

John Naisbitt

Mind Set!

Wie wir die Zukunft entschlüsseln

Übersetzt von Tatjana Halek, von Doris Naisbitt

ISBN-10: 3-446-41000-7

ISBN-13: 978-3-446-41000-8

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41000-8>

sowie im Buchhandel

EINLEITUNG

Als mein Agent vor mehr als zehn Jahren in meinem Namen zusagte, am 14. September 1994 anlässlich einer Tagung der österreichischen Werbewirtschaft in Villach eine Rede zu halten, ahnte ich nicht, dass ich in dieser kleinen Stadt den ersten Schritt in ein neues Leben setzen sollte. Und auch, als ich im Januar 1995 mit meinem Verlag, dessen Repräsentantin sich in Villach so engagiert und zielbewusst um die deutschen Rechte meines kommenden Buches, *Megatrends Asien*, beworben hatte, einen Vertrag unterschrieb, war die Tragweite dieser Entscheidung für mich bei Weitem noch nicht absehbar.

Ich hatte *Megatrends Asien* überwiegend in meinem Haus in Telluride geschrieben, in 3000 Meter Höhe, mit Blick auf die Gipfel der Rocky Mountains Colorados.

Das Manuskript dieses Buches, *Mind Set!*, das Sie nun in Händen halten, hat die Rocky Mountains nie gesehen. Sah ich, während ich daran schrieb, aus einem Fenster, fiel mein Blick auf die Kirchtürme und Dächer der Stadt Wien, die seit dem Jahr 2000 mein Zuhause ist. Ich habe die Rocky Mountains gegen die Alpen getauscht, Telluride gegen Bad Ischl, die Stadt, aus der jene Verlegerin kommt, die 1994 in Villach *Megatrends Asien* für den deutschen Markt verlegen wollte und die heute meine Frau ist.

Mind Set! ist das erste Buch, das ich nicht in Amerika geschrieben habe, und es ist das erste Buch, das ich auch als Europäer schreibe. Als Autor, der zu seinen Wurzeln zurückgekehrt ist – mein Vater wurde in Schottland geboren, meine Mutter in Dänemark –, und als jemand, der seine alte Heimat Amerika mit kritischer Distanz und seine neue Heimat Europa mit ein wenig Wehmut sieht.

Ich verstehe mich dabei weder als Advokat Amerikas noch als Kritiker Europas oder Maßregler Chinas. Die Aufgabe, die mich seit mehr als 30 Jahren fasziniert, ist, durch eine genaue Analyse der Gegenwart ein Bild der Zukunft zu gewinnen. Manchmal weicht mein Bild dabei erheblich von propagierten oder erwünschten Szenarien ab. Doch die Zukunft wird von Fakten geformt, und nicht von Meinungen und Wünschen. Wir haben einen Anteil daran. Jeden Tag und jede Stunde. Nicht zuletzt durch unsere Mindsets, die Muster unseres Denkens, die nicht nur bestimmen, was wir aus der Vergangenheit lernen, sondern auch, welches Bild von der Zukunft wir bei Betrachtung der Gegenwart zu erkennen imstande sind.

Denn keinesfalls bestimmen alleine die uns in die Wiege gelegte Herkunft und Umstände unseren Weg, sondern vor allem diese Mindsets, die uns anzueignen und anzuwenden in unserer Hand liegt. Mein Leben ist der beste Beweis dafür.

Ich wuchs auf einer Zuckerrübenfarm im Süden Utahs auf. In einer kleinen Mormonengemeinde namens Glenwood. Die meisten der nicht mehr als 200 Männer, Frauen und Kinder waren meine Onkel und Tanten, Cousins und Cousinen, Neffen und Nichten; und so, wie die Berge unser Tal umschlossen, begrenzten die Regeln der Mormonen unser Leben. Vieles war vorherbestimmt. Meine Zukunft bestand darin, Missionar zu werden. Zwei Jahre lang würde ich dort dienen, wohin meine Kirche mich sandte – man sagt nicht nein, wenn Gott ruft.

Doch schon, als ich ein kleiner Junge war, begannen erste Zweifel in mir zu keimen. Ich litt zu dieser Zeit unter einer Ohreninfektion, die chronisch geworden war. Nichts und niemand hatte es vermocht, den stechenden Schmerz zu lindern, bis mein Onkel Arnold mich von der ständigen Pein erlöste, indem er eine eiserne Regel brach.

Denn obwohl zu rauchen Mormonen strengstens untersagt war, war Onkel Arnold leidenschaftlicher Raucher. Ein ganzes Jahr hindurch kam er zu uns ins Haus, blies den war-

men Rauch seiner Zigarette in meine entzündeten Ohren und schaffte so, woran alle anderen Versuche, zu helfen, gescheitert waren: Der Schmerz verschwand.

Ich erinnere mich noch heute an viele meiner Onkel. Kräftige, erdverbundene Farmer, die sich um mein Bett versammelten und mir ihre großen Hände auflegten, um mich zu segnen. Doch nicht ihr Beistand war es, der zum Erfolg führte, sondern der Regelverstoß meines Onkels. Ich begann, mir Gedanken über meine Umwelt zu machen, und entwickelte ein wachsendes Bedürfnis, mehr zu entdecken. Was gäbe es noch in dieser Welt, wovon mein unfertiger Verstand nichts wusste? Bald stellte ich infrage, was in meiner Welt als gegeben galt. Schließlich wusste ich: Ich wollte raus aus Utah!

Neugier war der erste Schritt zu dieser Entscheidung gewesen. Mit 17 Jahren sah ich endlich die Chance, den nächsten Schritt zu wagen. Ich bewarb mich bei den Marines. Eine Bewerbung, der meine Eltern lediglich zustimmten, da sie mir, schwächlich wie ich war, keinerlei Chancen auf Erfolg einräumten.

Ich wurde angenommen – und lernte die wahre Welt nicht nur schneller als gedacht kennen, sondern auch in einem bei Weitem größeren Ausmaß als geahnt. Die Tür zu dieser neuen Welt öffnete sich vollends, als die Militärbibliothek mir zum ersten Mal die Gelegenheit gab, ungezählte Bücher zu lesen. Seit jenen Tagen ist die Welt für mich wie ein Buch, in dem ich lese: Jede Seite, die ich wende, lehrt mich Neues.

Denke ich heute, nach so vielen Jahren, zurück, so ist es Neugier geblieben, die mich durch viele Umstände und Abenteuer trug. Durch meine Zeit als Marine, durch meine radikale Periode als Präsident der Studentenschaft an der Universität von Utah, als ich für die Freiheit der Rede und Bürgerrechte kämpfte, durch meine Studienzeit in Harvard und Cornell, meine Jahre als Lektor der Great Books Foundation, als ich für Robert Hutchins und Mortimer Adler

arbeitete, und über meine Dreijahreszyklen in unterschiedlichen Unternehmen hinweg, die ich, wann sich immer meine Lernkurve verflachte, verließ.

Meine Jahre in der Politik lehrten mich „die Kunst des Machbaren“. Mit 25 Jahren bewarb ich mich um einen Sitz im Kongress, wurde stellvertretender Erziehungsminister unter Präsident Kennedy, blieb nach seiner Ermordung als Assistent John Gardners, der damals das Superministerium Gesundheit, Soziales und Bildung innehatte, und leitete schließlich Sonderprojekte für Präsident Johnson im Weißen Haus.

Mit großer Wahrscheinlichkeit waren jene Jahre der 1960er das turbulenteste Jahrzehnt der amerikanischen Geschichte seit den Bürgerkriegen. Unsere Flaggen und Städte standen in Flammen, in Amerikas Unternehmertum herrschten Angst und Schrecken. Der Kampf um die Bürgerrechte und die Anti-Kriegsbewegung trieben Millionen Menschen auf die Straßen, während die Studenten des Landes Hunderte Universitäten besetzten.

Im Juli 1964 unterzeichnete Präsident Johnson den „Civil Rights Act“, die Bürgerrechte, um, wie er sagte, „die letzten Überreste von Ungerechtigkeit in Amerika zu eliminieren“. Im Jahr darauf bat mich Johnson herauszufinden, welche Auswirkungen die im Rahmen der Bürgerrechte erlassenen Gesetze auf das Land haben würden.

Eine faszinierende Aufgabe, einmal davon abgesehen, dass es zu dieser Zeit nahezu unmöglich schien, sich Einblick zu verschaffen, was gegenwärtig im Land vor sich ging, ganz davon zu schweigen, welche Auswirkungen die Gesetzgebung auf die Zukunft hätte.

Doch so sehr mich diese Herausforderung auch reizte, es war mir nicht länger möglich, die Besessenheit Johnsons, den Vietnamkrieg um jeden Preis fortzuführen, noch länger zu ertragen („ich werde nicht der erste Präsident sein, der den Schwanz einzieht und rennt“). Ich verließ das Weiße Haus, nahm ein Angebot IBMs an und wurde Assistent des legendären Vorsitzenden Tom Watson.

Im April 1967 brachen in Detroit Rassenunruhen aus. Im Sommer riefen Verfechter der Black-Power-Bewegung zu den Waffen, der Aufruhr schwappte über das Land. Von nun an waren Menschen mit schwarzer Hautfarbe nicht länger „Neger“ sondern „afrikanische Amerikaner“.

In aller Eile entsandte Präsident Johnson 4700 Soldaten in das von den Aufständen nahezu lahmgelegte Detroit, das Bürgermeister Cavanaugh später mit „dem Berlin des Jahres 1945“ verglichen sollte. Um die Aufstände besser unter Kontrolle halten zu können, ordnete der Präsident ein umfangreiches Training für die Einheiten der Nationalgarde an. Im Juni des darauffolgenden Jahres erhielten die Turbulenzen durch die Ermordung Martin Luther Kings und Bobby Kennedys weiteren Auftrieb. Amerikas Städte brannten, und niemand, der wusste, wie es weitergehen würde oder was zu tun sei.

Diese Instabilität des Landes bestärkte mich in meinem Bestreben, eine Methode zu finden, die es mir ermöglichen würde, die Wende im Land zu analysieren. Doch wie, so fragte ich mich immer wieder, könnte ich herausfinden, welche Zukunft Amerika bevorstand?

Eines Tages, während diese Frage mich beschäftigte, kaufte ich an einem jener „Out-of-Town“-Kioske, die darauf spezialisiert sind, alle regionalen Zeitschriften Amerikas anzubieten, eine *Seattle Times*. Die Schlagzeile berichtete von einer Schule, deren Leitung soeben ein Reformpaket verabschiedet hatte. Langsam schweifte mein Blick über die unterschiedlichen Aufmacher der anderen regionalen Zeitungen, die in den Ständern steckten, und mit einem Mal sah ich die Möglichkeit, nach der ich gesucht hatte: Indem wir täglich die lokalen Zeitungen durchforsteten, würden sich gewisse Muster in der Entwicklung des Landes abzeichnen. Diese Muster zu erkennen würde es mir ermöglichen, herauszufinden, was wirklich in den Vereinigten Staaten vor sich ging. Eine Eingebung. Ich hatte den Schlüssel zum Tor der Zukunft gefunden.

Mein Unternehmergeist erwachte und ließ mich nicht mehr zur Ruhe kommen. Ich verließ IBM und Tom Watson, einen Job, für den andere über Leichen gegangen wären, holte meinen letzten Gehaltsscheck ab und gründete meine eigene Firma: die Urban Research Corporation. Bereits kurze Zeit darauf lasen und katalogisierten ich und mein rasch wachsendes Team täglich 160 lokale Zeitungen.

Wir konzentrierten uns bei unserer Arbeit auf regionale Entwicklungen – in der Annahme, dass die Summe dieser Ereignisse an unterschiedlichen Orten ein getreues Bild ergab, was in Amerika insgesamt geschah. Tatsächlich war es eine bunte Vielzahl an Vorkommnissen, die ich Tag für Tag im Lichte meiner Erfahrungen und meiner damaligen Denkweise betrachtete. Die daraus resultierenden Interpretationen wurden in einem wöchentlichen Report, dem *Urban Crisis Monitor*, zusammengefasst und veröffentlicht.

Es dauerte nicht lange, und wir hatten zahlreiche Unternehmen als Abonnenten gewonnen, und immer häufiger wurde ich eingeladen, Reden zu halten. Schließlich reiste ich durch die Staaten, um darüber zu sprechen, was in Amerika vor sich ging.

Im folgenden Jahrzehnt lernte ich unsere Gesellschaft durch die Zusammenarbeit mit bedeutenden Unternehmen ebenso wie durch unsere Content-Analysen immer besser kennen. Immer deutlicher hoben sich aus der Fülle lokaler Daten die allgemeinen Konturen einer neuen Gesellschaft ab. Das war es, was mir schließlich ein Gefühl für die Richtung gab, in die sich Amerika entwickelte.

Doch obwohl der Wandel Amerikas für mich klar ersichtlich vor sich ging, erschienen einige Richtungsänderungen zur damaligen Zeit eher unwahrscheinlich. Ich riskierte, dass meine Schlussfolgerungen jene Experten vor den Kopf stoßen würden, die der Meinung waren, die Welt in sich verändernden Kategorien zu beschreiben sei zu simpel. Ich fand, es war das Risiko wert. Denn ich war überzeugt davon: In einer Welt, in der Ereignisse und Ideen zu Tode analysiert

werden, in der die Komplexität in Quantensprüngen wächst und die Flut an Informationen so laut in unseren Köpfen dröhnt, dass man brüllen muss, um sie zu übertönen, wächst auch der Hunger nach Strukturen.

Mit einem einfachen Raster, davon war ich überzeugt, könnten wir beginnen, die Welt zu verstehen. Einem Raster, der sich seinerseits in demselben Maße verändern ließe, in dem die Welt sich veränderte. All diese Überlegungen führten schließlich zu der Veröffentlichung meines ersten Buches: *Megatrends*.

Megatrends verkaufte sich neun Millionen Mal. *Reinventing the Corporation* und eine Reihe anderer Bücher folgten, *Megatrends 2000* mit eingeschlossen. Ich hielt Reden und Vorlesungen auf allen Kontinenten, und wo immer in der Welt ich sprach, stellten Journalisten, Politiker und Unternehmer dieselben Fragen: „Was ist der nächste Megatrend?“ und „Wo stehen wir im Jahr 2010 oder 2030?“ Doch noch eine andere Frage wurde schon bald mit immer größerer Bestimmtheit gestellt. Die Frage: „Woher wissen Sie, was Sie wissen?“ oder „Wie tun Sie, was Sie tun?“

Für ein Kind mit einem Hammer sieht alles aus wie ein Nagel

Es war an einem Nachmittag in Wien, an dem mir auch mein Freund Tony Ofner diese Frage nach dem „Wie“ und „Woher“ stellte. Und er begnügte sich nicht mit meiner Antwort, ich würde die Richtung, in die die Welt sich bewegt, aus den von mir gesammelten Informationen filtern. Aus Zeitungsberichten, Magazinen und Büchern, die ich lese, und durch den Austausch von Ideen und Denkweisen mit Menschen aus den verschiedensten Ländern und Kulturkreisen.

„Nun gut“, meinte er schließlich, „wenn also, wie du sagst, die Zukunft in der Gegenwart eingebettet liegt, dann sollte auch ich mit denselben Informationen zu denselben

Schlüssen kommen. Tue ich aber nicht. Was also macht den Unterschied?“

Ich überlegte eine Weile. Von dieser Warte aus hatte ich meine Arbeit noch nicht betrachtet. Aber nun, da ich es tat, wurde mir bewusst, dass es nicht die Informationen sind, die den Ausschlag geben, sondern deren Bewertung.

„Ich glaube“, hörte ich mich sagen, „es liegt an meinem Denken, meinem Mindset.“ Und je mehr ich darüber nachdachte, umso bewusster wurde mir, dass ich im Verlauf der Jahre bestimmte Regeln entwickelt hatte, um Informationen zu filtern und mein Denken zu disziplinieren. An ihnen stimme ich die Informationen, die ich sammle, ab und messe ich sie. Meine Werte und mein Denken sind der Nährboden, auf den diese Informationen fallen, wie bei anderen Menschen auch, Regen gleich, der auf unterschiedlichen Boden fällt. Wie wir Informationen aufnehmen, ist demnach entscheidend dafür, welche Schlüsse wir aus ihnen ziehen.

Ich dachte in der Folge viel und lange darüber nach, welche Denkmuster, also welche meiner Mindsets, wohl die entscheidenden und wichtigsten waren, welche mich beflügelten, welche zurückhielten. Schließlich begann ich mit dem Gedanken zu spielen, ein Buch auf dieser Idee aufzubauen, um zu zeigen, wie vor meinem geistigen Auge mithilfe der richtigen Mindsets die Bilder der Zukunft entstehen.

Die Entstehung unserer Mindsets wird in allen Bereichen des Lebens geprägt, von weltbewegenden Ereignissen ebenso wie von persönlichen Beziehungen.

Ist eine Frau überzeugt davon, ihr Mann sei ein Frauenheld, wird sie alle Informationen, die sie aufnimmt, in den Rahmen dieses Bildes einordnen. Ihr Mindset bestimmt, was sie zwischen den Worten heraushört und wie sie darauf reagiert. Ist dieselbe Frau hingegen überzeugt davon, ihr Mann sei treu, verwandeln sich dieselben Informationen vor ihren Augen zu einer völlig anderen Aussage. Dies ist die Mikro-Ebene.

Doch auch auf der Makro-Ebene laufen vergleichbare Muster ab. Jene, die an einen Zusammenstoß der Zivilisationen glauben, werden alle Geschehnisse in diesen Zusammenhang stellen. Andere, ich eingeschlossen, sehen die Welt langfristig durch die Gesetze der Wirtschaft gesteuert, ihr Mindset ist vom Blick auf die Ökonomie geprägt.

Natürlich gibt es Mindsets, die sich im Laufe unseres Lebens einprägen: Politiker sind ein Haufen Ganoven, Outsourcing nach Indien frisst unsere Jobs, Katzen sind die saubersten Haustiere, die globale Erwärmung ist eine Gefahr für den Fortbestand der Menschheit. Doch diese Mindsets, die einer kulturellen Anpassung oder sozialen Zwängen entspringen, sind nicht die Denkmuster, über die ich in diesem Buch schreibe. Ich konzentriere mich auf jene Mindsets in unseren Köpfen, die wir bewusst und zu einem bestimmten Zweck entwickeln. Mindsets, die Ihr Denken in persönlichen Bereichen und beruflichen Belangen leiten und Ihr Handeln organisieren.

Dieses Buch bietet somit nicht nur einen Rahmen und eine Perspektive für die erste Hälfte unseres Jahrhunderts, sondern auch die Anleitung, jene Mindsets zu entwickeln, die erforderlich sind, um die Zukunft zu erfassen und vorzusehen.

Teil I: Mindsets – die Navigation des Denkens

Mindsets sind wie Fixsterne in unseren Köpfen. An ihnen orientiert sich unser Denken, einem Schiff gleich, im Meer der Informationen. Sie halten es auf Kurs und bringen es sicher ans Ziel.

Die Mindsets, die ich in Teil I dieses Buches beschreibe, halfen mir, mein Denken zu justieren, zu korrigieren und in Balance zu halten. Sie befreiten meine Gedanken und ermöglichten es mir, ein Maximum an Wissen aus den mir zur Verfügung stehenden Informationen zu schöpfen. Ohne diese Mindsets wäre es mir nicht möglich gewesen, die Resultate von *Megatrends* oder *Megatrends 2000* zu erzielen.

Jedem von Ihnen wird ein anderes der in diesem Buch beschriebenen elf Mindsets als das wichtigste oder hilfreichste von allen erscheinen. Wenn ich selbst eine Bewertung vornehme, so ist mein bevorzugtes Mindset: „Nutzen Sie die Kraft, die darin liegt, nicht recht haben zu müssen.“ Es ist eine enorme Erleichterung in jedem privaten und beruflichen Belang und unverzichtbar in jedem Zweig des Denkens, auf dem man sich weiter hinauswagt als üblich. Dieses Mindset gibt Ihnen die Freiheit, zu sagen oder zu probieren, woran immer Sie glauben. Ungeachtet dessen, wie unwahrscheinlich dies zu diesem Zeitpunkt erscheinen mag. Es war das auslösende Mindset, das hinter dem Erfolg von *Megatrends* und all der anderen Bücher, die folgten, stand. Es ist das Mindset, das kreative Fantasie fördert.

Das zweitwichtigste Mindset, das mich leitet, ist: „Eilen Sie einer Parade nicht so weit voraus, dass die Menschen nicht mehr erkennen, dass sie dazugehören.“ Ein Mindset, das so offensichtlich, so naheliegend klingt. Doch wie einige Beispiele zu einem späteren Zeitpunkt zeigen werden, ist es nicht immer einfach, den richtigen Abstand zu halten. In jedem Bereich des Lebens – im Geschäftsleben, als Führungskraft oder Politiker – hilft dieses Mindset Ihnen, nicht so weit in die Zukunft vorauszudenken, dass die Menschen den Bezug zu dem verlieren, was Sie sagen oder tun.

Im täglichen Leben arbeiten alle Mindsets in unseren Köpfen zusammen und befähigen uns, einen Blick für das Wesentliche zu entwickeln; eben nicht nur einen Hut zu sehen, sondern den Elefanten in der Riesenschlange. Einmal erkannt werden Sie sie als kognitives Rüstzeug zu gebrauchen lernen, das Ihr Berufs- und Privatleben verändern kann.

Teil II: Bilder der Zukunft

Wir alle möchten das Bild einer Zukunft gewinnen, das uns hilft, in einer verwirrenden Welt klar zu sehen. Die Frage: „Was wird sein?“, ist oft gestellt.

Teil II dieses Buches wird Ihnen eine Antwort auf diese Frage geben. Er ist den wichtigsten der auf uns zukommenden Trends gewidmet – ihnen und ihren Auswirkungen auf unser Berufs- und Privatleben.

Wie wird sich die Rückentwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Lesen und Rechtschreiben, aber auch der Rückzug des Allgemeinwissens aus Bereichen wie der Literatur bei einem gleichzeitigen Vormarsch der visuellen Kommunikation auf die Geschäftswelt auswirken, auf Handel, Produktion und Dienstleistung? Werden Nationalstaaten und deren ökonomische Indizes weiterhin relevant für Ihr Berufsfeld und Ihren Wohlstand sein? Wie können wir vorhersehen, wohin Europa sich entwickelt, wenn die politische Rhetorik ein Bild zeichnet, während die Fakten eine ganz andere Sprache sprechen? Ist China, der allgegenwärtige Jobfresser, ein Drache, der uns verschlingen wird, oder werden wir fähig sein, ihn zu reiten? Wird sich uns der nächste Megatrend, wie die Medien es verheißen, schon bald offenbaren?

Meine Bilder der Zukunft sind weder Spekulationen noch ein Vorstoß in unbekanntes Terrain. Sie basieren auf einer Analyse der Gegenwart, orientiert an jenen Mindsets, die ich in Teil I dieses Buches beschreibe, und mit deren Hilfe auch Sie in der Lage sein werden, zu rekapitulieren, warum ich zu bestimmten Schlüssen komme und wie ich das Gesamtbild im Auge behalte, statt mich in Details oder Einzelereignissen zu verlieren, die nichts weiter sind als ein kurzes Aufflackern auf der großen Leinwand der Welt.

Meine Bilder der Zukunft sind ein Rahmen, in den auch Sie Ihre Berufswelt und Ihre Interessen stellen können, um Orientierung zu finden und auf diese Weise schon heute von der Zukunft zu profitieren.

In decision theory and general systems theory, a mindset is a set of assumptions, methods, or notions held by one or more people or groups of people. A mindset can also be seen as arising out of a person's world view or philosophy of life. A mindset may be so firmly established that it creates a powerful incentive within these people or groups to continue to adopt or accept prior behaviors, choices, or tools. The latter phenomenon is also sometimes described as mental inertia, "groupthink", and it is Your mindset and belief system affect everything in your life from what you think and feel to how you act and react to the world around you. Define mindset. mindset synonyms, mindset pronunciation, mindset translation, English dictionary definition of mindset. or mind-set n. 1. A fixed mental attitude or disposition that predetermines a person's responses to and interpretations of situations. 2. An inclination or... 1. A fixed mental attitude or disposition that predetermines a person's responses to and interpretations of situations.