



Foto: Dennis Meier-Schindler

**Uli Mayer-Johanssen**

1990 gründete Uli Mayer-Johanssen mit zwei Partnern die MetaDesign plus GmbH in Berlin, aus der später die international renommierte Markenagentur MetaDesign AG hervorging, in der sie bis Ende 2014 als Vorstand und Chairwomen of the Executive Board tätig war. Das Unternehmen hat sich in den 25 Jahren, in denen sie die inhaltliche, strategische Ausrichtung der Agentur maßgeblich verantwortete, zu einer in Europa führenden Markenagentur entwickelt. Dabei stand immer das Visuell-Sinnliche in seiner strategisch kommunikativen Wirkungsdimension im Zentrum ihrer Arbeit: ob bei der Entwicklung von Corporate Identity- und Corporate Design-Prozessen, als Instrumentarium strategischer Unternehmensführung oder als Ausdruck ihrer Philosophie „Visible Strategies“.

# Designing Future

*Wie eine positive Gestaltung der Zukunft gelingt*

Man kann dieses Gefühl, das sich einstellt, wenn man sich intensiv mit den drängenden Fragen unserer Zukunft auseinandersetzt, wohl kaum besser beschreiben als Hans Joachim Schellnhuber, Gründungsdirektor des Potsdam-Instituts für Klimaforschung und 25 Jahre dessen Leiter, in einem Interview in der SZ vom 15. Mai 2018: „Manchmal denke ich morgens, wäre ich besser nicht aufgestanden. Oder ich denke verdrossen beim Lesen eines Artikels: wieder eine Studie, die noch mehr Evidenz auftürmt, wieder ein sinnloses Interview. Aber es gibt auch Tage, da sehe ich das alles als eine riesige Chance zur Neuerfindung der Moderne und übrigens auch als eine fantastische wissenschaftliche Herausforderung.“

Seit einigen Jahren begleitet mich nun schon diese Frage, warum – trotz all unserer Erkenntnisse und Kompetenzen, unseres Vermögens und unseres Wohlstands – ein Aufbruch in eine neue Zeit nicht gelingen mag. Diese kognitive Dissonanz, die unser täglicher Begleiter ist, entpuppt sich auf den zweiten Blick als ein kulturtechnisch altes Phänomen. Alle Hochkulturen haben sich in kritischen Phasen an die Mechanismen gehalten, die ihnen Macht und Wohlstand ermöglichten. Man hielt an bewährten und etablierten Verhaltensweisen fest und war nicht bereit, sich schrittweise den neuen Lebensumständen anzupassen. Beharrungsvermögen, die Ausbeutung der Ressourcen und die Unfähigkeit zur Veränderung führten in den Untergang.

Evidenz- und Effizienzstreben haben den Blick auf Details perfektioniert und zunehmend den auf Wirkungsdimensionen und Konsequenzen in ganzheitlichem Sinne verdrängt. Unsere Vorstellung von grenzenlosem Wachstum und ungebremstem Konsum haben unsere Sicht auf die Welt geprägt und unseren gedankenlosen Umgang mit begrenzten Ressourcen salonfähig gemacht. Der Volksmund bringt es auf den Punkt: Wir sägen an dem Ast, auf dem wir sitzen.

**Wege aus der Misere  
Alles entsteht im Geiste**

Seit die Quantenphysik mit der Erkenntnis „Alles ist Schwingung“ nicht nur die Welt der Wissenschaft in Aufregung versetzte und damit die Grundlagen metaphysischer Gesetzmäßigkeiten unter Beweis stellte, besteht kein Grund mehr an einer über 5000 Jahre alten Weisheit zu zweifeln, die sinngemäß besagt:

Achte auf deine Gedanken, denn Gedanken werden zu Worten,  
achte auf deine Worte, denn Worte werden zu Taten,  
achte auf deine Taten, denn Taten werden zur Gewohnheit,  
achte auf deine Gewohnheiten, denn sie werden zum Schicksal.

Wir haben es also in der Hand, unser Bewusstsein bestimmt unser Sein!

Was beim einzelnen Menschen vielleicht noch halbwegs im Bereich des Möglichen erscheint, nämlich denken, fühlen und handeln in Einklang zu bringen, wird bei rein rationaler Betrachtung für Unternehmen und Gesellschaften zu einer unüberwindlichen Hürde. Und dennoch gibt es Momente, in denen das Nicht-Denkbare, das Nicht-zu-Erahnende plötzlich geschieht. Das Zerbrechen des Eisernen Vorhangs, der Fall der Berliner Mauer, der unvorstellbare Siegeszug einer Garage-

idee, die unsere Welt und unser Leben dramatisch veränderte und mittlerweile einen Börsenwert von rund einer Milliarde beträgt, bis hin zu einer sich weltweit vernetzenden Community, die in Sekundenbruchteilen alles voneinander wissen kann. Undenkbar und doch Realität.

**Anforderungen an Führungskräfte  
Vertrauen schenken**

Die Frage, warum es das Unternehmen morgen noch geben soll, wird für viele immer essentieller, gerade im Kontext der gesellschaftlichen, politischen, technologischen oder resourcentechnischen Rahmenbedingungen. Die Beantwortung dieser Frage entscheidet letzten Endes auch, in welcher Welt wir künftig leben wollen und wie wir unser Leben gestalten. Wenn wir uns diesen Fragen nicht stellen, wird die Welt nicht so werden, wie wir es uns erhoffen.

Unternehmer können die Verantwortung für das, was sie tun, nicht delegieren. Es gibt keine übergeordnete Instanz, der sie im Falle des Scheiterns alles zuschieben können. Zudem haben Menschen, die sich auf den Weg machen, um eine Idee oder einen Traum zu verwirklichen, eine wesentlich tiefere emotionale Bindung an das, was sie tun. Das macht es auch so schwer, loszulassen und den Zeitpunkt zu erkennen, wann es für das Unternehmen besser wäre, Dinge – selbst wenn sie bisher erfolgreich waren – in Frage zu stellen und neue Wege zu gehen.

Sie werden als Unternehmer mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, auf die sie weder vorbereitet sind, noch konnten sie jemals die nötigen Kompetenzen erwerben. Ein guter bzw. genialer Ingenieur, Betriebswirt, Jurist oder auch IT-Spezialist ist ja nicht automatisch auch eine herausragende Unternehmerpersönlichkeit oder geschulte Führungskraft. Zudem haben sich die Anforderungen an Führung extrem verändert. Heute geht es primär darum, den Menschen in ihrem Umfeld Vertrauen zu schenken und deren Kompetenzen und Fähigkeiten zum Wirken zu bringen. Sie müssen Verantwortung abgeben und ihnen das Gefühl geben, nicht nur Erfüllungsgehilfe zu sein. Fehlende Sozialkompetenz und fehlendes Vertrauen sind mittlerweile zentrale Probleme, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Führungskräfte müssen erkennen, dass Werteorientierung, Sinnhaftigkeit und Begeisterung immer mehr zu entscheidenden Parametern der Führung werden.

**Design als Ausdruck von Veränderungsprozessen  
Designprozesse konstruktiv und verantwortungsvoll gestalten**

Design ist ein wunderbares Übersetzungsinstrument. Es transformiert Inhalte in einen sichtbaren Raum. Und damit es keine reine Geschmacksdiskussion wird, braucht es Prüfkriterien, ob etwas zum Unternehmen passt oder eben nicht. Es geht nicht um den persönlichen Geschmack. Es geht um Geschmacksbildung im weiteren Sinne. An den allermeisten Hochschulen findet dies nicht statt. Angehende Betriebswirte, Juristen oder auch Ingenieure setzen sich mit Fragen der Ästhetik nicht auseinander. Designer haben mit jedem Auftrag erneut das Problem und die Aufgabe, zu verstehen, um welche unternehmerischen Ziele es gehen soll. Sie müssen sich und ihrem Gegenüber einen Verständniszugang schaffen. Wie



