

SANDRA NAVIDI

DAS FUTURE PROOF MINDSET

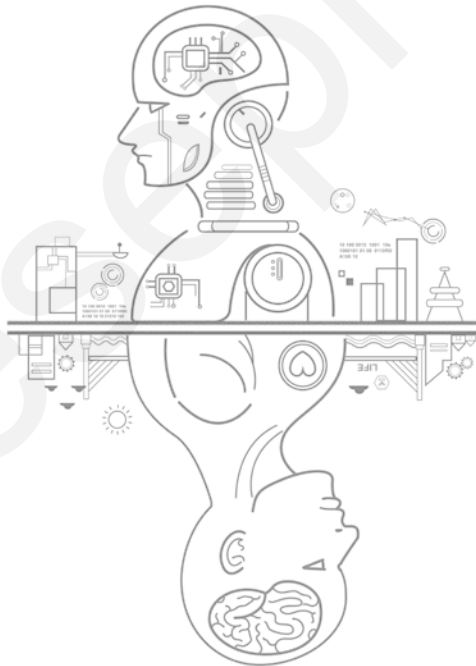
**WIE SIE IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG
ZUKUNFTSSICHER WERDEN**

FBV

© des Titels »Das Future-Proof-Mindset« von Sandra Navidi (ISBN 978-3-95972-454-8)
2021 by FinanzBuch Verlag, München/Verlagsgroup GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

ERSTES KAPITEL

Das Disruptions-Beben: Wie Automatisierung und Künstliche Intelligenz Ihr Leben verändern werden



Die Zukunft: Kommt schneller, als Sie denken

»Die Zukunft hat viele Schattierungen. Für die Schwachen verkörpert sie das Unerreichbare. Für die Furchtsamen bedeutet sie eine Herausforderung. Für die Mutigen ist sie eine Chance.«

Victor Hugo

Was bringt meine Zukunft? Kaum eine Frage beschäftigt uns mehr als diese. Seit Jahrhunderten konsultieren Menschen Orakel, Astrologen und Wahrsager, in der Hoffnung, einen Blick in die Zukunft zu erhaschen. Mithilfe unserer Vorstellungskraft versuchen wir uns auszumalen, was vor uns liegt, und stützen uns dabei auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Soweit ich mich zurückerinnern kann, hatte ich mir eine konventionelle berufliche Laufbahn vorgestellt, wie dies auch meine Eltern getan hatten. Um sicherzustellen, dass ich etabliert und finanziell unabhängig sein würde, drängten sie mich zu einem Medizinstudium, denn »Ärzte werden immer gebraucht«. Alternativ waren sie bereit, sich mit einem Jurastudium zufriedenzugeben, denn Jurist zu sein war in ihren Augen fast so gut wie Arzt zu sein. Diese Sichtweise bestand in meiner Familie seit Generationen und meine Eltern gingen automatisch davon aus, dass ich ebenfalls eine konventionelle Karriere verfolgen würde. Tja, wie sich die Zeiten ändern! Mein Berufsleben sollte nicht ganz so linear verlaufen wie erwartet.

Steve Jobs war der Ansicht, dass man Punkte nur für die Vergangenheit, nicht jedoch für die Zukunft verbinden könne.⁵ Wie sich herausstellen sollte, hatten meine Familie und ich einen grundlegenden Denkfehler begangen, der den meisten Menschen bei Zukunftsprognosen unterläuft. Forschungsergebnisse belegen, dass unser Urteilsvermögen beim Blick in die Zukunft durch kognitive Beschränkungen beeinträchtigt wird. Wir sind geneigt, unser Leben als Kontinuum zu betrachten und uns unsere Zukunft innerhalb jener Koordinaten vorzustellen, die uns aus der Vergangenheit vertraut sind. »Aufgrund unserer evolutionären Entwicklung sind wir darauf angelegt, in ungewissen Situationen mentale Abkürzungen durch Rückschlüsse aus der Vergangenheit zu nehmen. Wir beurteilen Dinge aufgrund der fälschlichen Annahme, dass unsere Realität eine permanente Größe ist und grundlegend unverändert bleibt. Darüber hinaus neigen wir dazu, nur das zu glauben, was unsere bereits bestehenden Ansichten bestätigt.«⁶

Außerdem fällt es uns schwer, Vorgänge objektiv wahrzunehmen, wenn wir ein Teil ihrer sind.

Aber selbst wenn das Urteilsvermögen von meiner Familie und mir nicht durch kognitive Beschränkungen beeinträchtigt gewesen wäre, hätten wir aller Wahrscheinlichkeit nach kaum die in der Zukunft liegenden, komplexen Entwicklungen einschätzen können, wie beispielsweise das Fortschreiten der Digitalisierung und der Globalisierung. Zwar war damit zu rechnen, dass Maschinen Menschen graduell aus klassischen Arbeiterberufen mit manuellen, wiederkehrenden Tätigkeiten – wie es etwa am Fließband der Fall ist – verdrängen würden. Doch nur wenige haben vorhergesehen, wie schnell und umfangreich Künstliche Intelligenz (KI) und Hochleistungsrechner auch in Bereiche von top ausgebildeten Angestellten vordringen würden, die sich als unersetzbar gewöhnt hatten. Die Professoren Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee vom Massachusetts Institute of Technology (MIT), die an vorderster Front über Künstliche Intelligenz forschen, haben bereits frühzeitig darauf hingewiesen, dass »Computer zunehmend in der Lage sein werden, maßgebliche Bereiche überwiegend kognitiver Tätigkeiten auszuführen, wie beispielsweise die Auswahl von Aktien, die Diagnose von Krankheiten oder die Erteilung von Bewährung«. ⁷

Sie sind Anwalt? Arzt? Steuer- oder Finanzberater? Dann sollten Sie sich anschnallen, denn diese hochqualifizierten Berufe werden sich in Zukunft stark verändern. Ein aufschlussreiches Experiment, durchgeführt an der Columbia University, in dem die Leistungsfähigkeit von menschlichen Juristen mit jener der Künstlichen Intelligenz verglichen wurde, gibt bereits einen Vorgeschmack. In Tests sollten Schwachstellen in Verträgen gefunden werden. »Die KI spürte 95 Prozent solcher Schwachstellen auf, während Menschen nur 88 Prozent fanden.« Der Clou war allerdings, dass »die menschlichen Probanden 90 Minuten [benötigten], um die Texte zu durchforsten, während die KI die Aufgabe bereits nach nur 22 Sekunden fertiggestellt hatte. Spiel, Satz und Sieg für die Roboter.« ⁸ In vielen dieser Art von Aufgaben wird sich Künstliche Intelligenz voraussichtlich »als kostengünstiger, effizienter und potenziell objektiver erweisen als der Mensch«. ⁹

Technologie hat die Art, wie wir uns begegnen, leben und arbeiten grundlegend verändert. Die jüngeren Leserinnen und Leser kennen vielleicht nur diese Welt, aber für die meisten von uns hat sich diese im Laufe unseres Lebens drastisch gewandelt. Auch auf die Gefahr hin, uralte zu wirken: Ich kann mich

zum Beispiel noch an Schreibmaschinen, Polaroidkameras und Wählscheibentelefone erinnern. Das exorbitante Ausmaß und Tempo des technologischen Fortschritts haben unsere Realität und viele unserer Annahmen und Hypothesen auf den Kopf gestellt.

Und der Wandel geht immer schneller vonstatten. In nur wenigen Jahren sind Unternehmen wie Amazon, Alibaba, Apple, Uber, Expedia, Airbnb und Facebook zur Bedrohung für ganze Branchen geworden – für den stationären Einzelhandel, Taxiunternehmen, Reisebüros, Hotelketten und Finanzberater.¹⁰ Durch den Vormarsch der Technologie laufen zahllose, zurzeit noch erfolgreiche Unternehmen auf der ganzen Welt Gefahr, früher oder später einen »Kodak-Moment« zu erleben. Dieser Begriff war ursprünglich ein Werbeslogan, der sich später im allgemeinen Sprachgebrauch etablierte. Als »Kodak-Momente« galten ursprünglich Situationen, die so einmalig waren, dass man sie unbedingt mit einer Kodak-Kamera festhalten musste – Geburtstage, Urlaube oder Abschlussfeiern. Später jedoch wurde der Begriff dazu verwendet, um auf den Punkt zu bringen, dass das amerikanische Traditionsunternehmen Eastman Kodak die existenzielle Bedrohung durch Smartphone-Fotografie verkannt und es versäumt hatte, den Konzern rechtzeitig darauf einzustellen.¹¹ Der Rest ist Geschichte. Seither hat es immer wieder Unternehmen gegeben, die ihren »Kodak-Moment« erlebt haben und gescheitert sind – wie die einstmals so erfolgreiche Videokette Blockbuster, die von Netflix vom Markt gefegt wurde. Inzwischen muss Netflix selbst davor auf der Hut sein, von immer innovativeren Technologien verdrängt zu werden. Weitere Beispiele für Unternehmen, denen es ähnlich erging wie Kodak, sind Xerox, BlackBerry und Nokia.

Teil des Problems ist, dass »die großen Konzerne aus einem anderen Jahrhundert stammen und auf Sicherheit und Stabilität ausgerichtet sind. [...] Sie sind nicht darauf angelegt, schnell fortschreitenden, radikalen Umwälzungen standzuhalten.« Richard Foster, Professor an der Yale University, geht davon aus, dass »40 Prozent der Fortune-500-Unternehmen in einem Jahrzehnt durch Start-ups ersetzt sein werden, die wir heute noch nicht einmal auf dem Radar haben.«¹² Sogar Amazon ist nicht vor Disruption gefeit. Ein Trend, der stark an Schwung gewinnt und dem Unternehmen, zumindest in Teilbereichen, einmal zur Konkurrenz werden könnte, ist der »D2C«-Trend, was für »Direkt-zum-Verbraucher« (»Direct-to-Consumer«) steht. Hersteller von Konsumgütern umgehen den Mittler, in den meisten Fällen eine Plattform wie Amazon, indem sie sich über soziale

Medien direkt an den Verbraucher wenden und alle Prozesse von der Bestellung bis hin zum Versand selbst abwickeln. Auf diese Weise behalten sie die Kontrolle über und profitieren von allen Teilen der Wertschöpfungskette. Beispiele für erfolgreiche D2C-Unternehmen sind die Optikerkette Warby Parker, der Rasierzubehörhersteller Dollar Shave Club und das Windelunternehmen Diapers.com.

Doch Disruption gefährdet nicht nur etablierte Unternehmen, auch Start-ups müssen auf der Hut sein. Vor zehn Jahren galt das Start-up Bloom Energy Corp. als vielversprechender Disruptor der Energiebranche, da es eine Technik konzipiert hatte, mit der große Teile des Energieverbrauchs in den Vereinigten Staaten hätten abgedeckt werden können. Dann aber wurde es selbst disrupted,¹³ weswegen es auf Wasserstoff-Brennstoffzellen umsattelte und nun versucht, neue Wachstumsmärkte aufzutun.

Die Gefahr der Disruption besteht aber nicht nur für Unternehmen, sondern droht jedem Einzelnen von uns. In einer Welt, in der Wandel die einzige Konstante ist, müssen wir auch uns selbst laufend hinterfragen, neu positionieren und anpassen, um zukünftig relevant zu bleiben.

»Robogeddon«: Werden Sie durch eine Maschine ersetzt?

Silicon Valley: Die Zukunftsmanufaktur

Als ich in die Grundschule ging, pflegte meine Großmutter ein Ritual: Am Vorabend einer Klassenarbeit legte sie mir ein Buch unters Kopfkissen. Einem Aberglauben zufolge sollte sich so das Wissen über Nacht übertragen. Vermutlich wollte meine Großmutter mir mit dieser Geste Mut machen. Funktioniert hat der Trick jedoch leider nie.

Stellen Sie sich vor, wie es wäre, wenn wir nichts mehr lernen, lesen oder uns merken müssten. Wenn wir Informationen sozusagen direkt in unser Gehirn herunterladen könnten. Wäre das nicht praktisch, wenn wir unser Wissen auf einer Art Festplatte speichern könnten, indem wir es in eine Cloud hochladen? Ihnen mag das abstrus vorkommen, aber während wir mit Alltagsdingen beschäftigt sind, arbeitet die Techelite im Silicon Valley, dem malerischen und außer-

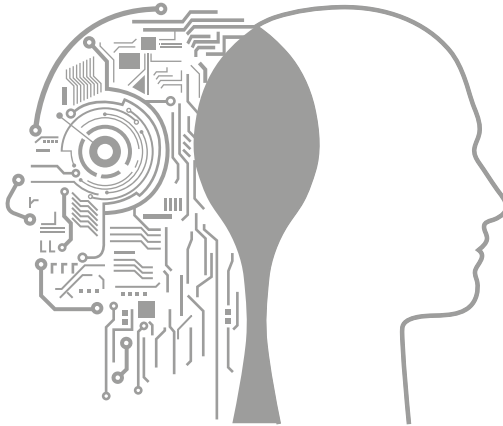
ordentlich wohlhabenden südlichen Teil der San-Francisco-Bay-Region, bereits an einer solchen Zukunft. Dort beheimatet ist auch Ray Kurzweil, einer der prominentesten Vertreter der Techelite. Kurzweil ist Chefingenieur bei Google, Zukunftsforscher und Erfinder. Inzwischen über 70, hegte er schon seit frühester Jugend eine Faszination für den menschlichen Neokortex. Zeit seines Lebens ist er von dem Bestreben besessen gewesen, Mensch und Maschine zu einer Einheit zu verschmelzen. Zu diesem Zwecke arbeitet er unter anderem auch daran, Informationen aus dem Gehirn in Computer hochzuladen und Informationen aus der Cloud ins Gehirn herunterzuladen. Laut Kurzweil werden wir schon bald »gottgleich« und »unsterblich« sein und »das Universum beherrschen«! Nach seiner Auffassung lassen sich sämtliche menschliche Prozesse auf elektrische und biochemische Prozesse reduzieren und in Algorithmen übersetzen. Auf Kurzweil geht das Konzept der »Singularität« zurück, nach dem der »digitale Urknall« die nächste Evolutionsstufe darstellt, auf der Mensch und Maschine zu einer Einheit verschmelzen, was bis spätestens 2045 passieren soll.

Die Singularitätsthese hat eine quasireligiöse Gefolgschaft unter den einflussreichsten »Techies« des Silicon Valley. Generell unterscheidet die Techelite zwischen »evolutionärer« und »humanistischer« Künstlicher Intelligenz. Nach Auffassung der KI-Humanisten wie etwa dem Yale-Professor David Gelernter werden Menschen aufgrund ihrer einzigartigen menschlichen Eigenschaften auch in Zukunft im Zentrum unserer Existenz stehen. Sie glauben, dass Menschen die Macht über die Maschinen behalten und diese lediglich zur Steigerung der menschlichen Leistungsfähigkeit einsetzen werden. Im Gegensatz dazu sind KI-Evolutionisten wie Google-Chefingenieur Ray Kurzweil der Meinung, dass Maschinen Menschen in absehbarer Zeit überlegen sein, aber der Menschheit das Erreichen einer höheren Entwicklungsstufe ermöglichen werden.¹⁴

Bisher hatten die KI-Evolutionisten den größeren Einfluss auf die Erschaffung neuer Technologien, doch die Kritik aus den eigenen Reihen wächst. Die Stanford University, deren Forscher federführend zur Entwicklung Künstlicher Intelligenz beigetragen haben, hat inzwischen das Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence gegründet, das von einigen der einflussreichsten Techtitanen wie dem ehemaligen Google- und Alphabet-Chef, Eric Schmidt, und dem Mitbegründer von LinkedIn, Reid Hoffman, unterstützt wird. Zwar waren es Stanford-Wissenschaftler, die einst den Begriff der Künstlichen Intelligenz geprägt hatten, jedoch möchte die Universität heute einer Innovation

ZWEITES KAPITEL

Wie Sie lernen, innovativ zu denken



Mental-Disruption: Hinterfragen Sie sich und stellen Sie sich neu auf

»Achte auf deine Gedanken, denn sie werden zu deinen Worten. Achte auf deine Worte, denn sie werden zu deinen Taten. Achte auf deine Taten, denn sie werden zu deinen Gewohnheiten. Achte auf deine Gewohnheiten, denn sie werden zu deinem Charakter. Achte auf deinen Charakter, denn er wird dein Schicksal!«

Chinesisches Sprichwort, zugeschrieben Laotse

Die Vereinigten Staaten sind das weltweite Zentrum der Innovation und Disruption. Sie gehören zu den Nationen mit dem größten Reichtum, den meisten Patentinhabern und den meisten Nobelpreisträgern. Gern zelebrieren die Amerikaner ihre Kultur des Individualismus, der Eigenverantwortung und der unbegrenzten Möglichkeiten. Diese Kultur war denn auch der ideale Hintergrund für das Entstehen einer neuen Art von Vordenkern, die auf diesen Werten aufgebaut und sie weiterentwickelt haben. Dabei erlangten sie regelrecht die Stellung eines »Gurus«, beispielsweise Norman Vincent Peale (*Die Kraft des positiven Denkens*), Napoleon Hill (*Denke nach und werde reich*), Dale Carnegie (*Wie man Freunde gewinnt: Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden*) und Anthony Robbins (*Das Robbins Power Prinzip: Befreie die innere Kraft*). Sie propagieren die Macht des positiven Denkens und der Selbstmotivation und haben damit ein ganz neues Genre begründet: Die milliardenschwere Selbstoptimierungsindustrie.

Ihre Botschaften und Ratschläge werden mit Begeisterung aufgenommen, weil sie auf einer Grundwahrheit fußen, die einleuchtet – nämlich, dass alles, was jemals geschafft und erschaffen wurde, mit einem Gedanken beginnt, aus dem mit der Zeit Wirklichkeit wird. Dies gibt ein Werkzeug an die Hand, über das jeder von uns verfügt: die Macht über unsere Gedanken. Das, worauf wir uns mental konzentrieren, das setzen wir für gewöhnlich auch in die Tat um. Und tatsächlich resultiert das Leben, das wir jetzt führen, im Wesentlichen aus den Zielsetzungen und Entscheidungen, die wir in der Vergangenheit getroffen haben. Die Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens verinnerlichen, prägen die Vernetzungen in unserem Gehirn, die sich auf der Grundlage wiederholen-

der Verhaltensmuster verfestigen. Denn Gehirnzellen, die regelmäßig in gleicher Weise aktiviert werden, fügen sich über die Zeit zu Mustern mit dauerhaften Verbindungen.⁸⁴

Um uns in einer Welt optimal zu positionieren, die sich im Umbruch befindet, ist es zunächst notwendig, unsere innere Einstellung zu rekalisieren und neu auszurichten. Im Einklang mit den Veränderungen müssen wir unser Denken hinterfragen und unsere Denkmuster anpassen. Ein Beispiel für eine der grundlegenden Veränderungen: Es ist noch nicht allzu lange her, da haben die meisten Menschen über die längste Zeit ihres Lebens in einem Job verharret. Ein Lebenslauf, der zu viele Jobwechsel aufwies und nicht ganz geradlinig verlaufen war, erregte Misstrauen. Heute umfasst eine Karriere typischerweise verschiedene »Lebensabschnitte«. »Wer zu lange in einem Unternehmen verweilt, vor allem ohne aufzusteigen, der schadet häufig seinen Karriereaussichten.«⁸⁵ Im »Techsprech« formuliert, müssen wir unsere »Software upgraden«, unsere Mentalität mit der sich verändernden Realität »synchronisieren« und unser Denken »rekonfigurieren«. Wenn wir unsere Einstellung ändern und uns mental öffnen, bekommen wir – auch mittels unserer Intuition – ein besseres Gefühl für Trends, die sich gerade bilden. Das versetzt uns in die Lage zu erkennen, welche Kompetenzen künftig gefragt sein werden und wie wir uns darauf am besten vorbereiten. Dieses mentale Einstellen auf immer schneller stattfindende und tiefgreifendere Veränderungen ist ein fortwährender Prozess. Der renommierte Historik-Professor, Yuval Noah Harari, hält unsere Anpassungsfähigkeit für äußerst wichtig, räumt aber ein, dass es natürlich schwierig sei, unter dem Druck zu stehen, sich ständig weiterentwickeln zu müssen. Aber er gibt auch zu bedenken, dass vieles von dem, was wir heute lernen, in 20 oder 30 Jahren wahrscheinlich überholt sein werde. Deshalb empfiehlt er, sich auf die Entwicklung emotionaler Intelligenz und kontinuierlicher, persönlicher Weiterbildung zu konzentrieren.⁸⁶

Wir alle besitzen naturgegeben die Fähigkeit, uns weiterzuentwickeln. Die Erkenntnis, dass allein wir entscheiden, wie und was wir denken, welche Fähigkeiten wir ausbauen und welche Beziehungen wir aufbauen, ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Im Englischen gibt es eine Redensart: Das Leben besteht zu 10 Prozent aus dem, was passiert, und zu 90 Prozent aus dem, was wir daraus machen.⁸⁷ Natürlich gibt es Menschen, die in einem unsicheren Umfeld geradezu aufblühen. Aber jeder kann den Umgang mit Ungewissheit lernen. Wir alle verfügen über unterschiedliche Wesenszüge und Eigenschaften, und wie wir un-

DRITTES KAPITEL

**Finden Sie Ihre Nische:
Ihre optimale Positionierung**



POSITIONING

Was ist Ihre Nische?

»Man muss die Welt nehmen, wie sie ist, und versuchen, seine Nische darin zu finden. Für mich hat das geklappt.«

Karl Lagerfeld

Zukunftsplanung: Das sollten Sie berücksichtigen

Schätzungen zufolge werden heutige Universitätsabsolventen über die Dauer ihres Berufslebens bis zu 15 Mal ihren Job wechseln.¹⁶⁵ Andere Vorhersagen gehen davon aus, dass zu dem Zeitpunkt, in dem »Post-Millennials« (die nach 1997 Geborenen) in Ruhestand gehen, es über 60 Prozent neue Berufe geben wird, die gegenwärtig noch nicht einmal existieren.¹⁶⁶ Darüber hinaus sind ein Drittel der Qualifikationen, die für Jobs der Zukunft wichtig werden, heute noch gar nicht relevant.¹⁶⁷ Aus diesen Gründen müssen bis 2030 weltweit voraussichtlich über eine Milliarde Menschen umgeschult werden.¹⁶⁸ Dem Weltwirtschaftsforum zufolge werden Künstliche Intelligenz, Robotik und Nanotechnologie den Bedarf an menschlichen Arbeitskräften insgesamt verringern.¹⁶⁹ Während manche Jobs gänzlich verdrängt werden, werden viele andere sich grundlegend verändern.¹⁷⁰ Automatisierung gefährdet alle Tätigkeiten, die Maschinen durch Digitalisierung leicht durchführen können, insbesondere rein physische, mathematische und sich oft wiederholende. Aber auch Arbeiten, die bis vor Kurzem noch top ausgebildeten, menschlichen Arbeitskräften vorbehalten waren, werden immer häufiger von Maschinen ausgeführt.

Der technische Fortschritt hat bisher insgesamt mehr Arbeitsplätze geschaffen, als er gekostet hat. Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, Professoren am Massachusetts Institute of Technology (MIT), verweisen in ihrem Buch *Race Against the Machine* darauf, dass die Menschen im späten 19. Jahrhundert fürchteten, die im Rahmen der industriellen Revolution eingeführten Dampfmaschinen könnten menschliche Arbeit obsolet machen. Aber das Gegenteil war der Fall. Tatsächlich wurden mehr Menschen benötigt, um Maschinen zu bedienen und Tätigkeiten auszuführen, die Maschinen mangels menschlicher

Kompetenzen wie Geschick, Koordination und Urteilsvermögen nicht übernehmen konnten.¹⁷¹

Laut einer Studie über den deutschen Arbeitsmarkt »war der Effekt von Robotern auf den Arbeitsmarkt gleich null«, obwohl sich ihre Anzahl in den letzten 20 Jahren vervierfacht hat, wenn man demografische und industrielle Gegebenheiten mit einkalkuliert.¹⁷² McKinsey Global Research hat ferner festgestellt, dass das Internet zwar viele Jobs, zum Beispiel in Branchen wie der Musikindustrie, den Medien, dem Einzelhandel und der Reisewirtschaft, vernichtet hat, für jeden dieser weggefallenen Jobs jedoch »2,6 neue geschaffen hat.«¹⁷³

Selbst wenn in einer industriellen Revolution letztendlich keine Arbeitsplätze verloren gehen, so ist die Umbruchphase doch auch immer eine Zeit der Anpassung, in der sich die Gesellschaft aufgrund der weitreichenden Veränderungen neu organisiert. Während alte Jobs wegfallen, entstehen zwar neue, aber für die müssen die Menschen erst noch die notwendigen Qualifikationen erwerben. Zahllose von ihnen haben in solchen Überbrückungsphasen das Nachsehen, weil sie nicht mitkommen und den Anschluss verpassen. In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, welche Qualifikationen und Jobs in Zukunft gefragt sein werden und wie Sie in dieser von fortlaufender Disruption geprägten Welt Ihre ganz persönliche Nische finden und Erfolg haben können.

Strategie: Spezialisierung oder Generalisierung?

Vor ein paar Jahren habe ich ein Buch gelesen, das einen bleibenden Eindruck hinterlassen hat: *Mastery* von Robert Greene. Eine Passage hat sich mir ganz besonders eingeprägt: »Verfolgen Sie eine andere Strategie: Suchen Sie sich eine Nische in Ihrer Branche, in der Sie glänzen können. [...] Wenn möglich, spezialisieren Sie sich innerhalb dieser Nische weiter. Durch diese zunehmende Spezialisierung erschließen Sie dann im Idealfall eine ganz neue Nische, in der Sie kaum Konkurrenz haben. Innerhalb Ihrer Nische können Sie sich frei entfalten und sich auf das konzentrieren, was Sie interessiert und Ihnen Spaß macht.«¹⁷⁴

Die Nische, die ich für mich erschlossen habe, hat sich mit der Zeit ergeben und war nicht das Resultat eines Masterplans, sondern vieler situativer Einzelentscheidungen. Im Grunde habe ich die Entwicklung genau andersherum aufgezo- gen, nämlich von der Spezialisierung hin zur Generalisierung. Als in New

VIERTES KAPITEL

**Personal Branding:
Etablieren Sie Ihre persönliche Marke**



zen die vermittelte Exklusivität, sowohl für ihr Produkterlebnis als auch für die Aufwertung ihres eigenen Images.

Warum Ihre Eigenmarke unerlässlich ist

Die Grundsätze, die für das Branding von Unternehmen gelten, lassen sich auch auf die Markenetablierung von Personen übertragen. Fast alle Prominente verfügen heute über eine einflussreiche Marke. Aber auch zunehmend mehr »nicht prominente« Erfolgreiche achten darauf, im Laufe ihrer Karriere ihre Marke zu etablieren, wie ein »Ein-Mann-Unternehmen«, das unternehmerisch handelt.

Ein Mann hatte ein so hervorragendes Gespür für seine Selbstvermarktung, dass er mittels seiner Marke als brillanter, milliardenstarker Geschäftsmann bis ins Präsidentenamt der Vereinigten Staaten aufstieg: Donald Trump.

Richard Branson nutzt sein Image als Abenteurer und Wirtschaftsmogul, um für sein Unternehmen Virgin Atlantic zu werben. Sheryl Sandberg, Facebook-CEO mit angeblichen Präsidentschaftsambitionen, hat sich mit ihren Initiativen und ihrem Buch *Lean In* als Fürsprecherin der Frauen etabliert. Der legendäre Investor Warren Buffett hat mit seinem vertrauenswürdigen und integren Image die Marke seines Unternehmens Berkshire Hathaway so stark geprägt, dass es diesen Namen inzwischen lizenziert.

Eine starke Marke kann Ihnen sogar dabei behilflich sein, Heiligenstatus zu erlangen. Vor ein paar Jahren sprach die katholische Kirche posthum Mutter Teresa heilig, die Zeit ihres Lebens ihre Marke als wohlthätige und tugendhafte Missionarin kultiviert hatte. Ein von der BBC 1969 ausgestrahlter Dokumentarfilm verlieh ihr schließlich Weltberühmtheit. Nachfolgend erhielt sie zahllose Auszeichnungen, darunter sogar den Friedensnobelpreis. Fast jeder erkennt Mutter Teresa auf Bildern an ihrem blau eingefassten weißen Sari. Ihre prestigeträchtige Marke ermöglichte es ihr, weltweit Milliarden Dollar an Spenden für die von ihr gegründete katholische Ordensgemeinschaft der »Missionarinnen der Nächstenliebe« zu sammeln. Ihre Marke stellte sich auch als wirksamer Schutzwall gegen Kritik und Kontroversen heraus.³⁴⁷

Aber warum sollte man sich mit einem Heiligenstatus zufriedengeben, wenn man seine Marke als gottgleich inszenieren kann? Der schon erwähnte Kanye West, preisgekrönter Rapper, Modedesigner und Ex-Mann von Kim Kardashi-

an, bezeichnet sich selbst regelmäßig als gottgleich und gab sogar einem seiner Songs den Titel »I am a God«. Der College-Abbrecher aus der Mittelschicht hat es zum Milliardär gebracht. Nach Wests Aussage leide er an einer bipolaren Störung, einer Erkrankung, die ihm »Supermacht« verleihe. Das selbst ernannte Genie läuft zur Hochform auf, wenn es mit provokantem Verhalten öffentliche Kontroversen entfacht. So stößt er andere Stars mit Beleidigungen grundlos vor den Kopf und verstört mit schockierenden Äußerungen, etwa dass Sklaven sich ihr Schicksal selbst ausgesucht hätten. 2020 gab er bekannt, als US-Präsident kandidieren zu wollen, zog seine Bewerbung dann aber nach mehreren öffentlichen Skandalauftritten zurück, wobei er eine potenzielle zukünftige Kandidatur in Aussicht stellte. West ist ein kreativer Mensch mit Ecken und Kanten und dem Talent, für Aufsehen zu sorgen, negative Publicity in Popularität umzumünzen und eine treue Gefolgschaft aufzubauen. Trotzdem würde ich ihn als Vorbild nur bedingt empfehlen, denn nur wenige Menschen sind in der Lage, öffentliche Kontroversen, auch Shitstorms genannt, in Popularität zu verwandeln. Allerdings ist West ein gutes Beispiel dafür, dass die effektivste Strategie, sich als Marke zu etablieren, nicht immer unbedingt darin besteht, ein möglichst breites Publikum anzusprechen, sondern dass es wirksamer sein kann, erst eine Nische zu kultivieren und diese dann nachfolgend zu vergrößern.

Dass man es zu etwas gebracht hat, weiß man, wenn man nur noch mit seinem Vornamen genannt wird – wie Madonna, Ivanka oder Kylie. Die Jüngste der Kardashian-Schwestern, Kylie Jenner, erst Anfang 20, hat den Wert einer Eigenmarke mehr als deutlich demonstriert. Der Reality-TV-Star war schon über Jahre durch Auftritte in der Kardashian-Fernsehserie bekannt geworden und hatte sich mit verführerischen Selfies in den sozialen Medien hervorgetan. Doch der Durchbruch gelang Kylie, als sie ihr Äußeres operativ fast bis zur Unkenntlichkeit verändern ließ, unter anderem auch durch extremes Aufspritzen ihrer Lippen. Die mediale Aufmerksamkeit monetarisierte sie im Anschluss durch die Produktion von Lippenstiftpaletten und Lipgloss, die sie an ihre Millionen Follower vertrieb. Sie selbst warb allgegenwärtig mit ihrem Hyaluron-Schmollmund und erzielte mit ihrem Unternehmen Kylie Cosmetics in nur 18 Monaten einen Umsatz von 420 Millionen Dollar. Laut der Branchenzeitung *Women's Wear Daily* (WWD) benötigte die zu Estée Lauder gehörende Beautymarke Tom Ford zehn Jahre, um 500 Millionen Dollar, Bobbi Brown 25 Jahre, um 1 Milliarde Dollar, und Lancôme (Groupe L'Oréal) sogar 80 Jahre, um 1 Milliarde Dollar zu erzie-

FÜNFTES KAPITEL

Super-Connect: Wie man am effektivsten Beziehungen, Netzwerke und Plattformen aufbaut



vor allem auch wegen des Zugangs zu einem exklusiven Alumninetzwerk von Absolventen. Das Netzwerken an sich steht zwar nicht auf dem universitären Lehrplan, doch in diesem Mikrokosmos lernen die Studierenden durch den Umgang mit hochkarätigen Persönlichkeiten, wie man sich ihnen gegenüber verhält und wie man mit ihnen networkt. So legen Sie bereits zu Anbeginn ihrer Karriere den Grundstein für ein weltumspannendes, einflussreiches Beziehungsnetzwerk.³⁶⁸ Wie auch J. D. Vance als Außenseiter erfahren hat, können diese Netzwerke praktisch jede Tür öffnen.

Netzwerke haben einen größeren Einfluss auf Ihr Leben, als Sie vielleicht denken. Sie illustrieren die Geschichte unseres Werdegangs und ermöglichen es uns, unsere Ziele zu erreichen. Harvey Mackay sagte, dass unsere Lebensqualität von der Qualität unserer Beziehungen abhängt. Dasselbe gelte auch für unser berufliches Dasein.³⁶⁹ Beziehungen eröffnen mehr und bessere Arbeitsmarktchancen. Die meisten Stellen werden nach wie vor über persönliche Kontakte vermittelt. Eine 2019 von Jobvite veröffentlichte Studie ergab, dass über die Hälfte aller Arbeitssuchenden ihren Job über Freunde gefunden hatte, während es 37 Prozent gelungen war, innerhalb ihres beruflichen Netzwerks eine neue Stelle zu finden.³⁷⁰

Wenn Sie sich bereits in einem Job befinden, dann erhöhen Sie Ihre Aufstiegschancen mit Beziehungen erheblich, und zwar innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens. Auch im Hinblick auf den Abschluss von Geschäften verbessern persönliche Kontakte Ihre Erfolgsaussichten enorm, denn sie »können das Zünglein an der Waage dafür sein, welche Banken beispielsweise für die Begleitung eines Börsengangs ausgewählt werden, welche Unternehmen lukrative Bauaufträge bekommen und welche Firmen Zugang zu den Megadeals erhalten.«³⁷¹

Ferner wird häufig übersehen, dass gute Beziehungen auch innerhalb des Unternehmens die Arbeitsqualität und die Jobzufriedenheit verbessern, wie Untersuchungen bestätigen.³⁷² Wenn wir einen Job beurteilen, achten wir in erster Linie auf das Unternehmen selbst, auf die Art der Tätigkeit und auf die Höhe des Gehalts. Dabei unterschätzen wir in der Regel die Bedeutung der Beziehungen zu Kollegen.³⁷³ Der Faktor Mensch wirkt sich massiv auf unser Wohlbefinden aus, denn immerhin verbringen wir rund ein Drittel unserer Lebenszeit am Arbeitsplatz.

Und falls all diese Vorteile Sie noch nicht überzeugt haben, dann kann es vielleicht die folgende Tatsache: Netzwerken hat auf unser Gehirn eine ähnliche

Wirkung wie Verliebtsein.³⁷⁴ Laut Paul J. Zak, Professor für Wirtschaftswissenschaft und Psychologie an der Claremont Graduate University, setzt unser Gehirn das neurochemische Wohlfühlhormon Oxytocin frei, wenn wir mit anderen interagieren und zusammenarbeiten. Oxytocin verringert nachweislich soziale Ängste und motiviert uns dazu, mit anderen zu kooperieren. Die hohe Dichte an Oxytocinrezeptoren in unserem frontalen Cortex bedeutet, dass wir buchstäblich auf das Vernetzen mit anderen programmiert sind. Oxytocin stellt den »sozialen Kitt« dar, der Familien, Gemeinschaften und Gesellschaften zusammenhält. Es fungiert damit im weiteren Sinne auch als Motor, der die Wirtschaft antreibt, da es bewirkt, dass wir einander vertrauen und so miteinander ins Geschäft kommen.³⁷⁵

Wenn Sie sich für Begegnungen öffnen, dann sind Sie auch insgesamt offener für die Entdeckung neuer Dinge, was einen Zustand kindlicher Neugier, Spannung und Faszination auslösen kann. Und so kommt auch Innovation zustande, nicht in einem isolierten Vakuum, sondern »wenn Menschen miteinander interagieren«.³⁷⁶

Vieles von dem, was ich erreicht habe, geht auf Beziehungen zurück, die ich im Laufe meiner Karriere aufbauen konnte. Zwar habe ich mir mit einer umfassenden akademischen Bildung meine Qualifikationen verdient und stets hart gearbeitet – doch es waren vor allem meine Kontakte, die den roten Faden zwischen den einzelnen Stationen meines Lebens gezogen haben, indem sie meine Ziele geprägt und meine Entscheidungen beeinflusst haben. Als ich vor zwei Jahrzehnten nach New York gezogen bin, kannte ich dort kaum jemanden. Ich musste mir ein ganz neues Leben aufbauen, und dazu gehörten auch neue Beziehungen. Ohne sie hätte ich mir nicht so hohe Ziele gesteckt, hätte nicht am Jahrestreffen des Weltwirtschaftsforums in Davos teilgenommen, nicht mit dem renommierten Ökonomen Nouriel Roubini zusammengearbeitet, nicht mein eigenes Unternehmen gegründet und nicht mein erstes Buch *Super-hubs* veröffentlicht. Somit war auch mein Netzwerk ein ganz entscheidender Aspekt dafür, dass ich mich in New York beruflich verankern und gesellschaftlich etablieren konnte.

Wie Sie Ihre Abneigung gegen das Netzwerken überwinden können

»Netzwerken ist kein Schimpfwort. Umhüllt vom Gewand des Schicksals, befinden wir alle uns in einem unausweichlichen Gegenseitigkeitsverhältnis. Was immer einen Menschen direkt betrifft, betrifft alle anderen gleichzeitig indirekt.«

Martin Luther King Jr.

Unter Netzwerken sind der Aufbau, die Pflege und die Nutzung informeller Beziehungen zu verstehen, um das berufliche Fortkommen zu fördern und Zugang zu hilfreichen Ressourcen zu erlangen. Viele Menschen stehen dem Netzwerken mit gemischten Gefühlen gegenüber und manche verabscheuen es regelrecht. Die meisten von uns betrachten es als notwendiges Übel – ähnlich wie Sport. Auch dazu müssen wir uns oft aufraffen, obwohl wir wissen, dass es gut für uns ist.

Die Einstellung zum Netzwerken hängt auch davon ab, wo Sie leben. In den USA gilt Netzwerken als legitime und sinnvolle Tätigkeit zur Förderung des beruflichen Erfolgs. In anderen Kulturen, etwa in meiner deutschen Heimat, wird es eher skeptisch betrachtet. Selbst auf LinkedIn – wo ich offiziell zur Influencerin ernannt wurde – äußern sich deutsche Mitglieder nicht selten kritisch über das Netzwerken, was paradox anmutet, da Netzwerken der Hauptzweck der LinkedIn-Präsenz ist. Doch viele Menschen reagieren auf den Begriff allergisch. Sie halten Netzwerken für unfair und fühlen sich benachteiligt, weil andere durch ihre Herkunft oder sonstige glückliche Umstände bereits mit Vitamin B ausgestattet sind. Das Gefühl der Ausgrenzung löst Widerstand aus, denn der Wunsch dazuzugehören, gerecht behandelt und respektiert zu werden, gehört zu unseren grundlegendsten Bedürfnissen.³⁷⁷ Matthew Lieberman, Professor an der University of California, Los Angeles, hat mithilfe funktioneller Magnetresonanztomografie den Teil unseres Gehirns erforscht, der für soziale Beziehungen zuständig ist. Dabei hat sich herausgestellt, dass unser Gehirn eine Art »sozialen Schmerz« empfindet, der physischem Schmerz sehr ähnlich ist, wenn wir ausgeschlossen werden oder uns ungerecht behandelt fühlen.³⁷⁸

Andere halten Netzwerken für unaufrichtig, manipulativ und unter Umständen sogar unethisch. Eine Studie der Universität von Toronto hat gezeigt,

SECHSTES KAPITEL

Die Auswirkung der Disruption auf die Karriere von Frauen: Bedrohung und Gegenmaßnahmen



Künstliche Intelligenz: Vorprogrammierte Vorurteile

Weltweit setzen Unternehmen in ihren Einstellungsverfahren immer häufiger Künstliche Intelligenz ein, um Bewerber auszuwählen. Computeralgorithmen verarbeiten eine Unmenge an Daten in Prozessen, die mutmaßlich effizienter und objektiver sind. Allerdings hat sich herausgestellt, dass die aufgrund historischer Daten erstellten Algorithmen das Auswahlverfahren vielfach aufgrund unzutreffender Annahmen durchführen, weil die Programmierer, die diese Algorithmen entwickeln, ihnen in aller Regel unbewusst – ihre eigenen Vorurteile einprogrammieren. Der von der Künstlichen Intelligenz anschließend automatisch vorgenommene Selbstlernprozess zementiert solche Vorurteile dann für gewöhnlich weiter.⁵³⁵

Amazon ist eines der Unternehmen, das seine Einstellungsverfahren mithilfe von Algorithmen weitgehend automatisiert hat. Dabei wurde das Unternehmen allerdings im Laufe der Zeit eines Problems gewahr. Bei einer Routineüberprüfung der Prozesse fiel auf, dass die Daten, mit denen die Algorithmen programmiert wurden, »die in der Techbranche bestehenden Vorurteile gegen Frauen perpetuierten«.⁵³⁶

Die »Diskriminierung von Frauen in der Arbeitswelt ist womöglich das krasseste Beispiel dafür, wie Big Data letztendlich Ungleichheit vergrößert«, so Cathy O’Neil.⁵³⁷ O’Neil kennt sich aus, denn die in Harvard promovierte Datenwissenschaftlerin mit leuchtend blauem Haar und dicken Brillengläsern leitet ein Unternehmen, das auf die Prüfung von Algorithmen spezialisiert ist. Zu diesem Thema hat sie auch ein Buch verfasst: *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*.⁵³⁸ O’Neil zufolge sollten wir nicht davon ausgehen, dass Algorithmen objektive Fakten verkörpern.⁵³⁹

Sie erklärt, wie Mustererkennung und Prognosen auf der Grundlage von Stereotypisierung funktionieren.⁵⁴⁰ Wenn Computer »Daten nach Anhaltspunkten für bestimmte Eigenschaften durchforsten, die sie entweder finden oder vermeiden sollen«, dann ziehen sie aufgrund von Korrelationen zwischen scheinbar nicht zueinander in Verbindung stehender, »irrelevanter Informationen [...] Rückschlüsse auf Geschlecht, Hautfarbe und sozioökonomischen Hintergrund«.⁵⁴¹ Und das führt dann häufig zur Diskriminierung im Bewerbungsverfahren.

O’Neil erläutert diesen Prozess am Beispiel einer Ausschreibung hochdotierter Jobs bei Google. Stellt man eine Suche an, dann zeigt sich, dass sich die