

ALLE ZEICHEN AUF CHANGE

GESCHWINDIGKEIT & DYNAMIK



So überdrüssig uns das Thema bereits ist – wir stehen als globale Gesellschaft vor dem tiefgreifendsten Wandel in der Menschheitsgeschichte. Das ist weder Drohung noch hausgemachter Hype. Es ist die einzige Realität, der wir ins Auge schauen sollten. Auch das „Change Management“ selbst befindet sich im Wandel. Angesichts nie dagewesener Dynamik und Geschwindigkeit herrscht dringender Handlungsbedarf in den Führungsetagen.

Text: **Stephan Balzer**; Illustration: **Next Industry**

W

Wir können es schon nicht mehr hören. Von allen Seiten mahnen Veränderungspropheten und Transformationsexperten, wir stünden vor einem großen Wandel und müssten uns doch bitteschön schnell mitdrehen und fit für die Digitalisierung werden. New Work, agile Trainingsmethoden, Scrum-Master und bunte Büros mit austauschbaren Klebezetteln schießen aus dem Boden. Manager fliegen ins Silicon Valley oder doch lieber zum nächsten Management Seminar, wo sie die Kunst des sogenannten Digital Leaderships erlernen. Sie alle versprechen die Panazee, die das Unternehmen weiterhin auf Wachstumskurs halten soll. Denn: In der Kapitalismusdebatte regiert nach wie vor die Ideologie des reinen Fokus auf die Shareholder-Values: Mitarbeiter waren und sind eine planbare Ressource, die es im Sinne der Aktionäre optimal einzusetzen gilt. Es zählt Leistung. Erst dann kommt der Mensch. Dabei hat man inzwischen gelernt, dass die Reihenfolge grundverkehrt und dieser Ansatz zur Bewältigung des Wandels zum Scheitern verurteilt ist.

Change Manager haben schon früh verstanden, dass der Mensch in der Betrachtung als Objekt, Dienstleister und Empfänger von Befehlen niemals die nötige intrinsische Motivation mitbringt, die es für komplexe Veränderungen, Strategiewechsel oder das leistungsorientierte Tagesgeschäft braucht. Und doch setzten sich über viele Jahre großzügige Incentivierungsprogramme, Boni-Systeme und moderne Dienstwagen als Statussymbole durch. Die Folge dieser Haltung sehen wir in vielen deutschen Unternehmen: der Wandel will nicht gelingen, die Kultur ist festgefahren und Mitarbeiter, die für Geld kommen, gehen auch für Geld. Jene, die bleiben, sind veränderungsunwillig. Die echten Talente bewerben sich gar nicht mehr, sondern finden Alternativen. Die angeschobene Unternehmensrestrukturierung führt zum Einstellungsstopp und damit zum Ende eines weiteren Kapitels, in dem Innovationsfähigkeit unerwähnt bleiben soll. All das ist die Folge einer Führung, die zu spät erkannt hat, dass sie sich anpassen muss.

CHANGE MANAGEMENT ÜBERHOLT SICH SELBST

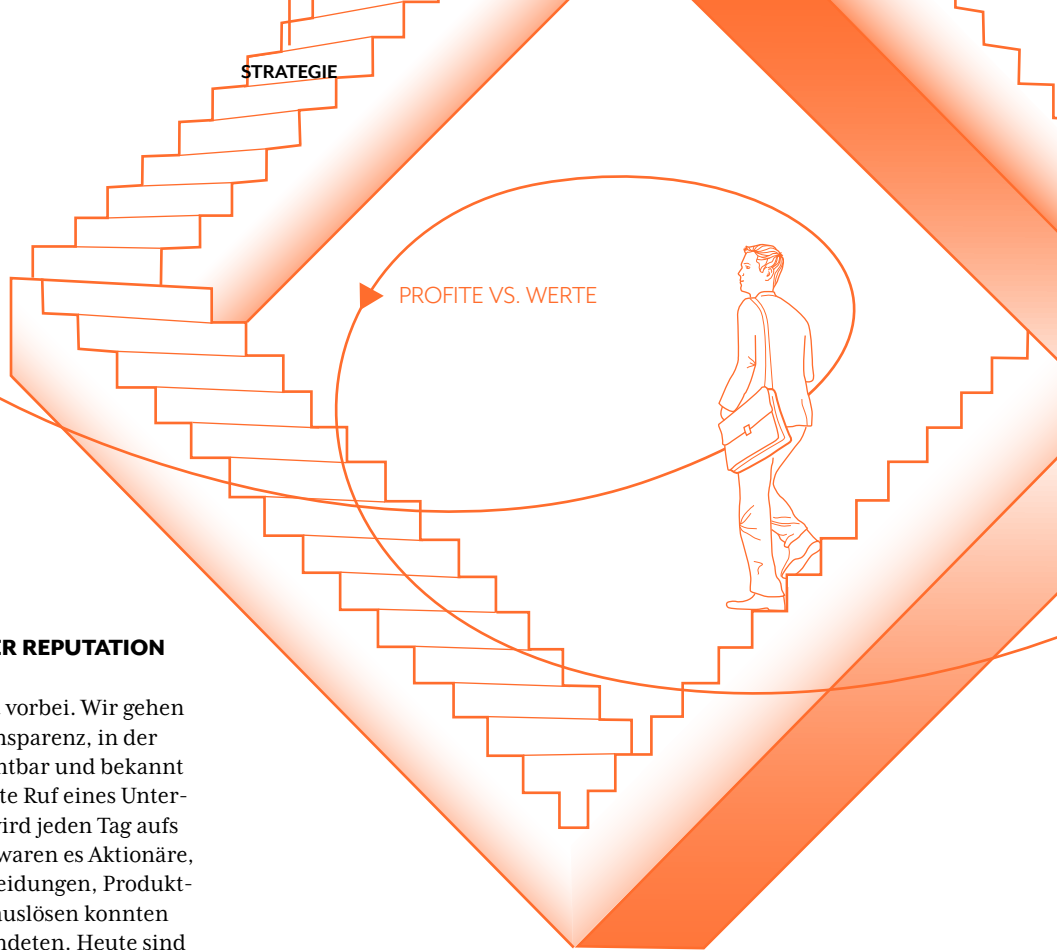
Change steht selbst im Fokus des Wandels. Die Auslöser und Treiber von Veränderungen sind vielfältiger und komplexer geworden. Früher bekam die Kom-

munikations- oder Change-Abteilung etwas zu tun, wenn ein Merger oder die Integration bevorstand, neue Software eingeführt werden sollte oder wirtschaftliche Missstände Unternehmen zu Restrukturierungsmaßnahmen zwangen. Change war häufig eine Folge wirtschaftlicher und finanzieller Dynamik – weitestgehend entkoppelt von gesellschaftlichen Bedürfnissen und globalen Veränderungen. Der Prozess war linear, vorgezeichnet und planbar, zeitlich begrenzt. Heute jedoch stehen Change Manager vor einer schier unfassbaren Dynamik und Geschwindigkeit. Viele Change-Prozesse laufen parallel ab und überlappen sich. Häufig gibt es noch während des Veränderungsprozesses selbst einen Richtungswechsel, einen Change im Change. Die Digitalisierung disruptiert ganze Industrien, Geschäftsmodelle werden kopiert und penetrieren innerhalb weniger Wochen durch flexible, einfache Alternativen den althergebrachten Markt. Ernstzunehmender Wettbewerb taucht aus dem gefühlten Nichts auf, und auch die Zivilgesellschaft wird zunehmend zum Treiber von Veränderung.

ETHIK UND MORAL NEU BEWERTET

Jede interne Veränderung muss für extern mitgedacht werden. Themen wie Klimawandel, Gleichberechtigung oder Menschenrechte ließen sich bisher hinter sperrigen Begriffen wie „Nachhaltigkeit“ oder „CSR“ (Corporate Social Responsibility) verstecken. Heute dreht sich Change vor allem um echte positive Wirkung für die Gesellschaft und den Planeten. Was wie Pathos klingt, wird über die wahre Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Richtete sich Change bis vor kurzem ausschließlich an Mitarbeiter, ist das Stakeholder-Management nun wesentlich aufwändiger geworden. Kommuniziert werden muss in jede Richtung, wahrhaftig und nahbar.

Früher konnte man Change-Prozesse z. B. mit Mitarbeiterzeitungen lösen. Man dachte in Kanälen und Formaten. Das funktioniert heute nicht mehr, denn es war zwar einfacher – aber gleichzeitig ein Abbild der Selbstzentriertheit. Doch in Zeiten von Automatisierung, KI und Digitalisierung rückt der Mensch nun wirklich an die Spitze der Aufmerksamkeit. Früher war Change die Ausnahme, heute ist er die Regel: Veränderung wird zur einzig wahren Konstante – und damit zum Kern eines Kulturwandels.



HALBWERTSZEIT GEWACHSENER REPUTATION

Das Zeitalter der Intransparenz ist vorbei. Wir gehen in ein Zeitalter der vollständigen Transparenz, in der alles innerhalb von kürzester Zeit sichtbar und bekannt wird – ob man will oder nicht. Der gute Ruf eines Unternehmens oder eines Top-Managers wird jeden Tag aufs Neue herausgefordert. Vor 15 Jahren waren es Aktionäre, politische und regulatorische Entscheidungen, Produkt- oder Managementfehler, die Krisen auslösen konnten und häufig in Change-Prozessen mündeten. Heute sind es womöglich der Mitarbeiter selbst oder zivilgesellschaftliche Organisationen. Sie hinterfragen alles, besitzen mit ihrer Stimme enorme Sprengkraft und bringen vermeintliche Riesen ins Wanken. Zuletzt erfuhr der Energiekonzern RWE, welche Konsequenzen es hat, auf Spielräume für einen Kompromiss mit Umweltschützern zu verzichten. Die Argumentationen um die ökonomische und energiepolitische Notwendigkeit, gar Alternativlosigkeit, den Hambacher Forst weiter zu roden, glaubte noch nicht einmal das OVG-Münster. Der Konzern zettelte in seiner Rolle als Hardliner einen beispiellosen PR-Gau an. Auch die Kunden des Unternehmens zeigten sich wenig begeistert. Gut 35 Prozent gaben in einer Umfrage an, angesichts der Causa Hambach auf einen rein „grünen“ Energieversorger umzusteigen oder es in Erwägung zu ziehen. Das 2011 zum Unwort gekürte Adjektiv „alternativlos“ kann für Unternehmen zum Schleudersitz werden. Wer die Gesellschaft in seinem unternehmerischen Handeln ignoriert, riskiert nicht nur sein Image, sondern seine eigene Zukunftsfähigkeit.

VOLLENDUNG DER GLOBALISIERUNG SPÜRBAR

Die Globalisierung galt lange als Wohlstandsmaschine des 20. Jahrhunderts – zumindest für einen Teil des Planeten. Heute polarisiert sie und die Welt wird Zeuge enormer globaler handelspolitischer, gesellschaftspolitischer und sozioökonomischer Verschiebungen und Risiken: Migration, Klimakrise, Handelskonflikte, das sinkende Vertrauen in multilaterale Systeme, zunehmende Kriege, Konflikte und Unsicherheiten – um nur ein paar wenige zu nennen. Eine Vielzahl entspringt aus leichtsinniger, fahrlässiger globaler Wirtschafts- und Unternehmenspolitik der vergangenen 50 Jahre. Sie hat den Planeten leider in vielen Bereichen gegen die Wand gefahren. Den Preis für unsere großzügige Globalisierungspolitik und dem damit verbundenen Fortschritt, der sich in Teilen nicht zwingend als solcher anfühlt,

»Früher war nicht alles besser. Es war lediglich einfacher und ein Abbild der Selbstzentriertheit.«

STEPHAN BALZER, Founder Boma Global

zahlen nun alle. Die Vollendung der Globalisierung und ihre toxischen Hinterlassenschaften sind im diesjährigen Global Risk Report des World Economic Forums klar ablesbar. Damit aber nicht genug. In der größten Gemeinschaftsstudie der Weltgeschichte warnen 500 Forscher aus 50 Ländern, dass die Folgen des Klimawandels nur ein Vorgeschmack auf eine noch viel größere Krise sind: dem Kollaps der Ökosysteme und der Zerstörung der Natur. In einer ersten Zusammenfassung rechnet uns die UN-Organisation IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services) vor: Die Menschen nutzen die Ressourcen des Planeten in einer Geschwindigkeit, die seine Fähigkeiten der Selbsterneuerung übersteigt. Allein in den USA beuten die Menschen die Natur im Wert von rund 24 Billionen US-Dollar pro Jahr aus. Unsere globalen Ökosysteme sind so stark strapaziert, dass ein massives Artensterben und Migration in ungeahntem Ausmaß die Folge sein werden, wenn nicht unverzüglich etwas dagegen getan wird.

FÜHRUNG ZEIGT ZU WENIG VERANTWORTUNG

Es liegt im ureigenen Interesse von Unternehmen, sich dieser Verantwortung wahrhaftig anzunehmen. Denn alles Handeln im Jetzt und Hier wird sich entweder negativ oder positiv auf das Morgen und Dort auswirken – und damit auch auf das Unternehmen selbst. Dazu zählt für die Führung auch, Profite und Werte künftig auf Augenhöhe zu stellen und echte Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Sie muss den Perspektivwechsel hinbekommen vom Streben danach, die negativen Effekte unternehmerischen Handelns nur zu minimieren, hin zur Kreierung echter, bedeutender und positiver Wirkung für die Gesellschaft und den Planeten.

Ich bin davon überzeugt, dass wir den traditionellen Shareholder-Value-Ansatz kritisch hinterfragen müssen. Liegt die Verantwortung von Unternehmen wirklich einzig darin, im Sinne der Aktionäre Profit zu machen – zu Lasten künftiger Generationen? Wie definieren wir Verantwortung für uns neu vor diesem Hintergrund und den globalen Verschiebungen? Gleichzeitig gewinnt die Frage an Bedeutung, was es wirklich heißt, den Menschen ins Zentrum allen Handelns zu stellen. Darüber müssen wir als Gesellschaft reden. Und es ist wichtig, Komplexität zu akzeptieren und nicht in einfachen Antworten, im Schwarz und Weiß zu verharren. Viele unserer Führungskräfte sind darauf nicht vorbereitet oder befinden sich gar in einem echten Dilemma.

DIE GENERATION DILEMMA

Man findet sie nicht nur in den Top-Führungsetagen, sondern auch auf der zweiten und dritten Führungsebene. Es sind die Typen der alten Führungsgarde: Männer zwischen 45 und 65, mit 20 Jahren Betriebszugehörigkeit und mehr. Sie haben sich mühsam hochgearbeitet, auf Familie, Freunde und Hobbys verzichtet: Für sie zählten Karriere, Erfolg und Netzwerke. Nach jahrzehntelangem Strampeln blicken sie nun zufrieden aus dem Fenster ihres eigenen Büros mit Vorzimmerdame. Sie haben sich immer durchgebissen, haben gelebt und geführt nach „Ober sticht Unter“: oben wird gedacht, unten wird gearbeitet. Ihr Nährboden waren starre Hierarchien und einsame, Macht-unterfütternde Management-Entscheidungen. Jetzt, in der letzten Dekade ihres Arbeitslebens, stellt der technologische Wandel alles in Frage: Wissen, Erfahrungen und Erfolg. Ein Hauch von Panik umhüllt die Führungsetagen. Wie in früheren Krisensituationen hofft man teils, der Trend möge bald vorüberziehen. Zu schmerzhaft und einschneidend, ja gar unfair, sind die proklamierten Veränderungen für Manager, die sich hinter Schlagworten wie Digitalisierung, New Work, Purpose, Millennials und Digital Leadership verbergen. Dieser Generation Dilemma fällt es schwer, Antworten auf die Veränderungen zu finden. Gleichzeitig sehen sie sich mit der Angst des Kontrollverlustes konfrontiert. Auf der einen Seite müssen sie den Wandel gestalten, auf der anderen von althergebrachten Mustern und Management-Prinzipien ablassen – der einstigen Wurzel ihres Erfolges. Eine Vielzahl von Studien belegt, dass die Führungsetagen in deutschen Unternehmen nicht für den digitalen Wandel gerüstet sind, und es betrifft nicht nur Unternehmen aus Dax und MDax. Auch den Mittelstand trifft es hart. Eine aktuelle Studie zweier Management-Forscher der HTW (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) berichtet, dass es in den Führungsetagen von 64 der 80 größten mittelständischen Unternehmen an Digitalerfahrung mangelt. Die Forscher raten zur Verjüngung der Führungsteams und empfehlen Geschäftsführern, Praktika in Digitalunternehmen zu absolvieren. Eine bittere Pille. Aber womöglich die einzige mit dem Aufdruck „Zukunftsfähigkeit“.

NETZWERKE VOR HIERARCHIEN

Kann man ein neues Mindset erlernen? Kann man sich eine neue Perspektive aneignen? Ist es möglich, diese Generation für eine neue Form von Zukunftsfähigkeit zu begeistern? Die Antwort lautet: es kommt darauf an. Denkt man dabei an die alte Form des Lernmodells, in dem man sich entlang theoretischer Konstrukte Führungstechniken aneignet und in eine Balanced-Scorecard pressen kann: nein. Denn die Führung der Zukunft, die Change ermöglicht, basiert auf einer völlig neuen Geisteshaltung, in der man zuerst sich selbst gut genug verstehen muss, bis man in der Lage ist, den Blick für andere ehrlich und emphatisch zu öffnen – ohne sich gleichwohl in Ängsten über Kontrollverlust oder geschwächte Machtgefüge wiederzufinden. Mehr noch hat die Forschung gezeigt, dass die bestehenden komplexen Systeme in Unternehmen am besten funktionieren,

KONTROLLE VS. VERTRAUEN

EGOZENTRISCH
VS. HOLISTISCH

HIERARCHIE VS.
NETZWERK

wenn Kontrolle gleichmäßig im Konzern verteilt ist. Das bedeutet jedoch auch, dass Autorität in unterschiedlichsten Ecken im Konzern verteilt wird. Das Unternehmen wird zum Netzwerk. Die Führungskräfte von morgen müssen Eigenschaften mitbringen, die sie dazu befähigen, diese Netzwerke zu managen. Netzwerke werden die alten Hierarchien peu à peu ablösen. Führungskräfte entwickeln sich zu Netzwerk-Hubs, Kommunikatoren und werden im Idealfall selbst zu Mindset-Managern. In jedem Unternehmen und auf allen Hierarchie-Ebenen gibt es Mitarbeiter, die sich nicht so einfach umprogrammieren lassen. Der Manager von morgen stemmt sich nicht gegen die Komplexität in der Sache und die Konstante „Veränderung“, er macht sie zur Geisteshaltung. Er besitzt mentale Flexibilität, agiert intuitiv und nicht immer auf der Basis eigener Erfahrungen. Er ist Mentor, Förderer und Diener der Mitarbeiter. Er erkennt an, dass Anpassung der einzige Schlüssel zum Erfolg ist, tauscht Fahrplan gegen Strategie und das Prinzip der Effectuation gegen Power Point Slides. Er ist Moderator, nicht Befehlshaber. Er hört zu, reagiert emphatisch und stellt Menschen ein, die besser sind und mehr wissen, als er selbst. Er kennt seine Schwächen, steht zu seinen Fehlern und sieht in Fehlschlägen die Möglichkeit, zu wachsen. Das, was also heutzutage unter dem irreführenden Begriff „Digital Leadership“ verstanden wird, bedeutet im Kern, den Mut aufzubringen, sein eigenes innerstes Ich nach außen zu kehren. Authentizität, die auch Verletzbarkeit zulässt, ist die Voraussetzung, um diesen Führungsstil zu „erlernen“. Bei der Generation Dilemma kommt es wohl vor allem darauf an, ob die Kraft, Disziplin und der Biss noch ausreicht, das eigene Ego unter Kontrolle zu halten und in Fehlschlägen Chancen zu erkennen.

DER WERT VON MANAGEMENT-TRAININGS

Der beschleunigte Wandel hat einen enormen Weiterbildungsboom ausgelöst, doch verfehlt er in der Mehrheit das Ziel: 90 Prozent der Corporate Trainings sind nachweislich ineffektiv. Milliarden werden in einen Aus- und Weiterbildungsmarkt gepumpt, um Transformation zu forcieren. Leistungen von Individuen zu steigern oder Verhaltensveränderung bei Mitarbeitern zu erzielen. In „The Great Training Robbery“ beschrieb die Harvard Business School 2016, dass es vielen Unternehmen nicht gelänge, das Gelernte in die Organisation zu transportieren. Dafür gibt es zwei Gründe: Entweder wurde das Training von Individuen nicht in einen zusammenhängenden Change-Prozess eingebunden. Oder aber die Trainingsmethoden waren schlicht falsch konzipiert und orientierten sich an Standard-Lernmaterialien, Frontbeschallung und Fallbeispielen, die zwar ausgearbeitet, aber leider aus der falschen Branche kamen. Die klassischen Trainingsmethoden sind weder problemorientiert noch haben sie sich in den vergangenen Jahrzehnten an die Veränderungen angepasst. Sie sind sehr theorie- und wenig praxisorientiert und oft auch schlicht zu akademisch.

Die klassischen Trainingsmethoden sind weder problemorientiert noch haben sie sich in den vergangenen Jahrzehnten an die Veränderungen angepasst.

IN NETZWERKEN LERNEN

Um die benötigten Führungskompetenzen zu entwickeln, die Komplexität der Veränderungen in der Sache zu verstehen, zu akzeptieren und mit ihr umzugehen, braucht es eine neue Form des „Lernens“. Diese neue Form von Management Curriculum ist experimentell und stark individualisiert. Sie arbeitet auf der Basis von Erfahrungen und dem Austausch in Netzwerken, lokal, regional und international. Sie ist hochgradig kontextuell und erzeugt durch ihre direkte Fallbezogenheit und den holistischen Ansatz ein hohes Maß an Relevanz und Sinnhaftigkeit. Ich glaube, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in den kommenden Jahren von der Zug- und Veränderungskraft einer globalen Community abhängt. Denn nur reale Lernerfahrungen im Austausch mit anderen schaffen maßgeschneiderte Lösungen und Ergebnisse. Ein Vorgehen wie in früheren Zeiten, als Manager einsame Lösungen für die großen Probleme im Unternehmen entwickelt haben wäre heute mindestens fahrlässig.

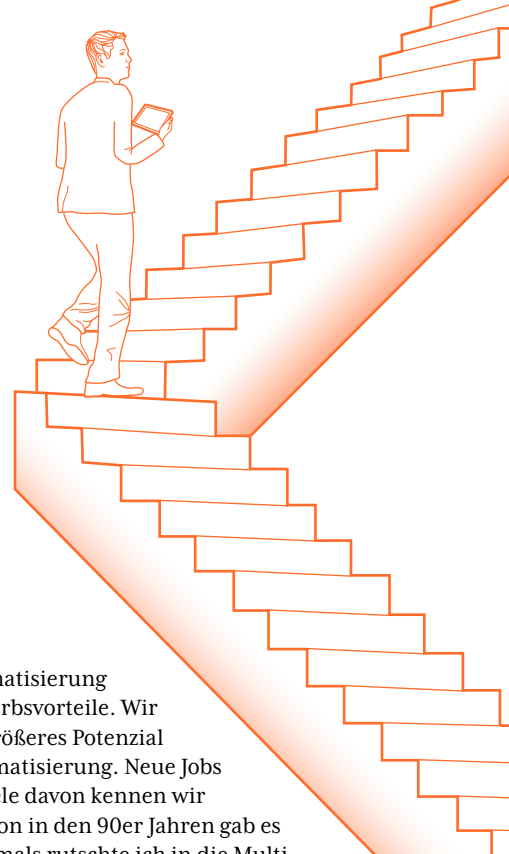
TECHNISCHE INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Noch im Oktober 2018 stellte das Weltwirtschaftsforums (WEF) seinen Globalen Wettbewerbsbericht 2018 vor und zeichnete ein beruhigendes Bild über die Innovationsfähigkeit in Deutschland. Die Bundesrepublik landete auf Platz eins. Weltspitze also. Im Wettrennen um die Vormacht bei künstlicher Intelligenz (KI) und die besten Technologien sieht es dagegen nicht ganz so rosig für die Exportnation aus. China macht sich zweifelsohne auf den Weg, zur KI-Supermacht zu werden. Deutschland hat diesen Trend sehenden Auges verschlafen. Die chinesische Regierung fördert die Entwicklung von KI massiv. Mit 48,5 Milliarden Euro aus Staatskassen unterstützt es bis 2030 universitäre Forschungsprojekte, fördert Investitionen in innovative Unternehmen und Schlüsseltechnologien und baut Lehrstühle für Computerwissenschaft und KI auf. Zum Vergleich: Die Bundesregierung hatte im November 2018 angekündigt, bis 2025 drei Milliarden Euro für die Entwicklung von KI in die Hand zu nehmen.

MEHR UNTERNEHMER, WENIGER MANAGER

Wir täten gut daran, die Kraft Chinas ernst zu nehmen und unsere Wahrnehmung des Landes als verlängerte Werkbank zu überdenken. Unser wissenschaft-

»Es zählt der positive, lösungsorientierte Umgang mit dem Neuen und Unbekannten.«



TRANSFORM YOUR BUSINESS

lich-technischer Vorsprung schmilzt. Viel steht auf dem Spiel. Ein Blick auf die Führungsetagen deutscher Unternehmen verrät: seit dem Krieg führen Manager die Unternehmen. Sie managen das Business, werden aber nicht oder zu wenig unternehmerisch tätig. Unternehmertum ist aber genau das, was wir heute brauchen. Basis des Erfolgs vieler Mittelständler und zahlreicher Dax30-Unternehmen sind die Geschichten von Unternehmern. Wie können wir sicherstellen, dass wir diesen Unternehmergeist bewahren und dafür nutzen, das Zukunftsverständnis zu schärfen? Was macht einen Unternehmer in Zeiten von KI, Robotik und Digitalisierung aus? Die Antworten auf diese Fragen bedingen die Wettbewerbsfähigkeit eines ganzen Landes.

PLÄDOYER FÜR KI UND AUTOMATISIERUNG

Der öffentliche Raum wird leider von negativen Diskussionen um die Folgen von Tech und Automatisierung dominiert, gepaart und angeheizt mit gesellschaftlichen Dystopien. Wir zweifeln zunächst einmal, verlieren uns in Angstmacherei und hoffen, das Thema damit möglichst lang von uns fernhalten zu können. Diese Taktik wird nicht aufgehen. Vielmehr laufen wir Gefahr, den globalen Anschluss komplett zu verlieren. Mit dieser negativ-geprägten Narrative werden wir mit Ländern wie China und den USA in Sachen KI-Innovationsfähigkeit nicht konkurrieren können. Wir sollten uns daher als Gesellschaft stärker mit den Vorteilen der Innovationen auseinandersetzen: Technologien werden künftig unser Leben erleichtern. Schwere körperliche Arbeiten, monotone Prozesse und andere belastende Tätigkeiten werden der Vergangenheit angehören. An ihre Stelle tritt Raum für wichtige Dinge wie das Pflegen sozialer Kontakte, kreatives Arbeiten oder schlicht all dem, was derzeit zu kurz kommt. Auch hätten wir es ohne Automatisierung nicht zum Exportweltmeister

geschafft. Über Automatisierung schafft man Wettbewerbsvorteile. Wir können ein weitaus größeres Potenzial heben, als ohne Automatisierung. Neue Jobs werden entstehen, viele davon kennen wir heute noch nicht. Schon in den 90er Jahren gab es dieses Phänomen. Damals rutschte ich in die Multimedia-Szene hinein, ein bis dato völlig unbekannter und neuer Bereich. Niemand bildete dort aus. Es gab weder UX- noch Webdesigner. Alle haben sich damals eingearbeitet und in der Praxis gelernt. Erst ein Jahrzehnt später kamen die ersten Kurse auf den Markt und weitere Technologien haben sich entwickelt. Ähnlich verlief es beim Buchdruck oder der Erfindung des Autos, die als Gefahr für Pferdekutschen galt. Egal in welcher Epoche wir uns bewegen. In einem sind sie alle gleich: Es entstanden stets neue Arbeitsplätze, neue Bereiche, neue Berufe. Und auch im 21. Jahrhundert wird es so sein. Was zählt ist der positive, lösungsorientierte Umgang mit dem Neuen und Unbekannten. Denn nur so können wir uns die Angst und Unsicherheit vor der Zukunft nehmen. Der Begriff „digitale Transformation“ vermittelt zudem einen Trugschluss, denn er suggeriert, dass die Veränderungen irgendwann abgeschlossen sein würden und es einen Endpunkt gebe. Nun, dieses Mal gibt es ihn nicht. ◀



Hier gelangen Sie zu Quellen, Empfehlungen und Veranstaltungen von Stephan Balzer.

MEHR DAZU

... finden Sie unter:
www.boma.global
oder live am 18./19. September in Berlin auf dem **Boma Germany Exponential Summit**. Anmeldung und Programm unter:
bit.ly/BomaSummit2019



Stephan Balzer

... ist Co-Founder von Boma Global, einem internationalen Corporate Learning Netzwerk für Unternehmen, die sich in zukunftsfähige Organisationen verwandeln wollen. Er ist TEDx Europa Botschafter und brachte 2009 die TEDx Konferenzen nach Deutschland. Von 2016 bis 2018 richtete er den Singularity University Germany Summit aus.

Bild: Sebastian Gabesch