



SVEN GÁBOR JÁNSZKY

»Wenn der gefühlte Nutzen höher ist als das gefühlte Risiko, dann wird das gemacht.«

Tamara Dietl: Herr Jánszky, Ihre Büroräume erinnern eher an eine große Wohngemeinschaft in einem Fabrik-Loft als an ein Institut zur wissenschaftlichen Erforschung von Zukunft und Trends.

Sven Gábor Jánszky: In unserem alten Gebäude sah es wirklich so aus, wie man sich das wissenschaftliche Arbeiten vorstellt. Irgendwann habe ich festgestellt, die Leute reden nicht mehr wirklich miteinander und ich bin mit der Qualität der Arbeit unzufrieden, vor allem mit der Schnelligkeit. Da habe ich entschieden, dass ich etwas ändern muss. In dieser Zeit habe ich das Buch „Tipping Point – Wie kleine Dinge Großes bewirken können“ von Malcolm Gladwell gelesen. Und in mir setzte sich der Gedanke fest, dass das Umfeld bzw. wie ich es lieber sage dass die Regeln und die Rituale bestimmen, wie Menschen sich verhalten. Und dann habe ich gesagt, okay, mein Ziel ist es ab jetzt, dass jeder meiner Mitarbeiter sich alle zwei Stunden Gedanken darüber macht, wie seine Umgebung eigentlich sein müsste, damit er in den nächsten zwei Stunden seine Tätigkeit, die ja über den Tag immer wieder wechselt, ideal ausführen kann. Und bin darauf gekommen, dass es keinen Sinn macht, dass

Warum man Mitarbeiter manchmal zu ihrem Glück zwingen muss, in Unternehmen heute keine Strategien, sondern Zukunftsbilder zählen und Nachhaltigkeit in Zukunft ein echter Moneymaker ist? Die Antworten auf diese Fragen gab der deutsche Trendforscher Sven Gábor Jánszky im Interview mit Autorin Tamara Dietl.

jeder seinen festen Arbeitsplatz hat und auch dass die Arbeitsplätze ein bisschen anders aussehen müssen. So haben wir diese riesige Fabriketage in verschiedene Arbeitsbereiche eingeteilt. Es gibt kleine Kabinen, wo man wirklich konzentriert telefonieren oder alleine arbeiten kann. Darin kann man keine acht Stunden verbringen, aber eine halbe Stunde – für ein Telefonat super. Es gibt ganz unterschiedlich gestaltete Kommunikationsecken und es gibt diese Bibliothek, die wirklich nicht wie eine klassische Bibliothek aussieht. Am Anfang gab es wahnsinnige Widerstände: Wo ist mein Schreibtisch? Ich brauche meinen Bereich und meine

Ruhe! Und natürlich haben wir viel darüber diskutiert, aber am Ende bin ich stur geblieben und keinen Schritt zurückgegangen.

Klingt ganz schön direktiv und nicht gerade sehr motivierend für Ihre Mitarbeiter ...

Na ja, anfänglich war es schwierig. Und es hat sich immer noch nicht zu 100 Prozent durchgesetzt, dass jeder alle zwei Stunden nachdenkt und den Platz wechselt, was meine Wunschvorstellung wäre. Aber erst dadurch, dass wir es den Mitarbeitern sozusagen unmöglich gemacht haben, alten Denkmustern zu folgen – sie können sich nicht mehr an den eigenen Tisch setzen, weil es einfach keinen eigenen Tisch mehr gibt –, erst dadurch haben sich neue Denkmuster bilden können.

Wenn ich als Mitarbeiter angehalten bin, alle zwei Stunden meinen Arbeitsplatz zu wechseln, wäre das für mich ja





eigentlich auch nur wieder eine Regel. Wäre es nicht richtiger, dass jeder für sich entscheiden kann, wann es sinnvoll ist, sich umzusetzen? Also wenn ich sage: Ich brauche jetzt drei Stunden zum Nachdenken und zum Formulieren und dann brauche ich eine quirlige Dreiviertelstunde mit meinen Kollegen.

Genau. Aber ich habe auch festgestellt, wenn man den Menschen Regeln wegnimmt, dann muss man sie durch neue ersetzen. Sonst wird es nichts. Wir haben am Anfang eine Zeit gehabt, da sind Produktivität und auch Geschwindigkeit extrem nach unten gegangen, weil die Leute keine Regeln hatten. Die wussten nicht, was sie jetzt machen sollten, und dann haben sie sich ständig unterhalten. Das war zwar nett, aber es wurde nicht

»DEN NEOPHILEN MUSS ICH EINFACH NUR KLEINE, GESCHÜTZTE RÄUME GEBEN, IN DENEN SIE VOR DEN REGELN DES MUTTERSCHIFFS BEWAHRT WERDEN. UND DANN MACHEN DIE DAS SCHON.«

gearbeitet. Wir müssen uns und unseren Mitarbeitern immer wieder bewusst machen, wie sie sich verhalten. Dass man automatisierte und festgelegte Muster nur verändern kann, indem man sich die Möglichkeit nimmt, den alten Mustern weiter zu folgen, und sich gleichzeitig gezielt neue Muster in den Kopf setzt.

Kann man damit vielleicht erklären, warum sich unsere so rasant wandelnde Welt für viele auf eine merkwürdige Weise auch lähmend auswirkt? Weil sie Mindsets im Kopf haben, die aus vergangenen Zeiten stammen und daher heute gar nicht mehr sinnvoll sind?



Wichtig ist ja, dass diese Mindsets mal sinnvoll waren! Und deshalb sind sie in den Köpfen der Menschen mit etwas sehr Positivem belegt, quasi mit plus, plus, plus, plus, plus. Und manche Menschen erkennen früher, andere später, dass die-

ser Nutzen, der früher wirklich hoch war, gesunken ist und dass es inzwischen mit einer anderen Sichtweise einen höheren Nutzen geben kann. Ich glaube, dass jeder Mensch, meistens unbewusst, für seine Entscheidungen ständig solche Nutzen-Risiko-Abwägungen vollzieht. Und wenn der gefühlte Nutzen höher ist als das gefühlte Risiko, dann wird das gemacht. Deshalb wird beispielsweise Google und Facebook genutzt, obwohl die meisten wissen, dass da im Hintergrund Daten ausgewertet werden. Aber der gefühlte Nutzen ist größer als das gefühlte Risiko. Und die Menschen, die sich damit schwertun, die

haben einfach noch nicht den Nutzen erkannt. Ich erlebe das oft mit Strategie-Abteilungen und Vorständen. Sobald dort ein persönlicher Nutzen erlebt wird, ist das plötzlich alles okay mit der neuen Strategie. Vorbehalte werden gleich viel geringer. Also theoretisch und im Kopf ist natürlich das Risiko noch da, aber wenn der Nutzen höher ist, dann machen sie es trotzdem.

Der amerikanische Denker und Literat Robert Anton Wilson unterscheidet die Menschen in zwei Gruppen: die Neophoben und die Neophilen. Die Neophoben sind jene, denen das Neue und Unbekannte Angst und Schrecken einjagt. Die Neophilen hingegen begegnen dem Neuen offen, mit großer Neugier und ausgeprägter Lust an der Entdeckung. Kennen Sie diese Art von Haltung aus Ihrer Praxis?

Absolut. Bei uns heißt das ein bisschen anders, bedeutet aber genau dasselbe. Wir nutzen die Theorie der „Sensation Seekers“ ganz oft. Die besagt, dass jeder Mensch ein ideales Erregungslevel hat. Also wann man in sich ruht und total zufrieden ist. Einige Menschen ruhen in sich und sind total zufrieden, wenn



immer ein bisschen Risiko besteht, wenn immer etwas Neues passiert und immer etwas Unberechenbares bevorsteht. Das sind ungefähr 15 Prozent. Die anderen 85 Prozent ruhen in sich, wenn alles stabil bleibt, wenn nichts

passiert. Ich glaube, in der Praxis ist das etwas anders. Da gibt es einen großen Graubereich dazwischen. Für uns ist es ganz wichtig, dies zu erkennen. Wenn wir also in den Unternehmen und deren Innovationsabteilungen sind, bringe ich

die Sensation Seekers bzw. Neophilen auf eine völlig andere Weise zu strategischen Veränderungen als die Neophoben.

Den Neophilen muss ich einfach nur kleine, geschützte Räume geben, in denen sie vor den Regeln des Mutterschiffs bewahrt werden. Und dann machen die das schon. Die anderen muss ich wirklich, ich sage es mal ganz platt, persönlich an die Hand nehmen und ihnen durch die Veränderungen einen persönlichen Nutzen zeigen. Egal, ob es Technologieveränderungen oder was auch immer für Veränderungen sind.

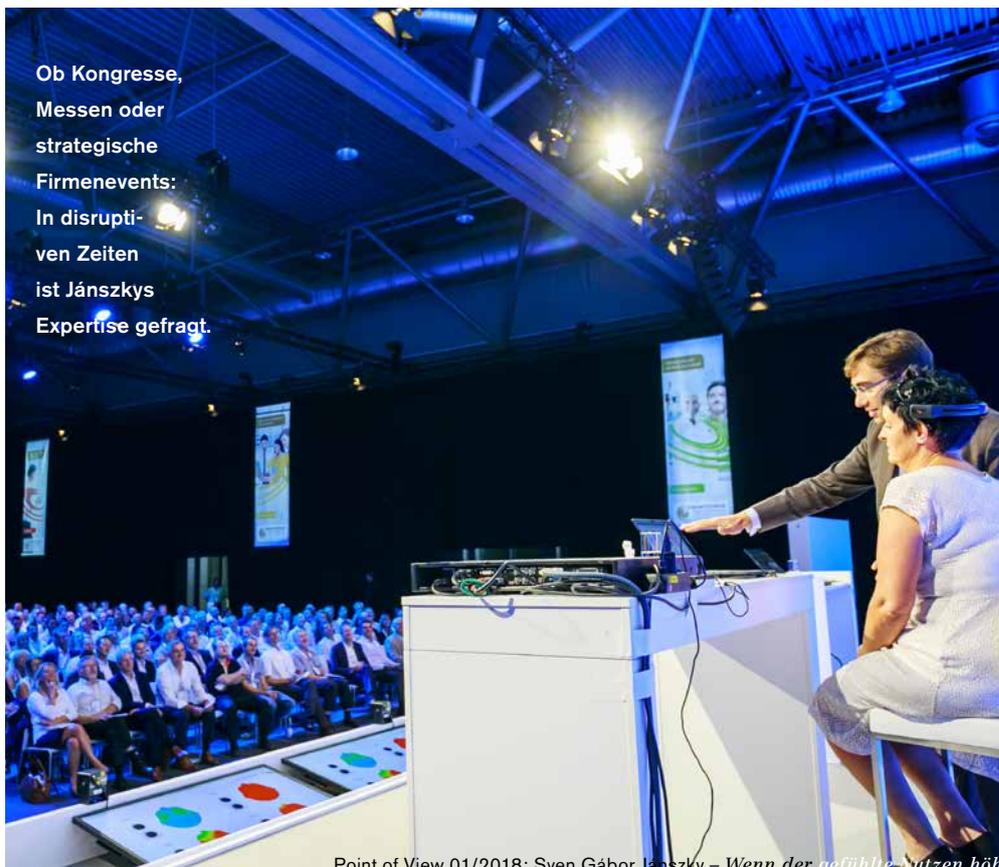
Wirklich nur einen persönlichen Nutzen oder einen Nutzen für das gesamte Unternehmen?

Einen persönlichen! Der kann etwas mit dem Unternehmen zu tun haben, aber er muss persönlich sein!

Das ist für die Strategiefrage natürlich hochinteressant.

Es muss für die Person einen Wert haben. Und „Wert“ nicht im Sinne von Wertekanon, sondern etwas, das sie oder er wertschätzt. Das kann sein, dass die Person ein besseres Kundenerlebnis oder Kundenbedürfnisse klarer erkennt und besser erfüllt, dann wäre es mit dem Unternehmen verbunden. Es kann aber auch nur sein, dass sie durch die Nutzung von Technologie besser mit ihren Enkeln oder Kindern verbunden sind, die sonst nur einmal im Jahr nach Hause kommen – und plötzlich haben sie sie jeden Tag auf WhatsApp.

Und ist das nicht schwierig in der Beratung? Wenn möglicherweise strategische Entscheidungen getroffen werden müssen und man stößt auf Menschen, die sich in dieser 85- oder



Ob Kongresse, Messen oder strategische Firmenevents: In disruptiven Zeiten ist Jánszkys Expertise gefragt.



Jánosky in seinem
Element: Die großen
Trends der Zukunft
auf der großen
Bühne vorstellen



auch 50-prozentigen Grauzone befinden? Und möglicherweise geht es um eine Innovation oder um etwas, wo dieser persönliche Vorteil gar nicht sofort erkennbar ist, aber für das Unternehmen ein ganz großer Vorteil besteht. Also sozusagen nur indirekt, indem man sagt, wenn du jetzt nicht mitspielst oder das unterstützt, dann kann es dir passieren, dass es das ganze Unternehmen irgendwann nicht mehr gibt. Also wie kriegt man die „Nein-Sager“? Wie kriegt man die Neophoben, die Gelähmten?

Lassen Sie mich vorab zwei Sätze sagen, weil das, glaube ich, sehr wichtig ist.

In der Strategieberatung gibt es für die Gruppe der „Sensation Seekers“ inzwischen ganz klare Methoden, Konzepte, Erfahrungen wie beispielsweise den Aufbau von Inkubatoren ...

Können Sie ganz kurz den Begriff Inkubator erklären ...?

Ein Inkubator ist im Prinzip eine Abteilung, die ein extra Budget bekommt. In der sich kleine Teams bilden: jeweils zwei, drei Menschen – und mehrere parallel. Sie bekommen ein bisschen Geld, bekommen eine Geschäftsidee und sollen aus dieser Geschäftsidee ein eigenes Unternehmen, ein eigentliches Start-up machen. Es sind mehrere parallel und sie wirken quasi wie ein Inkubator, sie brüten sozusagen etwas aus. Wie die Inkubatoren im Hühnerstall. Sie brüten die Eier so lange, bis daraus etwas entsteht. Das strategisch Wichtige an diesen Inkubatoren ist, dass sie geschützt sind vor den Regeln und den

Behäbigkeiten des Mutterunternehmens. Weil die Menschen innerhalb dieses Inkubators in ihrem eigenen Tempo und nach eigenen Regeln arbeiten. So einen Inkubator kann man extern, also außerhalb des Unternehmens, hinstellen. Oder auch intern. Dafür gibt es inzwischen viele Berater, die das gut können. Diese Beratung zielt aber immer nur auf die Sensation Seekers. Sie zielt immer nur auf die Menschen ab, die bereits intrinsisch motiviert sind und Veränderungen wollen! Sie zielt nicht auf die große Mehrheit der anderen ab. In diesem Feld sind die meisten Berater noch nicht gut. Wir bei 2b AHEAD haben dafür einen Beratungsansatz entwickelt und wir glauben auch, dass er funktioniert. Aber da gibt es noch sehr wenig Erfahrung, denn das hat etwas mit Kultur zu tun ...

... und meiner Meinung nach auch damit, dass man erkennen muss, wa-



Da wird dann gesagt, das hat etwas mit Sprache, mit Kommunikation zu tun. Ja, natürlich hat es das. Aber aus meiner Sicht besteht Unternehmenskultur vor allem aus zwei Dingen, nämlich aus den Denk- und Verhaltensmustern der Menschen und die sind meistens automatisiert. Sie sind einfach da. Dazu kommen die Regeln, Rituale und Symbole, die es im Unternehmen gibt, um diese Verhaltensmuster auf Kurs zu halten. Automatisierte Verhaltensmuster kann ich nicht verändern. Das geht nicht. Ich kann Regeln verändern und ich kann Rituale verändern. Das heißt, man muss sich, und das ist eine klare strategische Arbeit, bewusst machen, welche Verhaltensweisen und welche Denkmuster möchte ich, sagen wir mal, in fünf Jahren haben. Wenn ich ein großes Unternehmen habe, dann muss ich das wahrscheinlich abteilungsweise angehen, weil es in verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Kulturen gibt. Dann habe ich ein Zukunftsbild, das Soll sozusagen. Und dann muss ich mir überlegen, welche Rituale und Regeln gibt es im Augenblick, die verhindern, dass Menschen in das „Soll“ kommen. Die muss ich abschaffen. Ich muss den Menschen die Möglichkeit nehmen, und das klingt vielleicht ein bisschen hart, ihren alten Denkmustern weiter zu folgen. Erst dann werden sie neue akzeptieren. Wenn ich diese wieder wegnehme,

rum sie nein sagen bzw. mit welchem Werte-Mindset sie unterwegs sind. Da nützt es nämlich überhaupt nichts, ihnen zu sagen, ihr dürft jetzt mal innovativ sein. Im Gegenteil.

Überhaupt nicht. Null. Im Gegenteil. Unsere Theorie, die jetzt in der Praxis

»EIN INKUBATOR IST IM PRINZIP EINE ABTEILUNG, DIE EIN EXTRA BUDGET BEKOMMT. IN DER SICH KLEINE TEAMS BILDEN: JEWEILS ZWEI, DREI MENSCHEN – UND MEHRERE PARALLEL. DIE BEKOMMEN EIN BISSCHEN GELD, BEKOMMEN EINE GESCHÄFTSIDEE UND SOLLEN AUS DIESER GESCHÄFTSIDEE EIN EIGENES UNTERNEHMEN, EIN EIGENTLICHES START-UP MACHEN.«

getestet wird, hat etwas mit der Unternehmenskultur zu tun. Aber wenn man Unternehmenskultur verändern will, muss man sich zunächst vor Augen führen, was das eigentlich ist.

ist es sehr leicht, wie übrigens für uns alle, in die alten Muster zurückzufallen.

Und gerade in anstrengenden Umbruchszeiten greifen wir nur allzu

gerne darauf zurück, wo wir uns wohlfühlen, was wir gelernt haben, anstatt dass wir neue Bewältigungsstrategien, neue Denkmuster finden, die uns dann wirklich weiterbringen.

Das geht mir auch nicht anders. Ich will Ihnen ein sehr persönliches Beispiel nennen: Ich verbringe viele Nächte in Hotelzimmern und habe irgendwann ein Verhaltensmuster festgestellt, das ich nicht mehr wollte. Dieses Verhaltensmuster heißt: Ich sitze auf dem Bett, schaue Fernsehen und nehme mir aus der Minibar eine Cola und eine Schokolade. Jeden Abend kurz vor dem Zubettgehen. Das ist für meine Figur nicht gut, das hat überhaupt keinen Sinn, aber ist ein Muster, das ich jeden Abend wiederhole. Und ich habe erst versucht, mir das selbst abzugewöhnen. Einfach zu sagen, ich mache das nicht mehr. Und was ist passiert?

Jetzt buchen Sie nur noch Hotelzimmer ohne Minibar.

Richtig. Genau. Ich sage der Agentur, sie soll dafür sorgen, dass die Minibar ausgeräumt ist. Und das funktioniert. So habe ich mir die Möglichkeit genommen, meinem Muster zu folgen.

Hat dieses „Muster-Folgen“ mit dem sehr menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit zu tun?

Ich glaube, ja. Aber das Wort, das mir noch besser gefällt als Sicherheit, ist Selbstsicherheit. Ich glaube, dass die Sensation Seekers mit einer absoluten Selbstsicherheit in die Welt und in den Tag gehen und wissen, wenn hier etwas schiefgeht, mache ich halt das oder das, und wenn alles schiefgeht, dann gehe ich ganz woanders hin. Eine bis an Arroganz oder Ignoranz heranreichende





Selbstsicherheit. Andere haben die nicht. Die suchen eher extern nach der Sicherheit, weil sie sie nicht in sich selbst finden. Das ist, ohne jetzt Psychologe zu sein, meine Erklärung dafür.

Kommen wir noch mal auf das Thema Strategie zurück. Früher konnte man kurzfristige, mittelfristige und langfristige Strategien entwerfen. Heute ist das schwierig geworden, weil die Veränderungen ein unglaublich rasantes Tempo angenommen haben. Was bedeutet Strategie in einer Zeit, in der wir nicht mehr sicher planen können?

In der globalisierten, vernetzten Wirtschaft treffen wir zunehmend auf nicht lineare Systeme, also auf Systeme, die wir im Kern nicht verstehen. Mit solchen Systemen angemessen umzugehen erfordert Zeit und Energie. Und zwar mehr Zeit und Energie, als wir es aus der Vergangenheit gewohnt waren. Wenn ich also mit Unternehmen über ihre Strategie rede, dann rede ich nicht mehr über Strategie, sondern über das Zukunftsbild. Ich versuche das immer bewusst so zu formulieren: Ich entwerfe mit ihnen zusammen ein Zukunftsbild. Das besteht aus drei Bereichen. Erstens aus der Frage: Wie entwickelt sich die Umwelt, die Branche durch Technologien und gesellschaftliche Trends? Wie entwickelt sich das in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Zweitens: Welche ist meine Position innerhalb dieses veränderten Umfeldes? Wo möchte ich mich positionieren, was ist mein eigenes Bild? Und drittens: Wie ist der Weg dahin? Das ist nicht neu, das war schon immer so. Und es ist das, was viele unter Strategie verstehen. Was ich dann sage, ist, Leute, das ist nicht Strategie, das ist ein Zukunftsbild. Und es ist gut und richtig, dass ihr das habt. Aber ihr müsst wissen, dass dieses



Zukunftsbild, das wir heute aufschreiben, falsch ist. So wird es definitiv nicht sein. Es wird auf dem Weg Änderungen geben. Das heißt, eure Strategie muss eigentlich bedeuten, dass ihr zwar auf dieses Zukunftsbild zugeht, aber gleichzeitig müsst ihr in der Lage sein, immer zu erkennen, wo verändert sich gerade etwas und wo muss ich das Zukunftsbild anpassen. Das bedeutet, Optionen auszuprobieren und bei Misserfolg korrigieren zu können. Und wenn ihr da ganz vorn mitspielen wollt, und das ist jetzt eure strategische Entscheidung, dann müsst ihr diese Veränderung mit antreiben. Wenn ihr Fast Followers, also in zweiter

Reihe sein wollt, müsst ihr es als Erste erkennen, was sich dort ändert. Und deshalb ist eure Strategie nicht nur das Zukunftsbild und der Weg dahin, also der Plan. Sondern eure Strategie bedeutet zugleich, dass ihr neben dem System ein weiteres System aufbaut. Das bezieht sich jetzt wieder auf die innovativen Methoden wie beispielsweise die Inkubatoren. Im Prinzip investiert ihr also in Dinge, die abseits dieses Plans liegen, die aber passieren können. Oder eben auch nicht. Aber da ihr heute schon investiert, seid ihr in der Lage, wenn sich da etwas ändert, sofort von eurem Plan abzuweichen und den Weg „B“ zu nehmen. Das verstehe ich

im Augenblick unter Strategie. Allerdings mag sich das auch wieder ändern, wenn sich die Umstände ändern ...

...aber warum braucht man denn dann noch den Plan?

Den Plan braucht man für die anderen. Um allen Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, das gleiche Bild zu geben, wohin man geht. Für mich selbst brauche ich keinen Plan.

Kann man das, was Sie für eine gesamte Unternehmung beschrieben haben, auch auf die persönliche, individuelle Strategiekompetenz übertragen? Also auf das Individuum?

Ich glaube, dass man das machen kann, ja. Aber ich würde das persönlich niemals tun, in irgendwelchen Zehn-Jahres-Plänen oder Zehn-Jahres-Strategien zu denken und zu arbeiten, das ist ja Quatsch.

Aber was wir auf jeden Fall brauchen, ist eine Strategie für das große Ganze im Sinne der Nachhaltigkeit, oder?

Unbedingt! Es gibt einen Satz, der mir in diesem Zusammenhang nicht mehr aus dem Kopf will: „Das größte Geschäftsmodell der Zukunft ist die Rettung der Welt.“ Ich habe ihn auf einem unserer Zukunftskongresse gehört. Er stammt von Gerhard Knies, der mit seinem Desertec-Projekt für Furore sorgte. Bis zum Jahr 2050 sollen riesige Solarkraftwerke in den nordafrikanischen Wüsten aufgebaut werden und 15 Prozent des europäischen Strombedarfs decken. Nachhaltigkeit also als Geschäft gesehen! In den Gesprächen mit Knies ist mir sehr klar geworden, dass wir in einem Gesellschaftssystem leben, in dem sich Trends und Entwicklungen dann durchsetzen, wenn man mit ihnen Gewinne machen kann. Das kann man jetzt gut oder auch schlecht finden, aber es ist Realität! Und diese banale Tatsache hat mir die Augen dafür geöffnet, dass man mit Nachhaltigkeit Gewinne machen kann. Dass man damit richtig

»ES GIBT EINEN SATZ, DER MIR IN DIESEM ZUSAMMENHANG NICHT MEHR AUS DEM KOPF WILL: „DAS GRÖSSTE GESCHÄFTSMODELL DER ZUKUNFT IST DIE RETTUNG DER WELT.“ ICH HABE IHN AUF EINEM UNSERER ZUKUNFTSKONGRESSE GEHÖRT. ER STAMMT VON GERHARD KNIES.«

viel Geld verdienen kann. Und das hat für mein Leben und für mein Denken einen großen Impuls gebracht. Wir werden die ernsthaften Probleme dieser Welt lösen, aber wir tun es auf eine Art und Weise, dass wir damit Geld verdienen. Der einzige Unterschied zum kapitalistischen Unternehmen ist, dass das Geld,

das wir dann verdient haben, nicht an Aktionäre ausgeschüttet wird, sondern dass wir es wieder in gute und nachhaltige Projekte investieren. Aber sonst ist die Mechanik gleich. Und ich glaube, dass das der einzige Weg ist, die Welt wirklich nachhaltiger zu machen. Und inzwischen liest sich die Liste der vielen Tausend Social Businesses ja auch wie das „Who is who“ der internationalen Wirtschaft. Das ist die entscheidende Weiterentwicklung, dass Nachhaltigkeit mit Unternehmer-Denkern betrieben wird. Dass sie aus dem Bereich des „Gutmenschentums“ gezogen und mit einer „Investment-Logik“ hinterlegt wird. Wenn Verantwortung und Nachhaltigkeit zu zentralen Unternehmenswerten werden, werden Sie als Unternehmer künftig kein „Ökoaktivist“ oder „Gutmensch“ mehr sein müssen. Sie werden den Ressourcenverbrauch berechenbar machen. Sie werden ihn in Ihren Produkten und Dienstleistungen mehr und mehr einspeisen. Produkte, die nicht nachhaltig sind, werden damit teurer und Nachhaltigkeit wird zum Kostensenker. Zudem wird die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt nicht nur auf die singuläre Produktion und Nutzung des einzelnen Produkts bezogen werden, sondern sie wird als Ganzes betrachtet: vom Ressourcenverbrauch der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung bis zur Entsorgung. Wer als Unternehmen nachhaltig sein will, gibt seinen Kunden die Möglichkeit, durch den Kauf von Produkten und Services in die „Rettung der Welt“ zu investieren. ♠



Sven Gábor Jánosky

Der Gründer und Chairman des 2b AHEAD ThinkTank prägt mit zahlreichen Trendanalysen sowie seinen Trendbüchern „2020“, „2025“ und „Das Recruiting-Dilemma“ seit zehn Jahren die Zukunftsstrategien vieler Branchen. Mit seinen Strategiebüchern ist er zum Sprachrohr der Querdenker und Innovatoren der deutschen Wirtschaft geworden. Als Berater coacht Jánosky Vorstände zu Strategie- und Geschäftsmodellentwicklungen. Er ist ein gefragter Interview-Experte in Deutschlands Wirtschaftsmedien und Keynote-Speaker auf Strategietagungen sowie Kongressen.