

# OPENMINDS

- MAGAZIN -

**DR. CARL  
NAUGHTON**

**FORSCHER.  
TRANSFORMATIONS-  
PSYCHOLOGE.  
POSSIBILIST.**

## IMPULSE

**#NEUGIER  
#ZUKUNFTSMUT  
#ANPASSUNGS-IQ  
#MOMENTUM  
#RESULTATKRAFT  
#GESTALTUNGSSTÄRKE**

**„CARL NAUGHTON HAT  
DAS ZUKUNFTS-PARADOX  
GEKNACKT.“**

**Matthias Horx, Zukunftsforscher**

**PSYCHOLOGIE TRIP  
PERFORMANCE:**

AOK • ARAL • ASTELLAS  
AUDI • SAP • AXA • BÄKO  
BASF • BAYER • BDEW • BMW  
BOEHRINGER • BOSCH • BVMW  
DEUTSCHE BANK • EZB  
FAZ • GEWOBA • IBM • MAN  
PWC • ROCHE • ...

# REFERENZEN VON OPEN MINDS

*Das Dargebotene war absolut fundiert und Sie haben es in der kurzen Zeit trotzdem geschafft, die Teilnehmer unterhaltsam und sehr informativ gefesselt zu bekommen. Der praktische Nutzen, den ich mit nach Hause nehmen konnte, ist den Tag bereits Wert gewesen.*

**P. KLEIN / LVMO GMBH**

*Auch ich habe den Vortrag gespannt verfolgt und war auch nachhaltig sehr begeistert.*

*Herr Naughton hat einen sprichwörtlich in seinen Bann gezogen und gefesselt.*

*Klasse Vortrag.*  
**S. OHMER / HESSISCHER RUNDfunk**

*Competent, entertaining, amusing, stimulating, waking -*

*a perfect start to our meeting, Thank you!!*

**(C. MANNEL / WINORA GROUP)**

*Das Feedback war grandios und Du hast Viele mit Deinem Auftritt erreicht. Daher DANKE!*

**K. NGUYEN / DAIICHI SANKYO DEUTSCHLAND**

*Im Namen unserer ganzen Führungsrunde möchte ich mich für Ihren beeindruckenden Beitrag bedanken! Ihr Vortrag hat nicht nur inhaltlich überzeugt, sondern auch menschlich berührt.*

**(J. DOSCH / AOK NIEDER-SACHSEN)**

*Alle, aber wirklich auch alle Teilnehmer, mit denen ich gesprochen habe, waren von Ihnen und Ihrem Vortrag begeistert.*

*Angenehm kurzweilig, spritzig, lustig aber auch sehr informativ. Ihre Beschreibung von Dingen, die man in jedem Betrieb findet traf den Nagel auf den Kopf.*

**(M. RISCH / CONTINENTAL)**



*Die Gäste auf Schloss Bensberg haben Ihre Bühnenperformance gelobt: eloquent, witzig, intelligent und mitreißend sind die Begriffe, die immer wieder vorkamen. Ihre Präsenz und Ihre spannenden Themen rund um unser Denken waren das Bindeglied des Nachmittags.*  
**(INVERTO AG)**

*Vielen Dank, dass ihr den Workshop angeboten habt. Das war tatsächlich in meinen 19 Jahren LANXESS für mich einer der wertvollsten Workshops.*  
**(TEILNEHMERIN / LANXESS)**

*Es war sehr inspirierend, erhellend und unterhaltsam, was natürlich nicht nur am Thema, sondern vor allem an Ihrer Vortragsweise lag.*

**(S. MAAS / ROHDE & SCHWARZ GMBH)**

*Eindeutiger Tenor von allen: der Vortrag war spitze.*

*Sie haben Gedanken bewegt, Sie haben die Bindung zum Unternehmen und unserem Alltag geschafft und es war eine willkommene Abwechslung, auch mal in Verbindung mit dem schwingenden Zwerchfell. Danke dafür!*

**(J. GERMKE / CURRENTA GMBH & CO. OHG)**

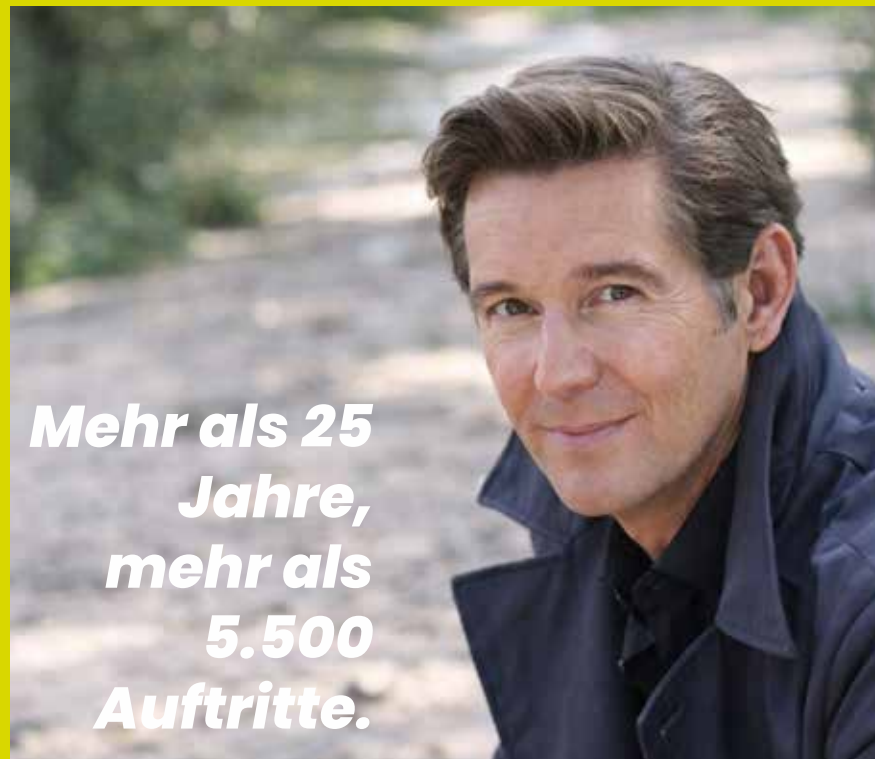
# BELEGEN STATT BEHAUPTEN

**Wer einen Vortrag über Veränderung bucht, bekommt meistens eines von drei Dingen: einen Motivationsschub, der 36 Stunden hält. Eine akademische Einführung, die niemanden bewegt. Oder einen Science-Entertainer, der fasziniert, aber nichts verändert.**

Das Open Mind Lab macht etwas anderes: Wir messen, was sich verändern lässt. Und dann verändern wir es.

Seit über 25 Jahren forsche ich an der Frage, was Menschen in Zeiten von Unsicherheit, Wandel und technologischem Umbruch wirklich handlungsfähig macht;

- als Transformationspsychologe, der seine eigenen Interventionen in mehr als 40 Unternehmen testet, misst und weiterentwickelt.
- als Vermittler zwischen Forschung und Praxis, der immer der Frage folgt: was hilft wann wem am meisten – und diese Frage dann mit belegbaren Antworten aus aktuellster Erkenntnis kombiniert.



*»Mit viel Humor, Einfühlungsvermögen und einem exzellenten kommunikativen Sachverstand«  
-- Peek & Cloppenburg Nord*

Seit 2000 Forschung an der Universität Köln, der EBS University, der FOM University of Applied Sciences, dem IAP Zürich, und der Universität Basel.

2010 Gründungsmitglied des Merck Curiosity Council. Gemeinsam mit der George Mason University in Virginia: **berufliche Neugier** messbar gemacht. Studien, Initiativen und Trainingsprogramme in über 40 Unternehmen.

## 6 IMPULSE IM ÜBERBLICK

### **Neugier – Lust auf Neues und Veränderung**

Sich und andere interessieren und faszinieren für Neues und Veränderung. Neugier ist veränderbar, Sie erklärt 53 % des erfolgreichen Lernens sowie 40% mehr und ungewöhnlicheres Denken und Ideen.

### **Zukunftsmut – Handeln statt Hadern**

Zuversicht, Zutrauen, Robustheit und erlernter Optimismus: dieses sog. psychologische Kapital erklärt 76 % der Unterschiede, warum ein Mensch eine Idee nicht nur hat, sondern auch umsetzt.

### **Anpassungs-Intelligenz – Proaktiver Wandel**

Agieren und Reagieren in einer Zeit mit viel und schnellem Wandel. AQ erklärt, warum Menschen sich eher an völlig neue Technologien heranwagen und bei Ungewissheit proaktiv werden.

### **Momentum – Veränderung in Bewegung**

Sie erklärt, warum 75 % der Menschen eine Veränderung in der Firma nicht aktiv angehen. Sie hilft über die „5 Stadien“ Führungskräften, Veränderung im Hirn des Einzelnen gezielt möglich zu machen.

### **Resultatkraft – Neue Wirksamkeit in der KI Welt**

Resultatkraft beschreibt die fünf Dimensionen menschlicher Wirksamkeit, die durch KI nicht ersetzt werden, sondern an Bedeutung gewinnen. Sie sagt Lern- und Arbeitsengagement vorher.

### **Gestaltungsstärke – Zukunft gestalten statt erleiden**

Menschen ohne Gestaltungskraft erleiden die Zukunft. Das Zukunftsdreieck und die 7 Hebel messen und erklären, was Menschen anders machen, die die Initiative ergreifen und Zukunft gestalten wollen. Messbar. Veränderbar.



# UNTERHALTEN STATT UNTERRICHTEN

## ERGEBNIS TRIFFT ERLEBNIS

Der Stil von Dr. Carl Naughton speist sich aus drei Quellen: 1. er legt die Forschung dar. Die Fakten laden Skeptiker ein, den Aussagen eine Chance zu geben. 2. Beispiele, Business Cases und Live-Experimente sorgen dafür, dass die Zahlen Leben erhalten. Besonders die Experimente sorgen dafür, dass die Erkenntnisse zu einem Erlebnis verschmelzen. Und 3. folgt immer die Antwort auf die Frage „Und wie mache ich das jetzt ganz konkret ab morgen (anders)?“. Tipps, Tricks und Tools, die die komplexe Wissenschaft in niedrigschwellige, sofort einsetzbare Techniken überführen. Eine starke Dreierkette.

## PSYCHOLOGE TRIFFT PERFORMANCE

Seine Jahre in der Schauspielschule, auf der Bühne und vor der Kamera sorgen dafür, dass all das unterhaltsam, mit dem passenden und mitreißenden Humor gespielt wird. Die Leichtigkeit schadet der Kompetenz nicht. Im Gegenteil, sie stärkt sie. Lachen ist die höchste Form der Zustimmung. Und ohne die ist ein Impuls nur eine Wortsammlung.

Diese Impulse zeigen Mitarbeitern und Teams, wie Zukunftsfähigkeit entsteht – nicht als abstraktes Konzept, sondern als trainierbare Eigenschaften mit messbaren Ergebnissen. Und vor allem mit praktischen Tools, die direkt umsetzbar sind.

Diese Themen lassen sich vielfältig in Impulse, Interventionen und Workshops wandeln.

## Eigene Forschung. Sofort einsetzbar.

Buchbar sind die Themen als:

- bis 45/60/90-minütiger Impuls
- 90 bis 120-minütiger Deep Dive
- Halbtags-Workshop



*Ein sehr sympathischer Kontakt und ausgezeichneter Redner, der es (wohlgemerkt) nach der Mittagspause innerhalb von Sekunden geschafft hat, das Plenum mit 250 Personen von den Stühlen zu reißen.*

**TELEFÓNICA DEUTSCHLAND**

Nicht jedes Thema passt zu jedem Event. Diese kurze Orientierung hilft, das richtige zu finden – oder im Vorgespräch gemeinsam zu entscheiden.

| THEMA                 | KERNFRAGE                                                            | KERNERGEBNIS                                                       | IDEAL FÜR                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEUGIER               | Wie schaffen wir Lust auf Neues, statt Angst vor Veränderung?        | Neugierige: bis zu 40% mehr Innovationsklima, 53% mehr Lernerfolg. | Lernreisen, Innovation, Kick-Off, Incentive, Teambuilding                                |
| ZUKUNFTS<br>MUT       | Warum setzen manche Ideen um, und andere nicht?                      | 59% mehr mentale Gesundheit, 76% mehr Innovation.                  | Change, Aufbruch, Selbstvertrauen, Mut Jahresauftakt, Endspurt.                          |
| ANPASSUNGS<br>IQ      | Wie bleiben wir proaktiv in der Ungewissheit?                        | 39% flexibler Denken, 45% besonnener unter Druck                   | Digitaler Wandel, große Veränderungen, Chancen, Zukunftsimpulse.                         |
| RESULTAT<br>KRAFT     | Was macht uns ergebnisstark und wirksam in der KI Welt?              | 40% mehr kritisches Denken, 70% mehr Fokus & mehr Wirksamkeit.     | KI-Transformation, Future Skills, Kongresse Zukunftssorgen, Lernreisen, eigene Relevanz. |
| MOMENTUM              | Warum scheitert Veränderung immer wieder – wie holt man Menschen ab? | Bis zu 75% sind nicht bereit, aber psychologisch erreichbar.       | Change-Gestaltung, Change-Führung, Selbstführung, nachhaltige Veränderung.               |
| GESTALTUNGS<br>STÄRKE | Wie bekommen Menschen wieder Lust auf das Gestalten?                 | Wer nur eine Zukunft sieht, hat keine Wahl. 7 Hebel ändern das.    | Change-Gestaltung, Change-Führung, Zukunftsbilder, Strategie-Kommunikation.              |



# NEUGIER

DIE KRAFT, KOMPLEXITÄT IN  
CHANCEN ZU VERWANDELN

## WARUM NEUGIER KEINE WEICHE EIGENSCHAFT IST.

2016 hat das World Economic Forum Neugier an die Spitze der wichtigsten Kompetenzen des 21. Jh. gesetzt. Der Merck-CEO Stefan Oschmann schrieb 2019: „Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Kraft der Neugier am Arbeitsplatz zu ignorieren.“ Aber: Nur eine von vier Personen bezeichnet sich im Job als neugierig. Zwei von drei sagen, dass sie am Arbeitsplatz auf Hindernisse stoßen, wenn sie mehr fragen wollen.

**40 %** mehr und ungewöhnlichere Ideen haben neugierige Mitarbeitende (Naughton & Wortmann, 2025).

**53 %** des Trainingserfolgs bei digitalen Transformationen ist auf Neugier zurückzuführen (Maceviciute et al., 2023).

**25 %** innovativer sind Teams, die neugierig fragen und neue Perspektiven zulassen — und sie sind gleichzeitig spürbar zufriedener (Kashdan & Naughton, 2020).

Neugier ist Krisenpuffer, Kopfköffner und Lebensverlängerer zugleich.

## DIE 4 DIMENSIONEN DER NEUGIER

### 1. Entdeckerfreude

Die Lust, Neues auszu-  
probieren, Fragen zu  
stellen und unbekannte  
Menschen kennenzuler-  
nen. Der Motor der Inno-  
vation.

### 2. Antrieb durch Wissens- mangel

Der Drang, offene Fragen  
zu schließen und Unklar-  
heiten zu klären — der  
dunkle Zwilling der Ent-  
deckerfreude.

### 3. Soziale Neugier

Die Bereitschaft, die Ideen  
und Perspektiven anderer  
als wichtig und berei-  
chernd anzusehen. Die  
Basis kollaborativer  
Stärke.

### 4. Anspannungstoleranz

Die Fähigkeit, Unsicher-  
heit und Unfertiges aus-  
zuhalten, ohne vorschnell  
in Routinen zurückzufal-  
len.

Neugier ist der einzige Rohstoff,  
den Ihr Unternehmen bereits be-  
sitzt, täglich verschwendet — und  
morgen nicht nachbestellen kann.

## WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

1. Wie wir unsere Neugierkiller loswerden.
2. Wie wir Entdeckerfreude bei Veränderung kräftigen.
3. Wie Neugier Mitarbeitenden hilft, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie morgen noch da sein wollen.
4. Wie wir Anspannungstoleranz gezielt stärken.
5. Wie soziale Neugier Teams hilft, Konflikte zu lösen, bevor sie eskalieren.
6. Wie Neugier Organisationen hilft, eine Lernkultur zu bauen, die nicht von oben verordnet werden muss.

# ZUKUNFTSMUT

## HANDELN STATT HADERN

Neugierige haben die besseren Ideen. Aber haben sie auch die bessere Umsetzungsrate? Die Antwort der Forschung: Nein. Was den Unterschied macht, ist etwas anderes — das psychologische Kapital. Wir nennen es Zukunftsmut.

Zukunftsmut ist eine messbare menschliche Ressource — belegt durch mehr als 3.000 Studien. Sie besteht aus: Zuversicht, Zutrauen, Robustheit & Optimismus.

Diese 4 Eigenschaften erklären 76 % der Unterschiede zwischen uns: wer setzt das Neue um und gestaltet — und wer nicht?

### DIE 4 RESSOURCEN DES ZUKUNFTSMUTS

1. **Zuversicht** — „Ich finde verschiedene Wege zum Ziel.“
2. **Zutrauen** — „Was kann ich tun, damit es klappt?“
3. **Robustheit** — „Ich bestimme, was in meinem Kopf passiert“
4. **Erlerner Optimismus** — „Ich finde das Gute.“

## DAS PSYCHOLOGISCHE KAPITAL, DAS IDEEN IN HANDLUNG VERWANDELT

**59 %** mehr mentale Gesundheit haben Menschen mit hohem Zukunftsmut — in einer Zeit, in der wahrgenommene Belastung global steigt (Studie mit 2,4 Mio. Menschen, 149 Länder, über 14 Jahre, Piao et al., 2024).

**32 %** der Unterschiede zwischen Menschen in Bezug auf ihre Offenheit für Veränderung werden so erklärt (Naughton & Wortmann, 2020).

**41 %** der Wirksamkeit von Führung sagt es voraus. (Loghmann et al., 2024)

Was bedeutet das für die Teilnehmer? Teilnehmende erleben keine leere Motivationsveranstaltung. Sie erleben ein überraschendes Eigenexperiment, das zeigt, wie ihre eigenen Zukunftsmut-Ressourcen gerade unter Druck verteilt sind — und bekommen konkret anwendbare Tools:

die Zuversichts-Landkarte, das ABA-Prinzip, die 20 %-Regel für mehr Zutrauen und das optimistische Erklärungsmuster. Jedes Werkzeug ist direkt aus der Forschung abgeleitet und in mehr als 200 Impulsen bei Unternehmen wie AXA, AOK, KPMG und der Deutschen Bank erprobt.

### WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

1. Wie wir schnell mehr Selbstwirksamkeit aufbauen — konkrete Techniken, direkt umsetzbar.
2. Welche Technik unseren Optimismus stärkt — und wie wir ihn von Illusionen unterscheiden.
3. Warum ein kleines Plus an Zuversicht den Gegenwert eines ganzen Arbeitstages haben kann.
4. Wie wir anderen Menschen helfen, offen für Veränderung zu werden — Führung als Zukunftsmut-Katalysator.



# AQ. Der Anpassungs-IQ.

## ERFOLGREICH, BESONNEN & KLAR IN DER UNGEWISSHEIT

### WARUM DER IQ NICHT MEHR AUS- REICHT

Robert Sternberg, Eminenz der Intelligenzforschung, schrieb: Der IQ sagt Erfolg nicht mehr voraus. In einer Welt, die sich exponentiell schnell verändert, ist die Fähigkeit zur Anpassung der stärkere Erfolgsfaktor.

Das ist AQ: die Fähigkeit, mit Veränderungen proaktiv umzugehen — und sich dabei selbst nicht zu verlieren. Anpassungsintelligenz ist der Schlüssel, wenn viel Veränderung schnell auf uns zukommt.

Unsere Forschung mit tausenden Menschen in Unternehmen zeigt: Hoher AQ steigert Leistung, Innovationskraft und Resilienz — gleichzeitig. AQ wirkt wie ein Muskel: trainierbar durch Erfahrung, Reflexion und gezielte Übung.

**70 %** mehr Offenheit für neue Prozess und Technologie.

**25 %** gesteigerte Ungewissheits-Toleranz.

**36 %** höhere kontextuelle Performance (mehr leisten als erwartet wird).

(Naughton et al., 2025)



### DIE 5 DIMENSIONEN DES AQ

#### 1. SITUATIVES GESPÜR

Die Fähigkeit, in neuen oder unvorhersehbaren Situationen früh neue Wege zu finden. Ohne situatives Gespür reagieren wir zu spät — oder gar nicht.

#### 2. ENT-LERNEN

Die Fähigkeit, veraltete mentale Modelle aktiv loszulassen.

#### 3. BESONNENHEIT

Die Fähigkeit, in Krisen ruhig und wertorientiert zu handeln, statt in Reaktivität zu fallen.

#### 4. SOZIALE FLEXIBILITÄT

Die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Perspektiven und Menschen in Kontakt zu bleiben

#### 5. PROAKTIVITÄT

Die Fähigkeit, das eigene Verhalten flexibel anzupassen und auch dann zu performen, wenn Routinen versagen. Und danach die eigene Leistung bewusst zu reflektieren.

### WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

- 1. AQ POWER:** *Wie Situatives Gespür, neue mentale Modelle und echte Proaktivität die Anpassungsfähigkeit intelligent machen.*
- 2. ME POWER:** *Wie erfolgreiche Anpassungsleistung uns in die Lage versetzt, effizient mit unsicheren und unvorhersehbaren Arbeitssituationen umzugehen.*
- 3. WE POWER:** *Wie Team-AQ emotionale Stabilität für Teams erzeugt — und Widerstände gegen Change messbar senkt.*
- 4. RIC CHECK:** *3 goldene Regeln für Initiative.*

# RESULTATKRAFT

WIRKSAM.  
MENSCHLICH.  
UNERSETZLICH.

next

next

## DIE FRAGE DER KI ÄRA

Willkommen in einer Zeit, in der Pläne schneller kippen als ein schief gestapelter Jenga-Turm. In einer zunehmend technologisierten, KI-durchtränkten Arbeitswelt rücken bestimmte menschliche Eigenschaften ins Zentrum. Das sind diejenigen, die uns ausmachen werden – die uns das Gefühl geben, nicht ersetzbar zu sein, als Mensch einen Unterschied zu machen.

Nicht was jemand weiß, sondern wie jemand denkt, wird zur Kernkompetenz. Picasso hatte recht: „Computer sind nutzlos – die können uns nur Antworten geben.“ Die Frage ist, welche Eigenschaften befähigen uns, die richtigen Fragen zu stellen.

Resultatkraft ist die Antwort aus der Forschung – entwickelt mit Kollegen der Universität Valencia. Sie beschreibt die fünf Dimensionen menschlicher Wirksamkeit, die durch KI nicht ersetzt werden, sondern an Bedeutung gewinnen.

**27%** der Unterschiede bei der Lern-Engagement: Gelerntes schneller umsetzen.

**35%** besser sind die Ergebnisse von Teams mit Resonanzfähigkeit.

**25%** der Differenzen im Arbeitsengagement.

## DIE 5 DIMENSIONEN DER RESULTATKRAFT

**TOMORROW MINDSET.** Das Gleichgewicht zwischen „Was sein könnte“ und „Was jetzt zählt“. Mitarbeitende behalten im KI-Tempo Überblick – sie denken voraus, ohne den Moment zu verlieren, machen Zukunft plan- und umsetzbar.

**LÖSUNGSWIRKSAMKEIT.** Klugheit, die sich nicht verbeißt. In komplexen Systemen zählt die subjektive Überzeugung, dass ich Probleme überhaupt lösen kann: mit und ohne KI, ohne in Analysen zu erstarren – pragmatisch und wirksam.

**GEISTIGE FLUIDITÄT.** Die Haltung, die Veränderung nicht fürchtet, sondern nutzt. Mitarbeitende, die sich leicht neu ausrichten, bleiben produktiv, auch wenn Tools, Prozesse und Rollen sich ständig ändern.

**ZIELTRIEB.** Intention als Energiequelle. Wer klar weiß, wofür er handelt, bringt Energie in Bewegung – Zieltrieb sorgt dafür, dass KI-gestützte Arbeit Richtung hat, statt nur Aktivität zu erzeugen.

**RESONANZKRAFT.** Das Talent, in anderen Wirkung zu erzeugen. Menschen, die Vertrauen schaffen und Wirkung im Miteinander erzeugen, machen Teams wirklich leistungsfähig.

## WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

1. Eine Tool, um Entscheidungen von heute mit dem eigenen Zukunfts-Ich zu verbinden – damit **aus Absicht tatsächlich Handlung wird**.
2. Einen persönlichen Zieltrieb-Kompass, der innere Stabilität für **starke Wirksamkeit** erzeugt.
3. Ein konkretes Tool, um festgefahrene Denkmuster zu erkennen und schneller loszulassen – **vom Recht-haben-Wollen zum Richtig-reagieren-Können**.
4. Den Beweis, dass der **wichtigste Produktivitätsfaktor** im Raum sitzt.



# ZUKUNFT IST KEIN ZUFALL, SIE IST EINE HALTUNG.

Ein Gespräch mit Dr. Carl Naughton über berufliche Neugier, Zukunftsmut, Anpassungsintelligenz und die neue Wirksamkeit von Menschen im KI-Zeitalter.

## Open Mind Magazin:

*Was unterscheidet gute psychologische Forschung in diesem Feld von reiner Organisationsrhetorik?*

## Carl Naughton:

Gute Forschung erklärt Verhalten nicht nur, sie verändert es. Wir messen Effekte, nicht Meinungen.

In meiner Arbeit verbinde ich experimentelle Psychologie mit organisationalem Lernen: Mit nationalen und internationalen Kollegen teste ich, wie sich Neugier, Zukunftsmut oder Anpassungsintelligenz trainieren lassen – und welche Interventionen Wirkung zeigen. Psychologische Forschung muss „trainierbare Zukunft“ ermöglichen, sonst bleibt sie Theorie. Das ist die eigentliche Verantwortung von Wissenschaft heute.

## OMM:

*Sie sprechen oft von beruflicher Neugier als Schlüssel. Warum ist sie so zentral?*

## Naughton:

Neugier ist der Anfang der Zukunftsfähigkeit. Wer neugierig bleibt, verliert die Angst vor Komplexität. Psychologisch gesehen aktiviert Neugier das dopaminerge Belohnungssystem – wir werden auf Lernen programmiert.

In Unternehmen bedeutet das: Neugierige Mitarbeitende sind schneller im Adaptieren, kreativer im Problemlösen und resilienter bei Veränderungen. Aber – und das ist entscheidend – Neugier muss erlaubt sein. Viele Organisationen fordern Innovation, aber bestrafen das Ausprobieren. Da entsteht ein systemischer Widerspruch.

## OMM:

*Sie verbinden Neugier mit Zukunftsmut. Was ist damit gemeint?*

## Naughton:

Zukunftsmut ist ein Kunstwort. Dahinter verbirgt sich das Psychologische Kapital eines Menschen. Psychologisches Kapital ist die mentale Infrastruktur, auf der alles andere aufbaut.

Es besteht aus vier Ressourcen – Zuversicht, Zutrauen, Robustheit und Optimismus – und erklärt 76% der Unterschiede zwischen Menschen – warum der/die eine nur die Idee hat und der/die andere diese Idee auch auf die Straße bringt. Wenn man so will: das psychologische Betriebssystem der Zukunftsfähigkeit. Zuversicht gibt Richtung, Zutrauen sorgt für Handlung, Robustheit federt Krisen ab, und erlernter Optimismus hält die Energie im Kreislauf. In Unternehmen ist das der Unterschied zwischen Funktionieren und Gestalten.



## OMM:

*Und Anpassungsintelligenz? Das klingt nach einer nüchternen Management-Vokabel.*

## Naughton:

(lacht) Nur wenn man sie falsch versteht. Anpassungsintelligenz ist nicht Anbiederung – sie ist mentale Elastizität. Es geht darum, sich zu verändern, ohne sich zu verlieren. In meiner Forschung zeigen wir: Menschen mit hoher Anpassungsintelligenz haben ein flexibles Selbstkonzept. Sie können neue Rollen, Tools oder Prozesse integrieren, ohne dass ihr Identitätsgefühl leidet. Das ist die entscheidende Kompetenz im KI-Zeitalter: Wer sich zu schnell anpasst, verliert Orientierung; wer zu langsam ist, verliert Anschluss. Die Kunst liegt in der Balance.

## OMM:

*Das führt uns zur „RESULTATKRAFT“ – einem Begriff, den Sie stark geprägt haben. Was steckt dahinter?*

## Naughton:

Wir haben uns in der Forschung mit Kollegen der Universität Valencia gefragt: Was macht uns aus, wenn man den Rechner ausmacht? Also: was macht uns aus in einer KI-durchtränkten Arbeitswelt? Und erst hatten wir so etwas wie den HUMAN IMPACT FACTOR, den HIF. Da sagten Kunden: Immer diese Anglizismen! Gibt es das nicht auch auf Deutsch? Klar, dachten wir: Menschlicher Unersetzlichkeits Faktor, kurz MUF. Wir waren nicht überzeugt. Und darum suchten wir weiter und blieben bei der „Neuen Wirksamkeit“ stehen. Die neue Wirksamkeit ist psychologisch und sozial: Wir müssen lernen, wie menschliche Präsenz Wirkung entfaltet. Nicht durch Lautstärke, sondern durch Qualität der Verbindung.

## OMM:

*Dr. Naughton, vielen Dank für diese geballte Ladung Zukunftsfähigkeit!*

# MOMENTUM

Bewegung in die Veränderung bringen. Der Goldstandard der Verhaltensänderung.

## WARUM VERÄNDERUNG IMMER WIEDER SCHEITERT

Veränderung scheitert. Immer wieder. Warum? Im 20. Jahrhundert und auch jetzt noch ist das vorherrschende Denken: Menschen verändern sich, wenn sie in Aktion kommen. Die Folge: die Führung reagiert mit Ungeduld und Frustration, wenn Mitarbeitende nicht folgen.

Das Problem: Viele Mitarbeitenden sind nicht handlungsbereit. Es ist kein Desinteresse, es ist ein frühes Stadium der Veränderungsbereitschaft – es gehört dazu, muss aber gänzlich anders adressiert werden. Das macht die Momentum Map, basierend auf dem TTM von Prochaska & DiClemente (1982), gestützt auf mehr als 60 Millionen Dollar Forschungsgelder (Prochaska, 2010) zeigt sie: Es gibt keine Abkürzung. Aber es gibt einen klaren Weg.

## DIE 5 STADIEN DER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT (Wer ist wo?)

1. Absichtslos (40 %) „Betrifft mich nicht.“
2. Ambivalent (35 %) „Eigentlich müsste man...aber.“
3. Angesporn (15 %) „Ich denk mal drüber nach.“
4. Aktiv (6 %) „Ich probiere das mal.“
5. Anwendend (4 %) „Mach ich sowieso schon.“

Was das für die Praxis heißt: Zu Beginn jeder Veränderung sind 75 % der Belegschaft in Stadium 1 und 2. Wer Veränderung mit Aktions-Appellen startet, verliert diese Menschen von Anfang an.

## WAS MOMENTUM BRINGT

- **Kein Aktionismus** ins Leere – statt „Maßnahmen auszurollen“, kann man zuerst einschätzen, wo Personen oder Teams tatsächlich stehen.
- **Höhere Erfolgswahrscheinlichkeit** – weil die Interventionen genau zur aktuellen Veränderungsbereitschaft passen, stößt man auf weniger Widerstand.
- **Bessere Ressourcennutzung** – Zeit, Budget & Energie werden eingesetzt, um Menschen durch die ersten vier Phasen zu bewegen.
- **Frühwarnsystem** – Rückfälle oder Stagnation werden leichter erkennbar, weil klar ist, wie ein typischer Phasenverlauf aussieht.
- **Übertragbarkeit** – das Modell funktioniert sowohl bei individueller Verhaltensänderung als auch bei komplexen organisationalen Transformationsprojekten.

**Kurz gesagt:** MOMENTUM bringt Struktur in die „weichen“ Faktoren der Veränderung – und macht sie plan- und steuerbar.

## WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

1. Die drei größten Irrtümer rund um Change.
2. Wer braucht wann welchen Hebel, um in das nächste Stadium zu gelangen?
3. Die konkreten Wege, um Menschen in das 4. Stadium zu begleiten.
4. Phasenspezifische Kommunikation leicht gemacht. Messbar. Skalierbar. Wirksam.





# GESTALTUNGS- STÄRKE

**DIE MENSCHEN  
HABEN KEIN BILD  
MEHR VON IHRER  
ZUKUNFT.**

*Die meisten Mitarbeitenden haben keine negative Einstellung zur Zukunft. Sie haben gar keine mehr.*

Was wie Desinteresse aussieht, wie Change-Müdigkeit, wie innere Kündigung, ist meistens etwas anderes: Wer sich seine eigene Arbeit in drei Jahren nicht vorstellen kann, gestaltet sie auch nicht um — unabhängig davon, wie gut die Strategie ist, die man ihm erklärt.

Das ist keine Frage der Haltung. Es ist eine Vorstellungslücke. Die Good News: sie lässt sich schließen.

## KENNEN SIE DIESE SÄTZE?

„Wir haben die Strategie dreimal erklärt. Es kommt nicht an.“

„Alle nutzen KI. Aber niemand denkt seine Arbeit neu.“

„Unsere Leute planen bis Quartalsende. Weiter nicht.“

„Sobald zwei Szenarien im Raum stehen, kippt es ins Lagerdenken.“

Fünf verschiedene Beschwerden, ein Befund: Es fehlt das innere (Zukunfts-)Bild, an das sich alles andere anschließen ließe.

## DAS ZUKUNFTSDREIECK

Jeder Mensch steht in einem Dreieck aus drei Kräften. Ihr Verhältnis zueinander entscheidet, ob Veränderung als Energie ankommt — oder als Last (Inayatullah, 2008).

**Der Sog der Zukunft.** Möglichkeiten, Chancen, die Vorstellung, wie es besser sein könnte. Ist er zu schwach, fehlt die Richtung. Ist er zu abstrakt, erzeugt er Druck statt Sog.

**Der Druck der Gegenwart.** Tempo, Termine, Anforderungen. Wer hier feststeckt, reagiert nur noch.

**Das Gewicht der Vergangenheit.** Bewährte Wege, Erfahrung, Identität. Zu viel davon lähmt. Zu wenig destabilisiert.

## DIE 7 HEBEL

Was ein Mensch können muss, um seine Zukunft zu gestalten statt zu erleiden.

**1 · Sich die eigene Zukunft überhaupt vorstellen** — nicht als Jahreszahl, sondern als Bild.

**2 · Über das Quartal hinausdenken**, auch wenn der Tag voll ist.

**3 · Die mitdenken, die nach uns kommen** — und ihre Interessen heute vertreten.

**4 · Die eigenen Annahmen prüfen**, bevor man sie für Tatsachen hält.

**5 · Zwei einander ausschließende Entwicklungen** gleichzeitig für möglich halten.

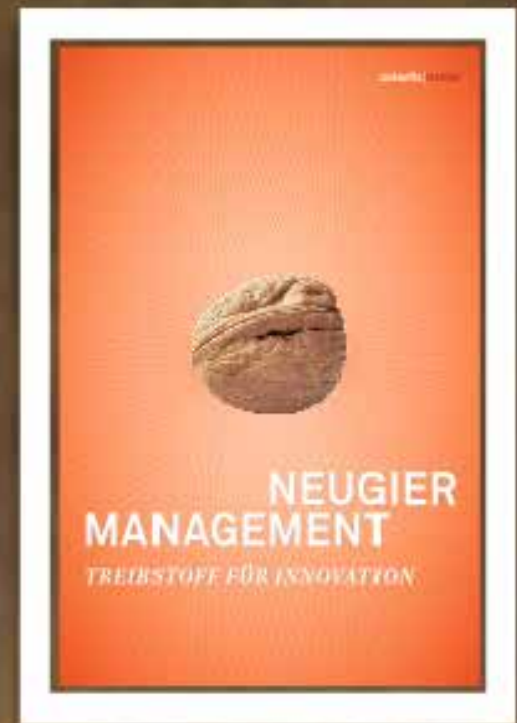
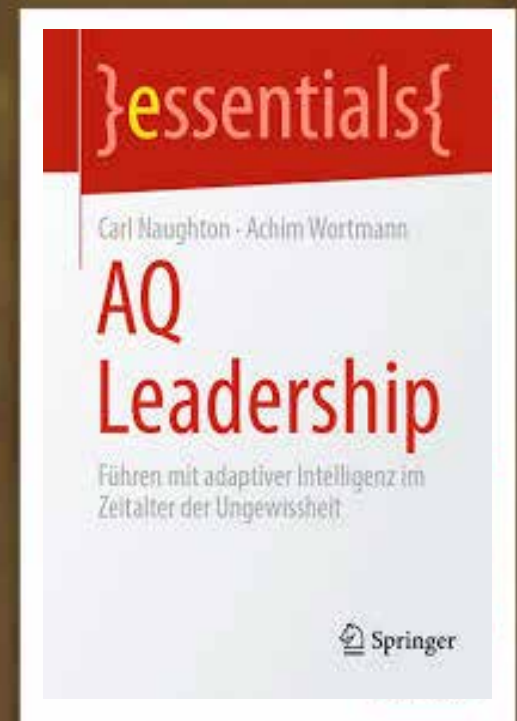
**6 · Arbeitsfähig bleiben**, solange nichts geklärt ist.

**7 · Sich festlegen, bevor sich die Lage klärt** — und den ersten Schritt tun.

## WAS DIE TEILNEHMENDEN MITNEHMEN

- 1. Orientierung gewinnen:** die eigene Position im Zukunfts-Dreieck-Score einschätzen — und erkennen, welche der 3 Kräfte zu stark ist.
- 2. Denkmuster erkennen:** Die fünf Zukunftsfehler in der eigenen Arbeit identifizieren — und mindestens einen sofort benennen und verändern können.
- 3. Zukunft aktiv nutzen:** Den Unterschied zwischen „Zukunft passiert mir“ und „ich handle in Richtung Zukunft“ nicht nur verstehen, sondern in einem Eigenexperiment im Vortrag selbst spüren.
- 4. Haltung entwickeln:** Zwei sich widersprechende Entwicklungen nebeneinander stehen lassen, ohne sich vorschnell auf eine festzulegen.







**DIE PERFEKTE MISCHUNG  
AUS INFORMATION &  
UNTERHALTUNG**

**FESSELND**

**NEW & INNOVATIVE**

**STÄNDIG FASZINIEREND**

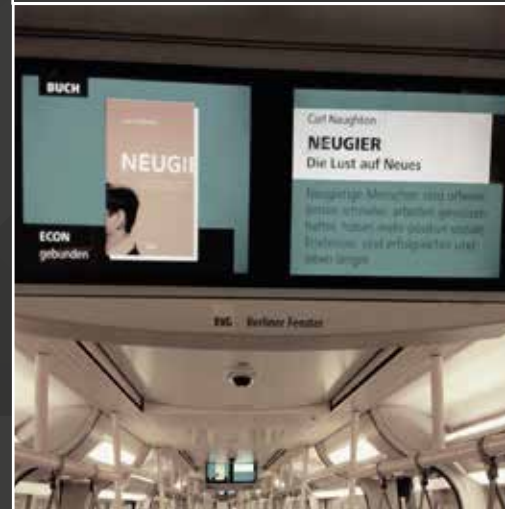
**ERSTKLASSIGER VORTRAG  
AUF HÖCHSTEM NIVEAU**



**VOLLPROFI**

**ALLE WAREN BEGEISTERT**

**REISST DIE MENSCHEN  
VON DEN STÜHLEN!**





AUSGEZEICHNETER HOCHSCHULDOZENT FÜR  
WIRTSCHAFTS- UND FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE.

FORSCHUNGSPARTNER DER UNIVERSITÄT  
VALENCIA GEMEINSAM MIT LEON VAHLKAMP

MEHRFACH PRÄMIERTER SACH- UND  
FACHBUCHAUTOR

TV EXPERTE BEI ARD UPDATE  
WIRTSCHAFT UND KOLUMNIST BEI  
DER FRANKFURTER RUNDSCHAU

MEHR ALS 5.500 AUFTRITTE NATIONAL UND  
INTERNATIONAL ZU SEINEN FORSCHUNGEN

KOOPERATIONSPARTNER DER GEORGE  
MASON UNIVERSITY in VIRGINIA  
MIT TODD KASHDAN



RESEARCH FELLOW AN DER  
NORTHERN BUSINESS SCHOOL

SONDERBOTSCHAFTER DES MINISTERIUMS  
FÜR NEUGIER UND ZUKUNFTSLUST

KOOPERATIONSPARTNER DES  
THE FUTURE:PROJECT

ÜBER 25 JAHRE FORSCHUNG ZU NEUGIER,  
ZUKUNFTSMUT, AQ UND WIRKSAMKEIT

STUDIENAUTOR DES ZUKUNFTSINSTITUTS

GRÜNDUNGSMITGLIED DES MERCK  
CURIOSITY COUNCILS





WEB: [WWW.NEUGIER.COM](http://WWW.NEUGIER.COM)

BLOG: [WWW.NEUGIER.COM](http://WWW.NEUGIER.COM)