

Dr. Pero Mičić im Interview über die "Kurzfrist-Falle"

Herr Dr. Mičić, Sie schreiben in Ihrem Buch, dass wir uns "die Zukunft versauen" und "zukunftsblind" seien. Was meinen Sie damit, und warum ist das so?

Dass wir Menschen zukunftsblind sind, hängt sowohl mit unserer Natur zusammen als auch mit der Beschaffenheit der Zukunft. Die Zukunft ist nirgendwo sichtbar und greifbar. Sie entsteht und existiert allein unseren Köpfen. Dort sind unsere Vorstellungen, Annahmen, Befürchtungen, Hoffnungen und Ziele.

Das menschliche Gehirn ist aber noch das gleiche wie damals in der Zeit, in der es für uns gar nicht nötig war, viele Gedanken an die Zukunft zu verschwenden. Zukunftsannahmen, die über die Erwartung hinausgingen, dass alles in etwa so bleiben werde wie bisher, spielten keine Rolle. Was sich gut anfühlte, war richtig, und was richtig war, fühlte sich gut an. Es war für das eigene Überleben gar nicht wichtig, lange zu überlegen. Überlebt hat der, der schnell auf Basis von Erfahrung und Intuition entschied. Das Naheliegende war ungleich wichtiger als das weiter entfernt Liegende. Daher war Zukunftsblindheit kein lebensbedrohlicher Mangel. Das Gehirn war für diese lange zurückliegende Zeit perfekt. Heute ist es das nicht.

Wir sind also nicht für die Zukunft gemacht, weil wir noch die Steinzeit im Kopf haben?

Das kann man so sagen, ja. Uns ist in den meisten Fällen die schnelle Belohnung im Jetzt viel wichtiger ist als jede noch so schöne Zukunftsaussicht. Allerdings sind wir glücklicherweise klug genug, um diesen Mangel zu erkennen und ihn zu umgehen und abzuschwächen. Das ist die gute Nachricht. Wir müssen nicht immer wieder in die Kurzfrist-Falle tappen. Wir können unsere Zukunftsblindheit teilweise überwinden, wenn wir unser Denken, Fühlen und Handeln neu gestalten.

Die weniger gute Nachricht ist: Um das zu lernen, haben wir nicht viel Zeit. Denn wir haben uns eine Welt erschaffen, in der die Konzentration auf das Hier und Jetzt und auf die eigene Intuition immer weniger geeignet ist, unser Überleben zu sichern. In der Steinzeit mag es relativ erfolgversprechend gewesen sein, an vertrauten Handlungen und Sichtweisen festzuhalten. Heute lassen sich aber viele unserer Erfahrungen aus der Vergangenheit nicht mehr sinnvoll auf heutige Situationen anwenden. Noch weniger zukünftige. Dies führt dazu, dass wir – als geborene "Homo Präsens" – häufig intuitiv falsche Entscheidungen auf der Basis völlig veralteter Zukunftsannahmen und ungeeigneter Intuitionen treffen oder beim Entscheiden die Zukunft überhaupt nicht ins Kalkül nehmen. So kreieren wir einige der Risiken, die wir eigentlich minimieren wollen, erst selbst.

Für Unternehmen können solche intuitiv zwar nachvollziehbaren, aber dennoch – oder gerade deswegen – falschen Entscheidungen fatale Konsequenzen haben: Einige etablierte Hersteller von Röhrenfernsehern hielten die Entwicklung von Flachbildschirmen für unwichtig, da sie sich nicht vorstellen konnten, dass Verbraucher zusätzlich Geld bezahlen

würden, um hinter dem Bildschirm Platz zu sparen. Sie bezahlten diese Fehleinschätzung mit der Insolvenz. Bei Microsoft amüsierte man sich über die Pläne von Apple, ein Telefon ohne Tastatur für 500 Dollar verkaufen zu wollen. Fehlentscheidungen wie diese werden in jedem Jahr tausendfach wiederholt: Man hält zu lange an Vertrautem fest, weil es sich besser anfühlt und wird so blind für die dann plötzlich viel rauere Wirklichkeit, die sich dann plötzlich gar nicht mehr so angenehm anfühlt.

Sie sagen, dass wir infolge unserer Zukunftsblindheit sowohl als Individuen als auch als Organisationen schnell in Kurzfrist-Fallen tappen. Aber woran erkennen wir Kurzfrist-Fallen?

Das Problem ist nicht, dass wir nicht wissen, wo sich die Kurzfrist-Fallen befinden. In der Regel kennen wir sie recht genau, tappen aber dennoch hinein. Um das zu verhindern, müssen wir unser Denken und Handeln, unsere gesamte Haltung verändern. Jeder Mensch weiß, dass Rauchen und ungesunde Ernährung mit viel Zucker im Zweifel das eigene Leben erheblich verkürzen. Und jeder weiß auch, dass es falsch ist, den Erfolg von Unternehmen am Betriebsergebnis von Monat und Quartal zu messen. Dennoch wird es gemacht. Wir wissen, was wichtig ist, und dennoch versagen wir oft, wenn es darum geht, in den entscheidenden Momenten auch richtig zu handeln.

Es sind unsere urmenschlichen Emotionen, die uns zwar im Hier und Jetzt nach Erfolgen und Belohnungen suchen lassen, uns aber für die Zukunft ignorant machen. Alle bekannten Süchte funktionieren nach diesem Prinzip: Sie fordern das Wohlgefühl im Jetzt, zulasten der Zukunft. Hat unser Gehirn gelernt, dass sich etwas gut anfühlt, erzeugt es mit der Ausschüttung von Dopamin das Verlangen nach Wiederholung. So bleiben wir im gefährlichen Kreis der Abhängigkeit vom Wohlgefühl. Um nicht immer wieder in Kurzfrist-Fallen zu tappen, müssen wir als erstes unsere Gegenwartsfixierung überwinden mit dem Ziel, uns selbst in der Zukunft weniger zu schaden. Das schaffen wir nicht, in dem wir uns nur ständig ermahnen, doch endlich nachhaltiger und vernünftiger und besonnener zu werden.

Gibt es denn ein Geheimrezept, um nicht immer wieder in diese Falle zu laufen?

Diese Veränderung funktioniert nicht per Knopfdruck oder Download, wir müssen sie uns erarbeiten. Entscheidend ist, wie wichtig mir als Person mein eigenes "Zukunfts-Ich" ist. Und zwar nicht nur generell und abstrakt, sondern ganz konkret: Wie will ich in 10, 20 oder 30 Jahren sein, wie will ich mich fühlen, worauf will ich stolz sein, was will ich nicht bedauern und wofür will ich mich nicht schämen. Wir müssen uns dieses "Zukunfts-Ich" so klar und präzise ausmalen und vorstellen, als wäre es real, als würde es uns heute beraten und mitentscheiden. Es reicht nicht aus, es einfach nur rational zu beschreiben. Es muss uns emotional wirklich wichtig sein, damit wir es wirklich wahr- und ernstnehmen. Wenn man sich nicht nur vorstellen und visualisieren, sondern auch richtiggehend spüren kann, wie angenehm es sich anfühlt, gesund, erfüllt und erfolgreich zu sein, kann man auch den Weg dahin zu einer emotional angenehmen Erfolgsgeschichte machen.

Das klingt schön, aber auch arg idealistisch. Funktioniert das praktisch?

Grundsätzlich ist unser "Jetzt-Ich" viel stärker als unser "Zukunfts-Ich", weil das "Jetzt-Ich" stark emotional ist, das "Zukunfts-Ich" aber kaum. Emotionen entscheiden. So sind wir nun einmal gebaut, daran können wir so schnell nichts ändern. Wenn wir unser Zukunfts-Ich gestärkt haben, damit es im Streit mit dem Jetzt-Ich mehr Chancen hat, haben wir nur den ersten Schritt gemacht.

Der zweite Schritt ist, Willenskraft zu schonen. Willenskraft ist begrenzt und erschöpft sich wie ein Muskel. Das heißt, wir sollten uns zum größten Teil solche Ideale und Ziele setzen, deren Verfolgung uns Freude macht, so dass wir keine Willenskraft dafür brauchen. Solche Ziele erreichen wir in der Regel auch. Das reicht aber nicht.

Eine gute Zukunft ist meist eine bessere Zukunft, also eine andere Zukunft. Das heißt, wir müssen uns und unser Handeln verändern. Mit Freude allein schaffen wir meist nur einen Teil davon. Für den anderen Teil brauchen wir Willenskraft, also Umsetzungskraft, um das zu tun, was langfristig unserem "Zukunfts-Ich" mehr nutzt als schadet. Und das selbst dann, wenn es uns schwerfällt. Deshalb ist Willenskraft für Erfolg im Leben meist wichtiger als Intelligenz.

Die Willenskraft-Muskel können wir nicht nur schonen, sondern auch stärken. Dabei hilft die Orientierung an Vorbildern, die Verpflichtung bei anderen Menschen oder Wettbewerb. Selbst Musik kann Willenskraft stärken, was sich ja viele im Fitness-Studio zunutze machen.

Scheitern nicht viele daran, dass sie sich selbst nicht so konsequent steuern können?

Ja, leider. Nach der Schonung und Stärkung unserer Willenskraft gibt noch einen dritten Erfolgsfaktor. Wir können unsere Willenskraft auch erweitern. Das bedeutet, dass wir unser Umfeld so gestalten, dass wir es uns leichter machen, uns richtig zu verhalten und schwieriger, uns falsch zu verhalten. Wer sparen will, macht einen Dauerauftrag anstatt sich jedes Mal neu zu entscheiden, wie viel man zurücklegt. Wer mehr Obst und Gemüse essen will, abonniert es zur wöchentlichen Lieferung nachhause. Wer sich bewegen will, engagiert einen unnachgiebigen Personal Trainer. Und die Geschäftsführerin, die endlich pünktlich ihre Zahlen geliefert haben will, lässt ihre Führungskräfte pünktlich anrufen und die Zahlen am Telefon abfragen. Magenringe heute und früher Keuschheitsgürtel waren ebenfalls Willenskraft-Erweiterungen. Mit der Stärkung und Erweiterung unserer Willenskraft experimentieren unter dem Stichwort "Nudging" mittlerweile auch Regierungen. Kürzlich hat die Bundeskanzlerin Fachleute dafür eingestellt.

Was kann man in Unternehmen tun, um Kurzfrist-Fallen zu umgehen?

Eine Organisation braucht ein "Zukunfts-Wir", das allen Mitarbeitern so präsent ist, dass es bei allen Entscheidungen und Aktivitäten als wichtigster Bezugspunkt dient. So wird über Langfristigkeit nicht nur geredet. Wer Entscheidungen für die Zukunft trifft und sie verwirklichen soll, der muss von den Erfolgen oder Misserfolgen auch betroffen sein. Nur wer

seine Zukunft im Unternehmen sieht und erleben wird, wird das "Zukunfts-Wir" in sein Denken und Handeln wirklich einfließen lassen. Besonders gut funktioniert das im Übrigen in Familienunternehmen – insbesondere dann, wenn die Unternehmenszukunft bereits morgens mit am Frühstückstisch sitzt. Wir brauchen mehr Kontinuität in der Führung und bei den Mitarbeitern. Das mag gestrig klingen, ist es aber nicht.

Unternehmer und Führungskräfte wissen in der Regel sehr genau, dass sie ihr Unternehmen mit Weitblick ausrichten müssen, um zu bestehen. Fragt man aber nach, erfährt man, dass sie gerade einmal drei Prozent ihrer Zeit damit verbringen, über die nächste Ära ihres Unternehmens nachzudenken. Sie verbringen also 97 Prozent ihrer Zeit im Tagesgeschäft, und das gar nicht einmal wider Willen – schließlich widmet man sich dem komplexen und unsicheren Feld des Zukunftsdenkens eher ungern. Deshalb muss das "Zukunfts-Wir" präsent sein. Es darf sich nicht in ein paar schönen Sätzen mit der Überschrift "Unsere Vision" erschöpfen, die dann niemand mehr beachtet.

Das ist alles eine Frage der Überzeugungen und der Haltung und damit der Gewohnheiten. Deshalb ist das nicht einfach, aber es lohnt sich. Wer es schafft, die Zukunft im Denken und Tun wichtiger zu machen, hat das wichtigste Problem in der Führung von Unternehmen gelöst, die Kurzfrist-Orientierung.



Dr. Pero Mičić: Wie wir uns täglich die Zukunft versauen - Raus aus der Kurzfrist-Falle

Menschen handeln unvernünftig: Couch oder Bewegung? Kredit oder Sparprogramm? Luxus-Auto oder Klimaschutz? Zahlreiche Studien belegen, dass wir fast immer die kurzfristig angenehmste Option wählen – auch wenn wir wissen, dass andere Alternativen langfristig sinnvoller wären. Das bringt jeden Einzelnen und die ganze Menschheit in größte Schwierigkeiten.

Der Zukunftsmanager Dr. Pero Mičić erklärt anhand von Erkenntnissen aus Psychologie, Verhaltensökonomie und Neurowissenschaft anschaulich und einprägsam, wie wir die Kurzfrist-Falle im Kopf überwinden können.

ausgezeichnet mit dem getAbstract International Book Award 2014

336 Seiten, Econ-Verlag 2014, EUR 19,99, ISBN 978-343020-1605

Weitere Infos auf www.Micic.com