



# Die Lizenz zur Revolution der Zukunft

## Populäre Irrtümer rund um den Wandel

*Krisen, Umbrüche und Neuerfinden. Nicht erst seit Corona ist klar, die Fähigkeit zur Transformation ist der zentrale Überlebensfaktor. Doch kaum etwas wird so missverstanden wie der Prozess, auf epochale Krisen richtig zu antworten. Über populäre Irrtümer und den überraschenden Weg hinter den Horizont von gestern.*



### // AUTOR

#### Rainer Peraus

Experte für Transformation,  
Speaker, Berater,  
Geschäftsführender  
Gesellschafter der  
Youtopia Group

### Das Ende der Welt scheint zum Greifen nah

Auch wenn aktuell die Corona-Pandemie alles dominiert: Es gibt weit wichtigere Krisen. Die umfassende ökologische Krise zum Beispiel. Parallel passiert die Digitalisierung, die in ihrer Dimension mit der Sesshaftwerdung des Menschen vergleichbar ist. Wie vor 10.000 Jahren wird sie umfassende Auswirkungen haben: auf Arbeitsformen, Produktionsverhältnisse, die Verteilung von Wohlstand, die gesellschaftliche Schichtung und die Institutionen der Gesellschaft, die Idee vom territorialen Staat an sich, unsere Wertesysteme, die Kultur, ja die Form des Denkens und die Vorstellung von Wirklichkeit. Nur dass dieser

Prozess nicht Jahrtausende, sondern wenige Jahrzehnte dauern wird.

Der Weg in diese Zukunft verspricht mühevoll zu werden. Noch dazu, wo die Aussichten kaum motivieren, vom bequemen Sofa der übersättigten Gegenwart aufzustehen. In Zukunft muss doch alles bescheidener, effizienter, klimaneutral, optimierter, nachhaltiger, fleischloser und damit weitgehend spaßbereit sein. Wer will das schon?

Damit nicht genug, scheitert bekanntlich der überwiegende Teil der Veränderungsvorhaben. Da sind das Fehlen von gesellschaftlichen Visionen, der Neuerfindung von Ge-

## Noch ein Irrtum: Unser inneres Bild von Entwicklung ist eine aufsteigende Gerade des ewigen Wachstums, die nur von ärgerlichen Krisen gestört wird.

schäftsmodellen oder politischen Konzepten noch nicht einmal eingerechnet.

### Pech, Fehler oder epochale Krise?

Bislang waren wir im Vergleich zu anderen Lebewesen wahre Weltmeister der Anpassung und Gestaltung unserer Welt. Wie passt das mit der Erfahrung des Scheiterns von Erneuerung zusammen?

Die Sache ist die: Wir verwechseln manche Zeichen grundlegend und reagieren falsch. Das, was wir pauschal als Krisen erleben, hat entweder epochale Ursachen oder es ist nur das unglückliche Zusammentreffen ungünstiger Umstände. Krisen können Vorboten einer neuen Ordnung, eines bald möglichen höheren Systemgleichgewichts sein oder eben nicht.

Unsere Fehleinschätzung hat Folgen: Sind die Krisen nur operative Fehler oder einfach Pech, dann haben wir die Chance,

Probleme frühzeitig einzudämmen, um einen Flächenbrand zu verhindern und daraus zu lernen.

Sind sie jedoch Boten eines epochalen Endes und behandeln wir sie dennoch als „Pech“, dann basteln wir an Lösungen, wo es keine braucht.

Noch ein Irrtum: Unser inneres Bild von Entwicklung ist eine aufsteigende Gerade des ewigen Wachstums die nur von ärgerlichen Krisen gestört wird.

Doch diese Vorstellung ist falsch und unserem mechanistischen Weltverständnis geschuldet. Entwicklung ist immer ein Reifungsprozess mit einem Anfang, einer Phase des Wachstums (das, was wir seit dem Zweiten Weltkrieg als ewige gültige Normalität missverstehen), einem ersten Wendepunkt, dem Höhepunkt und schließlich der Phase des Niedergangs und dem Ende. Weil wir nahende Enden jedoch nicht als solche wahrhaben wollen, starten wir Reparaturversuche, die den Prozess verzögern, jedoch alternative Zukünfte verhindern.

Das Ende jedes Entwicklungsbogens ist mit zunehmendem Zerfall der Strukturen, gefolgt von Chaos, und als krisenhaft erlebten Übergängen verbunden. Je mehr wir uns wehren, desto anstrengender wird diese unvermeidbare Entwicklung, die eigentlich Grund für Vorfreude auf ein neues, höheres Systemgleichgewicht sein könnte. **Denn wer eine epochale Krise frühzeitig identifiziert, gewinnt nicht nur Handlungsspielraum, sondern kann auf den epochalen Übergang mit der passenden Haltung und Werkzeugen antworten.**

### Corona: Krise oder Pech?

Fast hätte ich die aktuelle Dramatik vergessen. Natürlich drängt sich die Frage auf, ob die Corona-Disruption eine epochale Krise ist. Kurz gesagt: nein. Sie ist zu weiten Teilen vor allem eines: Pech. Denn nicht die zu Ende gehende Lösungskraft eines zu Beginn vorteilhaften Systems, einer revolutionären Technologie oder einer sozialen Innovation führten zu Coronakrise. Anders als aktuelle systemische Krisen wie beispielsweise die ökologische. Diese fordert von uns die Neuerung des von allen Grenzen abgekoppelte

hyperfinanzkapitalischen Wirtschaftssystemen, das uns bis vor Kurzem so erfolgreich aus der materiellen Armut führte.

Auch der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub ist Katalysator, ja Brandbeschleuniger für die längst stattfindenden fundamentalen Umbrüche. Weg von der Lokalität hin zu einer Neudefinition des Zeit- und Raumkonzepts von Leben und Wirtschaften.

Der tiefe disruptionsbedingte Einschnitt in die Normalität macht bisherige Funktionsprobleme und verdrängte Fragen nur deutlicher erkennbar. So führte falsch verstandener Föderalismus zu gefährlichen Egoismen und hoher Ineffizienz. Die gefeierte Privatisierung und Kostenoptimierung hatte eine minimierte Bevorratung von öffentlichen Gesundheitsgütern und eng bemessenen Krisenkapazitäten zur Folge, da Schutz und Krise nicht eingepreist wurden.

Aber auch die Gefahren und Kosten der Globalisierung und weltweiten Monopolisierung der Produktion einzelner Güter, wie beispielsweise von Medikamenten oder technischen Basisbauteilen, führten in Kombination mit der hohen Zersplitterung der Produktionsketten rasch zu Stillständen und machten fatale Abhängigkeiten sichtbar.

Verantwortlich für die hohe Verwundbarkeit der sonst so perfekt laufenden Wirtschaftsmaschine sind mangelnde Systemvielfalt und Redundanz. Sie sind Ergebnis engstirniger und kurzsichtiger Optimierung auf einen einzigen Faktor.

Die Chance der Disruption, die wir aktuell erleben, liegt in der erzwungenen Unterbrechung der Routine. Sie ermöglicht, die dahinter liegenden epochalen Krisen zu reflektieren. Die Zuspitzungen machen die Pandemie zum unfreiwilligen Akzelerator für Neuanfänge.

### Transformation ist die Neuerzählung von Wirklichkeit

Epochen sind in ihrem Wesen nur implizite Wirklichkeitsübereinkünfte mit sich selbst, innerhalb von Unternehmen oder Gesellschaften. Sie sind stillschweigend vereinbarte Wahrheiten über die Welt, über Möglich-

keiten und Unmöglichkeiten und natürlich auch Übereinkünfte über sich lohnende Ziele und zulässige Wege, um sie zu erreichen. Transformation bedeutet im Kern die Neuerung unserer eigenen Erzählung von Wirklichkeit und Möglichkeiten und die Erneuerung unserer Wahrnehmung(en) der Realität. Von der Verfügbarkeit der radikal neuen Wirklichkeitsnarration hängt alles Weitere ab. Transformation entsteht durch eine am spürbaren Potenzial angebundene Fantasie des Neuen und der daraus genährten Erzählung von Wirklichkeit.

### Kein Wandel ohne Revolution

Transformation bedeutet die Verwirklichung einer undenkbaren, zunächst vielleicht noch als unsinnig sanktionierten neuen Zukunftsnarration. Sie braucht daher den Sprung in der Schüssel, den aktiven Riss in der gelernten Normalität. Das bedeutet, nach Zeiten sinnvoller inkrementellen Verbesserung die sprunghafte Mutation zu schaffen, den Bruch und, ja, die Revolution. Denn Evolution besteht aus der Abfolge beider Aspekte: Optimierung und Differenzierung, aber davor Mutation und damit Revolution. Transformation bedeutet daher immer die Revolution möglicher Gedanken und Geschichten und die Erweiterung des Horizonts unserer Aufmerksamkeit.

Doch Revolutionen sind in unserer satten Welt tabuisiert. Den Begriff der Revolution verbinden wir mit jugendlich-unreifem Aufbegehren und bedrohten Aufstiegschancen. Oder mit gewaltsamen Aufständen und Kanonendonner in der Ferne. Was also tun, wenn das Ende näherkommt?

### Die Lizenz zur Zukunftsrevolution

Zunächst hilft es, über Transformation Bescheid zu wissen und das Wesen epochaler Übergänge zu begreifen, um populäre Irrtümer zu entlarven und für die bisherige Ordnung bedrohliche Warnungen nicht übertrieben ernst zu nehmen. Das bedeutet zum Beispiel, das Ende einer Ära dankbar anzunehmen, ja zu feiern. Denn wo ein Ende, da ist auch ein Anfang nicht weit. Wer auch noch Wandel von Problemlösung, Verbesserungs- oder Changeprozessen unterscheiden kann und sich dem radikal andersartigen Prozess der Erneuerung anvertraut, ist auf einem guten Weg.

Ebenso hilft eine wertschätzende Haltung sich selbst und anderen Ängstlichen gegenüber. Um über die eigene Kontrollbedürftigkeit lächeln und sich mit ihr versöhnen zu können. Eine grundlos (!) zuversichtliche Einstellung unterstützt übrigens auch dabei, nicht zu sehr ins Drama hingezogen zu werden, um Abwehrmechanismen nicht unnötig zu aktivieren.

Genauso wichtig ist auch eine wertschätzende Haltung gegenüber der Krise. Krisen sind nämlich vor allem eines: really good news! Denn sie sind die Ankündigung eines erleichternden Neubeginns. Nach einem erfolgreichen Umbruch gehen anstrengende Begleiterscheinungen des Umbruchs – die sogenannte VUKA-Welt und damit der unsichere, unklare, widersprüchliche und unverständliche Alltag – wieder auf ein normales Niveau zurück.

Das beste Argument für die Lizenz zur Zukunftsrevolution ist jedoch die Lizenz, aus der Rolle fallen, Tabus brechen und lustvolle Perspektiven imaginieren zu dürfen. Es führt kein Weg daran vorbei, außer wir wollen das epochale Ende unbedingt zu einem absoluten Ende machen. Das bedeutet, sich die Lizenz zu holen zum lustvollen Spiel mit alternativen Wirklichkeiten, um sich von bisherigen Begrenzungen zu befreien.

Diese Reise ins noch undenkbar Neue gleicht einer Odyssee, einer Irrfahrt. Der Prozess ist ein mäanderndes Loslassen bei wachsendem Nichtwissen. Die Fähigkeit, sich von der Vergangenheit zu lösen und sich der Potenzialahnung zuzuwenden, sich schrittweise in einer neuen Wirklichkeit sehen zu lernen, ist Menschen in Kreativberufen häufig längst vertraut. Sie ist jedoch weitgehend tabu, wenn es um die Bewältigung „ernsthafter“ Themen wie Wirtschafts- oder Umweltkrisen, die Neuerung von Unternehmen angesichts schwindender Märkte, die Digitalisierung oder gar gesellschaftliche Fragen geht. Doch ohne kreativen Wandlungsbogen gelingt tiefgreifender Wandel kaum. Es ist höchste Zeit für die Revolution der Vorstellung, wie man neue Zukunft finden und machen kann.

So ist Transformation und die notwendige Zukunftsrevolution vor allem eines: Erlaub-

nisarbeit; die innere wie äußere – also strukturelle und kulturelle – Lizenz, neue, andere und ungewohnte Wege zu beschreiten und sich sowie das Potenzial der Zukunft von alten Glaubenssätzen zu befreien.

### Das wird Folgen für Sie haben

Der 180-Grad-Schwenk vom problemzentrierten Reparieren und engpassgetriebenen Managen hin zum lustvollen Neudenken aus dem übertollen Potenzial der Zukunft hat weitreichende Folgen: Frechheit, Größenwahn oder Nichtwissen werden ebenso am Stundenplan künftiger Transformationsagenten stehen wie der Tabutanz und das neugierige Überschreiten roter Linien. Sogar Beckenrandschwimmern wird es zunehmend an beklemmender Vorsicht fehlen. Wahnwitzige Gedanken werden jetzt einfach losgelassen. Denn die wirkliche Gefahr ist doch eine ganz andere: nämlich Opfer einer alten Zukunft zu werden.

### // WEBTIPP

Wer mehr von Rainer Peraus zum Thema Transformation lesen möchte, findet ab Jänner 2021 regelmäßig Blogbeiträge von ihm unter:

> [blog.personal-manager.at/category/transformation/](https://blog.personal-manager.at/category/transformation/)