich die Alchimisten-Küche der Innovatoren nicht mehr nur in Konzernstrukturen, sondern auch in KMU's und Start-up's abspielt. Es braucht unendlich viele kleine Potenzialprozesse, um tatsächlich radikal und strukturell zu innovieren. Wer dies tut, merkt sehr rasch, dass es weniger um neue Produkte und Programme geht,

Zusammenspiel professionelles Innovationsverständnis und progressives Future Management



© Kern / Kern 2003/2025

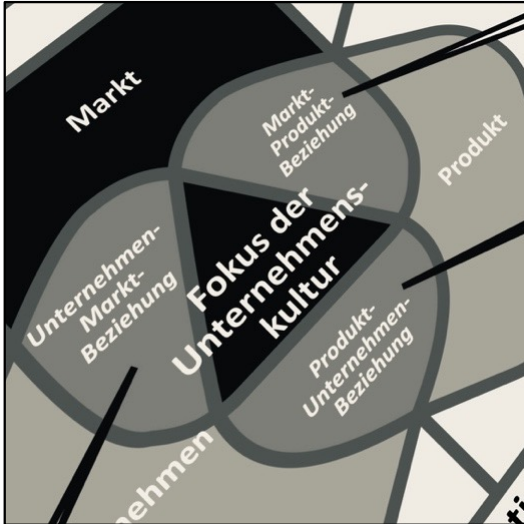
Innovation – eine Frage der Managementkultur

weil das gängiges Alltagsgeschäft ist. Es geht vielmehr um die Potenziale der Organisation bzw. des Unternehmens. Die zukünftige Managementkultur zeichnet sich am oberen Ende der Kompetenzskala durch eine futurologische Komponente aus. Zukunft von Unternehmen wird nicht durch Produkte, sondern durch produktive Potenziale gemacht.

Die Realität, das ist nicht das gegenwärtig Wahrgenommene. Die Realität ist der unpräzise Zwischenraum von Gegenwart und Zukunft. Der sich nicht geometrisch vermessen lässt und der auch nicht analytisch-rational zu durchdringen ist. ManagerInnen sind hier eher auf ihre Intuition angewiesen, die Kreativität auf rationaler Basis abzurufen weiß. Hierfür ist eine in die Zukunft gerichtete Paradigmenpolitik zu initiieren, die die Rahmenbedingungen der Erneuerung neu definiert und vorgibt.

Und ja, natürlich stehen all diese Veränderungen unter dem Stern (oder Diktat) der geopolitischen Stabilität oder eben auch Dynamik. Wie volatil das wirtschaftliche Umfeld ist, zeigt die Gegenwart mehr als deutlich. Gefragt ist die innere Kraft der Kreativität als Korrektiv, um vorausschauend gegenzusteuern. Der größte aller Fehler aber ist der des Abwartens und Nichtstuns!

Innovation – nur Lippenbekenntnis für Sonntagsreden?



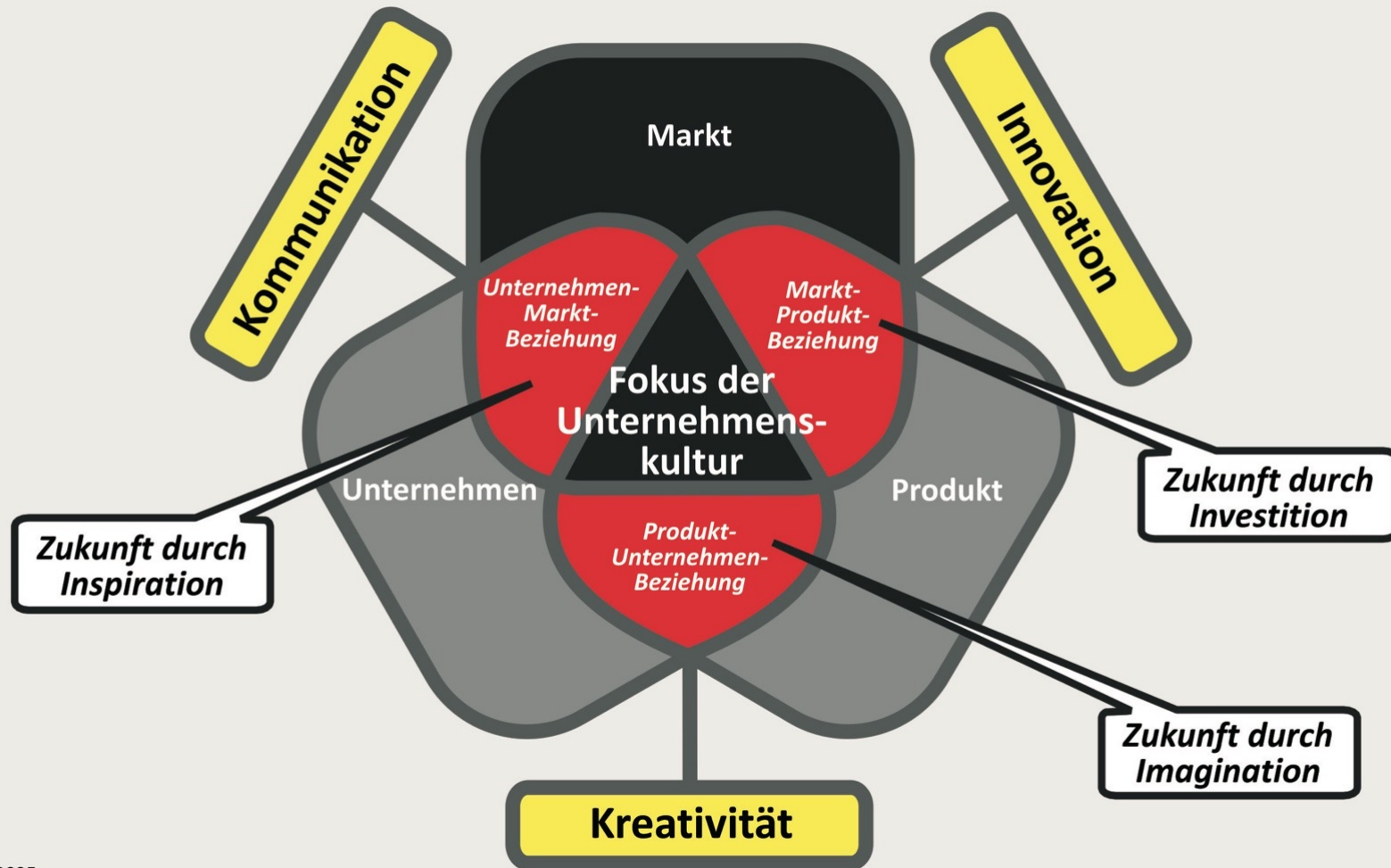
Es hörte sich nach einer Marginalie an: „Deutschland ist laut Vereinten Nationen jetzt sogar aus den Top Ten der innovativsten Länder geflogen.“ Der Satz fiel in der ARD-Sendung „Wirtschaft vor acht“ vom 16.9.2025. Kontext war die Darstellung der kritischen Situation unserer Industrie. Deutschland wurde nämlich von seiner ehemaligen „Werkbank“ überholt – China auf Platz 10 und Deutschland auf Platz 11.

Wenn ich früher in meiner beruflichen „Peer Group“ an Hochschulen über nachlassende Wettbewerbsfähigkeit sprechen wollte, bekam ich oft zu hören, dass davon die Welt ja nun nicht untergeht. Ich habe mir die Frage gestellt, warum Ehrgeiz und Ambitionen im Rückwärtsgang unterwegs sind? Und mit welchem Recht schimpfen wir eigentlich auf unsere gut bezahlten Rumpel-Fußballer, die angeblich keine Gewinner-Mentalität haben und denen die „Gier des Siegens“ fehlt?

Alles kein Problem. Wenn da nicht gleichzeitig noch Mario Draghi wäre, der schon vor einem Jahr grundlegende Wirtschaftsreformen in den europäischen Staaten einforderte. Ganz explizit sprach er in seinem Bericht zur Zukunft der europäischen Wettbewerbsfähigkeit von der „Innovationslücke“ zu den globalen Wettbewerbern, die es dringendst aufzuholen gelte. „Warum Mario Draghi Europas Niedergang befürchtet“ (16.9.2025, sueddeutsche.de). Doch ein Problem!

In meinem stillen Kämmerlein frage ich mich, warum das Thema Innovation in Deutschland respektive in Europa zum Lippenbekenntnis für Sonntagsreden verkommen ist? Selbst wenn das Rutschen von Platz 10 auf Platz 11 nicht sofort existenziell wird und selbst wenn man Herrn Draghi ein Klappern mit

Unternehmenskultur der Trias von Kreativität-Innovation-Kommunikation



© Kern 2000/2025

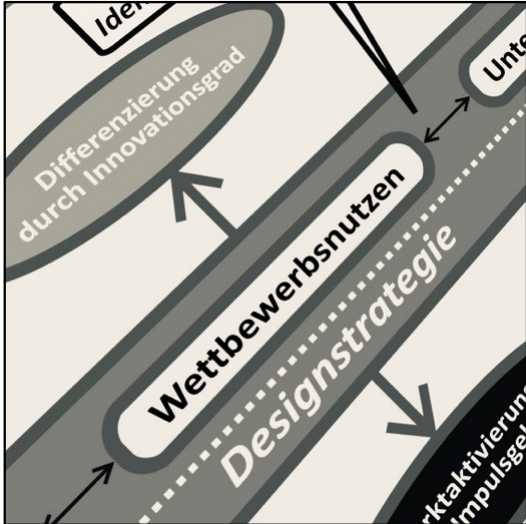
Innovation – nur Lippenbekenntnis für Sonntagsreden?

dem Sargdeckel unterstellt, wäre es mehr als angebracht, wenn das Leistungsmerkmal der Innovation auf der volkswirtschaftlichen Agenda ganz nach oben klettert. Denn das hätte zur Folge, dass wir nicht mehr dem Irrglauben erliegen, Innovationen ließen sich bei Bedarf wie das Kaninchen aus dem Hut zaubern. Innovationen sind nicht nur am Ende das Produkt für den Markt, das dem Unternehmen seine Existenz finanziert. Innovationen sind die richtigen Voraussetzungen am Anfang und nur dann möglich, wenn die Unternehmenskultur adäquat fürs Ziel aufgestellt ist. Die Menschen im Unternehmen brauchen Prozesse, die flexibel sind und ihnen die Möglichkeit geben, Neues auszudenken und auszuprobieren. Gerade interne Strukturen brauchen ein motivierendes Klima. Und noch etwas: Innovative Entwicklungen sind immer auch inter- und sogar transdisziplinäre Prozesse! Je durchlässiger die Hierarchien und kooperativer die Abteilungen, desto höher der Output an Innovationen.

Um besser zu sein als der Wettbewerb, darf man sich nicht nur mit sich selbst beschäftigen – es braucht eine intensive Innen-Außen-Beziehung. Eine offene, auf Austausch basierende Unternehmenskultur lebt die sich aufeinander beziehende Trias Kommunikation-Kreativität-Innovation. Das eine ohne das andere funktioniert nicht!

5. Zukunft braucht Sinn und Sinnlichkeit

Designstrategie – von der Gegenwart in die Zukunft



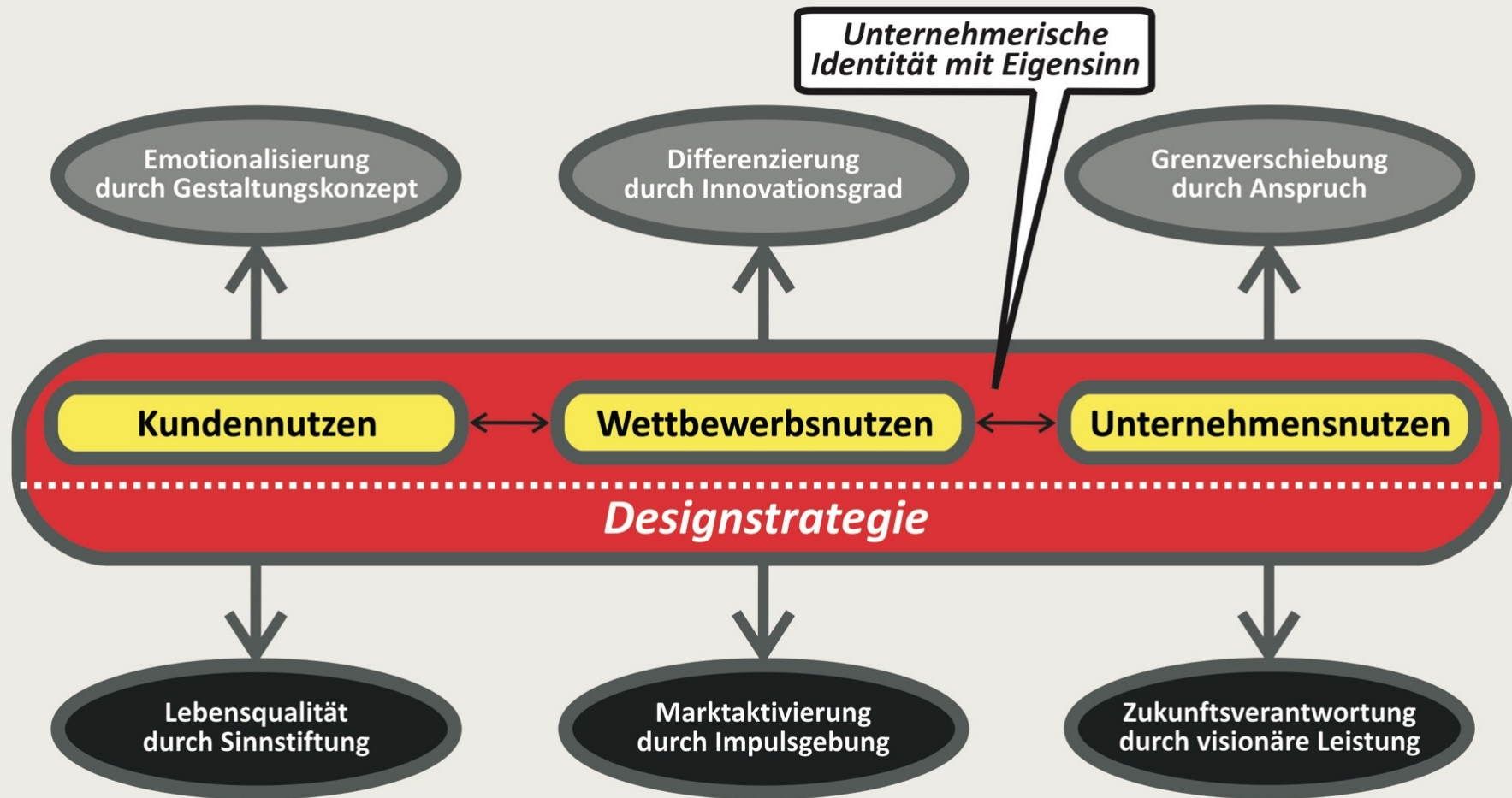
Einige Berufsjahre habe ich mit Designförderung verbracht. Es ging darum, die „Heiden“ zu taufen und aus ihnen Design-Christen zu machen. Dafür bot der Erfolg von Audi und Braun, von Duravit und Erco sowie von Wilkhahn und Zeiss eine gute Orientierung.

Die Ansprache für die Unwissenden lautete: „Hässlichkeit verkauft sich schlecht“. Unter diesem Titel erschien 1953 die Autobiografie des französisch-amerikanischen Designers Raymond Loewy (1893-1986) in Deutsch, während sie zuvor in den USA mit „Never leave well enough alone“ betitelt worden war. Ähnlich griffig formulierte der Amerikaner Thomas Watson jr., der von 1956 bis 1971 als IBM-Chef sein Unternehmen zum größten Computer-Hersteller der Welt machte, als er sagte: „Good Design is good Business“.

Es ging um ein instrumentelles Verständnis von Design als Wettbewerbsfaktor auf globalen Märkten. Dies ist sicherlich heute nur eine Dimension im komplexen Wirkungsgefüge von Design. Oft übersehen wird aber, dass es eine grundlegende Dimension ist, die seriöse Produktqualität mit sinnstiftendem Nutzen verbindet. Und nur dann nachhaltigen ökonomischen Erfolg erzeugt. Wird diese Grundlage ausgeblendet, mutiert Design zu einem dekorativen I-Tüpfelchen – und ist damit entbehrlich. Was dann passiert, zeigt der Produkt-Tsunami, den z.B. Temu und Shein in Gang gesetzt haben.

Heute konkurriert Design in Unternehmen mit vielen anderen Leistungsbereichen, die alle die Aufmerksamkeit des Top-Managements verlangen – angefangen von der KI-Integration bis zur

Design als Instrument im Prozess eines Future Managements



© Kern / Kern 2014/2025

Designstrategie – von der Gegenwart in die Zukunft

Reaktion auf geopolitische Verwerfungen. Gerade angesichts dieser enorm gesteigerten Komplexität ist in Unternehmen eine Designstrategie, die viele der betrieblichen Leistungsbereiche vernetzt und integriert, eine Aufgabe, die von der Gegenwart in die Zukunft führt. Gerade deswegen wäre es sinnvoll, allen MBA-Studierenden Kenntnisse eines instrumentellen Designverständnisses zu vermitteln. Ist doch Design als selbstverständlicher und globaler Wettbewerbsfaktor in der Wirtschaft unumstritten.

Wie nützlich eine Designstrategie für ein progressives Unternehmen und seine Produkte sein kann, beschreibt der Artikel „Diese Hersteller legen auf die Optik ihrer Wärmepumpen Wert“ (6.9.2025, handelsblatt.com). Wenn die DesignerInnen von Ästhetik sprechen, dann ist die Emotionalisierung des Kunden durch das Gestaltungskonzept gemeint. So erhöht es seine Lebensqualität, wenn sich z.B. Einstellung und Steuerung des Geräts als leicht erlernbar erweisen. Ein kluger Designprozess schafft durch einen hohen Innovationsgrad des Produktes Differenzierung zum Wettbewerb. Was durch Impulsgebung zu einer Marktaktivierung führen kann. Innovationen verschieben immer wieder die Leistungsgrenzen des Unternehmens. Diesen Anspruch sollte das Management haben. So realisiert es seine Zukunftsverantwortung durch visionäre Leistungen.

Eine solche Designstrategie generiert zukunftsfähigen Kunden-, Wettbewerbs- und Unternehmensnutzen.

Management – fehlt der Zukunft die Sinnlichkeit?



Eine meiner Lieblingsthemen lautet: Design ist nicht das, was die DesignerInnen machen! Sondern? Design ist das, was das Management entscheidet! Wie bitte? Wenn Design das ist, was DesignerInnen machen, dann müssten DesignerInnen entscheiden. Nehmen Sie das Beispiel des Autodesigns. Hier entscheidet das Top-Management, welches Design das Licht der Welt erblickt und welches sich in die dunklen Schubladen des hauseigenen und geheimen Archivs zurückzuziehen hat. Den Menschen, die meine These anzweifeln, würde ich entgegenhalten, dass es zwei Entscheidungsräume gibt: Den der finalen Phase, wenn man sich für das eine und gegen das andere entscheiden muss. Aber wichtiger ist der Entscheidungsraum, der vor dem Beginn eines jeden Designprozesses steht und der den Freiraum determiniert, vom Jetzt abweichen zu dürfen. Entweder wird den DesignerInnen explizit mitgeteilt, dass sie progressiv denken dürfen, oder sie spüren sehr deutlich den Wind des Konservativen.

Als ich heute Morgen meine Zeitungen las, fiel mir der Artikel auf „Hilfe, wieso werden die Autos immer hässlicher?“ (4.9.2025, sueddeutsche.de). Die von Gerhard Matzig respektlos, aber lustvoll formulierte Kritik am Automobil-Design zerpfückt den Begriff des futuristischen Designs, der sich auch für mich als marktschreierisches Wortgeklingel ahnungsloser Werbe-Praktikanten entlarvt. Matzig stellt die ketzerische Frage „Sind Autos zu futuristisch – oder doch nur zu banal?“ Vieles wird uns als tolles, in die Zukunft gerichtetes Design verkauft, das im Grunde belanglos, langweilig, austauschbar und völlig „un-innovativ“ ist. Und selbst das Design des Concept C von Audi ist nach meinem Verständnis nur die weitere Variation eines Themas – zwei Menschen zwischen vier Rädern. Futuristisches Design, also Zukunft vorwegnehmende Gestaltung, ist sehr viel weiter von den

Analyse der Mega-Trends und ihre Relevanz fürs Future Management



© Kern / Kern 2000/2025

Management – fehlt der Zukunft die Sinnlichkeit?

Sehgewohnheiten entfernt und in seiner Ausprägung sehr viel radikaler. Tatsächliches Future Design aktiviert den konstruktiven Rezipienten in uns und lässt uns von einem neuen Leben in einer neuen Zukunft träumen.

Aber vielleicht ist es ja genau das, was wir nicht mehr können – träumen! Jedenfalls geht Sebastian Matthes, Chefredakteur beim Handelsblatt, davon aus. So trägt sein Editorial die Überschrift „Warum Deutschland das Träumen neu lernen muss“ (5.9.2025, handelsblatt.com). Seine Kritik: „Die deutsche Wirtschaft hat so konzentriert daran gearbeitet, die Vergangenheit zu optimieren, dass sie den Blick für die Zukunft verloren hat.“ Wenn ich beispielsweise das Autodesign nehme, muss ich ihm beipflichten. Zukunft ist nicht die Fortschreibung von Gegenwart! Und wenn ich dann lese „Merz lädt Auto- und Stahlindustrie zu Gipfeltreffen im Kanzleramt ein“ (3.9.3035, zeit.de), dann ist dieses Vorhaben sicherlich nicht falsch, aber ob es neuen Zukunftsindustrien frischen Wind gibt, darf bezweifelt werden.

Es mangelt dem Management an der Sinnlichkeit, der Zukunft ein Design zu geben ...

Schlusszitat

**„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt,
auch nicht die intelligenteste,
sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist,
sich zu verändern.“**

Charles Darwin

Bildnachweis

Alles eigene Bilder

Impressum

Masterclass:

Future Management

Eine konstruktive Kritik
an der Projektion von Zukunft
als Korrektiv von Gegenwart

Prof. em. Dr. phil. Ulrich Kern
info@ulrich-kern.de
www.kernkernkompetenzen.de
D – Velbert

Februar 2026