

„Die eigene Geschichte erzählen“

Was tun, um auf die Welt in zehn Jahren vorbereitet zu sein? Ein Gespräch mit dem Zukunftsforscher Johannes Kleske.

Interview: Mischa Täubner
Fotografie: Lena Giovanazzi



brand eins

(<https://www.brandeins.de>)
hat sich verändert. Im Jahr 2010 war Johannes Kleske schon einmal Protagonist einer brandeins-Geschichte, sie hieß „Die Eingeborenen“ und handelte von den Arbeitsvorstellungen digitaler Pioniere. Kleske war damals bei der Agentur Razorfish in Frankfurt am Main angestellt und entwickelte für Kunden Social-Media-Konzepte. Er wurde für den Bericht nicht nur interviewt, sondern auch fotografiert. Beim Shooting trug er ein T-Shirt mit der Aufschrift „If I ran the world I would make work flexible and mobile“, und weil er den Typus des Internetpioniers perfekt verkörperte, kam sein Konterfei aufs Cover. Den Vollbart von damals hat er auch heute noch, aber die Brille ist inzwischen runder und das Haar nicht kurz geschoren, sondern gelockt. Mehr Antonio Gramsci, weniger Computernerd.



brand eins 04/2010

Kleske hat sich aber nicht nur äußerlich verändert. Mit 41 Jahren steht er gerade vor der Vollendung einer Masterarbeit im Fach Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin. Bei Razorfish hatte er schon kurz nach dem damaligen Artikel im Jahr 2010 gekündigt, um mit einem Partner Third Wave zu gründen, eine Unternehmensberatung für digitale Strategien. Er hat nie aufgehört, auf seinem Gebiet Pionier zu sein – und doch hat er, ohne die Beratertätigkeit aufzugeben, noch mal zweieinhalb Jahre in ein Studium investiert. Seitdem scheint er die Welt anders zu sehen. Wenn er bei Konferenzen spricht oder seine Gedanken im eigenen Blog formuliert, teilt er schon mal gegen Unternehmen aus, die sich blind der digitalen Transformation verschreiben, er redet jetzt gern von „alternativen Zukünften“, die es zu gestalten gelte. Wir trafen ihn Ende Februar im Büro seiner Firma in Berlin-Mitte.

brand eins: Herr Kleske, Sie haben 2006 Ihren Abschluss als Media-System-Designer an der Fachhochschule Darmstadt gemacht und führen seit neun Jahren ein eigenes Beratungsunternehmen. Was hat Sie 2017 bewogen, noch mal ein Studium anzufangen?

Johannes Kleske: Seit jeher ist die Arbeitswelt der Zukunft eines meiner Hauptthemen. Trends zu identifizieren und Szenarien zu entwerfen ist für mich nichts völlig Neues. Nach neun Jahren Praxis hatte ich aber immer stärker das Verlangen nach einem theoretischen

Während des Studiums lief Ihre Beratertätigkeit weiter. Wie haben Sie beides koordiniert?

Wenn sich Termine überschneiden, kam es vor, dass ich eine Vorlesung sausen lassen musste. Aber eigentlich passte es gut. Ich bin Frühaufsteher und habe mich um 5.30 Uhr an den Schreibtisch gesetzt, um Texte fürs Studium zu lesen oder zu schreiben. Das war manchmal anstrengend und wahrscheinlich auch nur zu bewältigen, weil ich keine Kinder habe. Aber ich habe es auch genossen, wieder an der Uni zu sein. Andere Leute. Andere Themen. Alle paar Jahre eine neue Inspiration dieser Art, so stelle ich mir lebenslanges Lernen vor.

Ist der Drang nach neuen Impulsen auch der Grund, warum Sie in Ihrem Arbeitsleben nie lange in einer Festanstellung geblieben sind?

Ich bin unheimlich gern Pionier. Ich habe mich 2006 in meiner Diplomarbeit mit dem Thema beschäftigt, das später unter dem Namen „Enterprise 2.0“ bekannt werden sollte. Bei Razorfish habe ich dann Social Media als neue Disziplin aufgebaut. Viele der Kunden damals haben das nur als Marketingkanal gesehen. Aber da ich schon der festen Überzeugung war, dass Social Media die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden grundlegend verändert, habe ich mit einem Partner, der genauso dachte, eine eigene Beratung gegründet. Das soll aber nicht heißen, dass man in einer Festanstellung nicht neue Impulse erhalten und sich weiterentwickeln kann. Den meisten Menschen mangelt es auch gar nicht an Impulsen. Twitter, Podcasts, Newsletter – Informationen und Gedanken von außen gibt es heute mehr als genug. Was den meisten fehlt, ist die Zeit und Muße, um Dinge mal selbst zu durchdenken. Bloggen kann dabei helfen, ein berufsbegleitendes Studium ebenso.


Inwiefern wirkt sich der Master in Zukunftsforschung auf Ihre Arbeit aus?

Viele der Theorien und Methoden aus dem Studium sind direkt in die Arbeit mit den Kunden eingeflossen. Auch auf unsere Selbstdarstellung hatte das Studium Einfluss. Auf digitale Transformation stürzen sich inzwischen alle Berater, auch die großen. Durch unseren Fokus auf Trend- und Zukunftsforschung differenzieren wir uns. Darüber hinaus hat sich mein Blickwinkel verändert. Im Studium habe ich mich intensiv mit der sogenannten kritischen Zukunftsforschung befasst. Dabei geht es nicht um den Entwurf neuer Zukunftsbilder, sondern um die Analyse der bestehenden. Wenn man verstanden hat, warum Menschen in Organisationen oder Ländern mit bestimmten Erwartungen oder Ängsten auf die Welt von morgen gucken, kann man davon besser alternative Zukünfte ableiten.

Was haben Unternehmen davon?

Orientierung. Um heute bessere Entscheidungen treffen zu können, müssen sie wissen, wo sie langfristig hinwollen und wie sie da hinkommen.

brandeins

Allerorts setzen Unternehmen auf agile Organisationsformen, um in dieser komplexen, vernetzten und sich unentwegt wandelnden Welt möglichst schnell auf Impulse von außen reagieren zu können. Langfristige Planung erscheint vor diesem Hintergrund wie ein Anachronismus. <https://www.brandeins.de> 

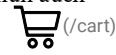
Die Unternehmen, die zu uns kommen, haben in den vergangenen Jahren viel unternommen, um flexibler zu sein und Dinge schneller auf die Straße zu bringen. Jetzt merken sie: Wir reagieren immer nur. Worauf zahlen unsere beschleunigten Entscheidungen eigentlich ein? Wo wollen wir hin? Aus der Agilität erwächst keine Antwort auf diese Fragen.



Johannes Kleske hat für das Fotoshooting wieder ein T-Shirt mit Botschaft gewählt. Diesmal zeigt es eine Wissenspyramide. Die „unknown unknowns“, also Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht kennen, nehmen den größten Raum ein

Aber die Zukunft lässt sich nun mal nicht voraussehen. Selbst ein Gigant wie Amazon, der zu den großen Gewinnern der Digitalisierung zählt, hat vor zehn Jahren doch nicht gehaut geschweige denn geplant, dass er heute den Großteil seines Ertrags mit Cloud-Services erwirtschaftet.

Trotzdem ist der Amazon-Gründer Jeff Bezos keiner, der nur reagiert. Im Gegenteil: Er hat ein krasses Verständnis für die Dynamiken in der digitalen Welt, probiert viele Dinge aus und nimmt in Kauf, dass einige scheitern. Sein Erfolg ist kein Zufall. Er gehört zu jenen Pionieren, die dem Silicon-Valley-Narrativ von der Technologie als Allheilmittel für die Probleme der Welt erst richtig Nahrung gegeben haben. Diese Erzählung ist so stark, dass sie als solche gar nicht mehr wahrgenommen, sondern für Realität gehalten wird. Es ist schon interessant zu beobachten, wie wenige Leute darüber bestimmen, wie wir uns die



Und Sie reden ihnen das dann aus?

Tatsächlich ist es unsere Rolle, unbequeme Fragen zu stellen. Wo wollt ihr hin? Welche Rolle wollt ihr in der Welt von morgen spielen? Viele Unternehmen haben sich darüber gar keine Gedanken gemacht. Denn eigentlich haben sie keine Lust auf Veränderung: Noch funktioniert das alte Geschäftsmodell, noch scheint die Sonne, aber am Horizont ziehen Wolken auf, alle reden schon davon, dass es bald regnen wird, und dafür muss man ja gewappnet sein. So ist die Denkweise. Es ist die Angst vor der Zukunft, die viele Unternehmen treibt. Und genau da setzen wir an. Wir machen klar, dass die Zukunft offen ist. Langfristig vorbereiten kann man sich nur auf mehrere, alternative Zukünfte. Daher entwickeln wir mit unseren Kunden verschiedene Szenarien.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Die Verwaltung einer Stadt in Baden-Württemberg veranstaltet alle zwei Jahre eine Tagung für ihre leitenden Führungskräfte. Wir waren eingeladen, Szenarien zu entwerfen, Arbeit, Kultur, Verkehr, alles. Ein Szenario war durch Digitalisierung bestimmt, ein anderes durch Nachhaltigkeit. Anschließend haben die Führungskräfte ihr Idealbild 2030 erarbeitet. Mit Fahrradstraßen und Kulturplätzen in der autofreien City. Danach lautete die Frage: Wie kommen wir dahin? Wo müssen wir in acht Jahren sein, um das Ziel zu erreichen, wo in sechs, vier, zwei Jahren? Jeder hat das Wunschbild im Kopf und weiß, welche konkreten Maßnahmen es heute dafür anzugehen gilt. Plötzlich entsteht Lust auf Veränderung. Das Gefühl, sich gezwungenermaßen der Zukunft anpassen zu müssen, wird durch einen intrinsischen Gestaltungsantrieb ersetzt.

Ist die Gefahr nicht groß, dass das Zukunftsbild 2030 durch den Lauf der Dinge in zwei Jahren schon wieder überholt ist?

Aus genau diesem Grund sollte die langfristige Planung nichts sein, was man alle zehn Jahre wiederholt, sondern ein anhaltender Prozess, der immer wieder angepasst wird.

Ist es auf Dauer nicht eher desillusionierend, wenn man sieht, dass sich die Zukunft einfach nie an das Bild halten will, das man sich im Workshop ausmalt?

Jetzt sind wir bei der spannenden Frage, wie Zukunft entsteht. Schon in den Fünfzigerjahren hat der niederländische Soziologe Frederik Polak die These vertreten, dass kollektive Zukunftserwartungen dabei eine große Rolle spielen. Die Gegenwart werde nicht durch in der Vergangenheit angestoßene Entwicklungen in die Zukunft geschoben, sondern vielmehr von der Zukunft angezogen, genauer gesagt: von dem, wie wir uns die Zukunft vorstellen. Das Silicon Valley prägt durch seine Erzählung unsere Vorstellungen von der Welt von morgen, Elon Musk ebenfalls. Warum sollten deutsche Unternehmen nicht ihre eigenen Geschichten erzählen?

Für etablierte Unternehmen mit Tradition dürfte das viel schwieriger und riskanter sein als für Newcomer mit Unmengen an Risikokapital. Ist es da nicht vernünftiger, auf Sicht zu fahren?

Genau das tun die meisten Unternehmen derzeit. Aber was, wenn Nebel aufzieht und man gar nichts mehr sieht? Kleine Beiboote, die ich in verschiedene Richtungen vorausschicke, könnten der Orientierung dienen. Es geht ja nicht darum, alles Alte über Bord zu werfen.

Wer das Bewährte mit dem Vorausschauenden verbindet, muss nicht immer nur reagieren.

Der kann den Wandel selbst mit gestalten. --

brand eins [brand eins](https://www.brandeins.de) (https://www.brandeins.de)



Sie schätzen brand eins und wollen uns unterstützen? Dann wäre jetzt Zeit für ein Abonnement. Danke!

[Hier Abos entdecken](http://b1.de/abobanner_artikelende)

(http://b1.de/abobanner_artikelende)