



CARSTEN FUCHS

ZUKUNFT ENTSCHEIDEN!

WIE UNTERNEHMEN DIE ANGST
VOR DEM MORGEN ÜBERWINDEN
UND HEIMAT WERDEN

FÜR DIE MEISTEN IST DAS MORGEN LEDIGLICH EINE WIEDERHOLUNG DES HEUTE.

Alles bleibt gleich. Wie wir heute mit dem Thema „Zukunft“ umgehen, wird das Morgen entscheiden – für Firmen und ihre Mitarbeiter, für die Wirtschaft insgesamt, für die Gesellschaft und nicht zuletzt die Zukunft unserer Kinder. Alles hängt an der Frage: „Wie denken wir über Zukunft?“ Die Antwort darauf stellt die Weichen für so gut wie alles im Unternehmen – und im Leben. Wie denken Sie über die Zukunft? Ist sie eine Bedrohung? Wird alles immer schlimmer und schlechter? Ist Zukunft ein Schicksal, auf das wir nur reagieren können?

...SIND DIE STRATEGISCHEN ZIELE FÜR DIE NÄCHSTEN JAHRE KLAR ANZUVISIEREN



...HAT MAN EINFACH MEHR ERFOLG



...KOMMT ENERGIE INS SYSTEM



...ENTSTEHT DER WEG BEIM GEHEN



...ZIEHEN ALLE AN EINEM STRANG



...IST ZUKUNFT KEIN SCHICKSAL



...KLÄRT SICH DIE FRAGE WANN MAN HÖR UHJEN DEN NARRN



...KOMMEN DIE KUNDEN, DIE MAN HABEN MÖCHTE



MIT EINEM ZUKUNFTSBILD...



...STEIGT DIE ZAHL DER INITIATIVBEWERBUNGEN

HOHE ZIELE GEBEN ANTRIEB



...ERGEBEN SICH LÖSUNGEN STATT PROBLEME

STATT PROBLEME



INHALT

GELEITWORT VON PROF. DR. MANFRED WINTERHELLER	5
VORWORT DES AUTORS	9
PROLOG: „WIE SOLL DAS WEITERGEHEN?“	11
1. TEIL	
HEUTE: ENTSCHEIDUNG	13
1. Kapitel	
VON MORGENMUFFELN UND UNTERGANGSPROPHETEN	15
2. Kapitel	
BITTE GEBEN SIE DAS ZIEL EIN	33
3. Kapitel	
„RICHTIG“ BEWIRKT NICHTS	53
4. Kapitel	
LETZTE AUSFAHRT: NUMMER SICHER	73
5. Kapitel	
GESTALTUNG DURCH HALTUNG	85
6. Kapitel	
ALLES GANZ ANDERS	116

2. TEIL	
MORGEN: ZUKUNFT	133
7. Kapitel	
AM ANFANG DAS ENDE	134
8. Kapitel	
BEGEISTERUNG, DIE BEGEISTERT	154
9. Kapitel	
SO GEHT ZUKUNFT	177
3. TEIL	
JETZT: VOM HEUTE INS ÜBERMORGEN	195
10. Kapitel	
1. PHASE: GESTERN UND HEUTE	196
11. Kapitel	
2. PHASE: ÜBERMORGEN	240
12. Kapitel	
3. PHASE: MORGEN	265
EPILOG: EINE HEIMAT FÜR NOMADEN	288
ANHANG	291
Beispiel-Zukunftsbild Nr. 1	291
Beispiel-Zukunftsbild Nr. 2	298

GELEITWORT

VON PROF. DR. MANFRED WINTERHELLER

Dieses Buch kann und wird das Leben von Unternehmern, Managern und Mitarbeitern zum Besseren verändern. Es wendet sich gegen den weit verbreiteten Pessimismus und zeigt Wege auf, wie auch in einer globalisierten Welt unternehmerischer Erfolg gestaltbar ist.

Beim ersten und sicherlich nicht letzten Lesen des Buches von Carsten Fuchs haben sich mir zahlreiche Formulierungen tief eingepägt. Eine davon beschreibt den Wandel unserer Zukunftserwartungen von „Verbesserung, Chancen, Optimismus und Wohlstand“ hin zu „Krise, Veränderung zum Unguten, Verschlechterung bis hin zum Untergang“ und kommt zu dem Fazit: „Die Zukunft hat ihren guten Ruf verloren und droht, vor die Hunde zu gehen.“

Das sind ver-rückte Entwicklungen. Wofür arbeiten, mühen, sorgen wir, wenn es ohnedies ins Nichts führt? Wozu leben wir dann überhaupt? Carsten Fuchs hält dem seine Zukunftsbild-Methode entgegen, in der Menschen und Unternehmen die Zukunft als gestaltbar erleben, als etwas, auf das man Einfluss nehmen kann, ja mehr noch, auf das man Einfluss nehmen muss, wenn man nicht wie ein im Meer schwimmender Holzbalken hin und her geworfen werden will.

Das Buch macht Mut. Das ist eine wunderbare Leistung für gedruckte Buchstaben auf Papier oder auf einem digitalen Schirm. Wir können

unsere Zukunft viel weitergehend gestalten, als wir gemeinhin annehmen. Wir können unserem inneren Radar folgen, wir können damit Erfolg haben und wir können damit eine Spur hinterlassen.

Es ist auch meine Erfahrung mit weit über hunderttausend Menschen aus der ganzen Welt, dass Menschen genau dieses Ziel antreibt: eine Spur zu hinterlassen, den Jahren, die sie hier auf diesem Planeten verbringen, einen Sinn zu geben. Wenn Unternehmen dieses tiefe innere Bedürfnis unterstützen, dann erlauben Sie es Ihren Mitarbeitern, die Arbeitszeit Sinn-voll zu verbringen.

Es ist ein schreckliches Zeichen für die tiefe Entfremdung, die viele Menschen bezüglich ihrer Arbeit empfinden, dass manche Leser diesen letzten Satz als Einladung zum Missbrauch unserer tiefsten inneren Motivationen missverstehen werden. Carsten Fuchs macht aber deutlich, dass es darum geht, Menschen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft die Möglichkeit zu geben, die zigtausend Arbeitsstunden ihres Lebens so zu verbringen und ihre Fähigkeiten und Motivationen so einzusetzen, dass sie wieder zu einem wertvollen Teil ihres Lebens werden können.

Wer weiß, warum er etwas tut, der empfindet weniger Mühe, weniger Stress, weniger Belastung, als wenn er dieselbe Tätigkeit lediglich als Mittel zum Zweck des Überlebens auffasst.

Carsten Fuchs empfiehlt in seinem Buch einen klar strukturierten Prozess, wie Unternehmen ein wertvolles Ziel definieren und kommunizieren sollen. Er macht aus zufälligen Gruppen von Menschen echte Teams, die nicht mehr bloß nebeneinanderher, sondern die miteinander arbeiten, die sich unterstützen und die sich über ihre gemeinsamen Erfolge freuen können.

So scheinbar triviale Begriffe wie Kundennutzen und Service bekommen dadurch eine völlig andere Dimension. Was zuvor bloße Worte waren, die niemanden im Unternehmen wirklich berührten, das werden durch den Zukunftsbild-Prozess von Carsten Fuchs ganz reale Leuchttürme am Horizont, die den Mitarbeitern im Unterneh-

men eine klare Orientierung und Richtung geben. Es ist wie bei einem Bergsteiger, der nach langen Mühen plötzlich den Gipfel sieht, den er erklimmen will. Diese offensichtliche Existenz des Zieles gibt ihm neue Kraft und befreit Reserven, die vorher schon aufgebraucht schienen. Oder wie bei einem Segler, der nach langen anstrengenden Stunden endlich den Zielhafen sieht und die letzten Kräfte mobilisieren kann, um das jetzt so klar vor ihm liegende Ziel zu erreichen. Ohne dieses Ziel verhält sich ein Unternehmen wie ein Autofahrer, der am Beginn seiner Urlaubsreise ein drei Straßen weiter liegendes Ziel ins Navi eingibt und danach wieder ein nächstes Teilziel und so weiter und so fort. Ein mühevoller und aufwendiger Prozess, der keine übergeordnete Orientierung erlaubt und der die Passagiere mit Sicherheit auslaugen wird. Es scheint ewig so weiterzugehen und das Ziel scheint immer weiter wegzurücken, statt näher zu kommen. Auch dieses einprägsame Bild verdanke ich meinem Lesen dieses Buches.

Der Prozess, den Carsten Fuchs in seiner Beratungspraxis entwickelt hat, ist keine der vielen Behübschungsmethoden, mit denen Unternehmen ihre Homepages schmücken, sondern ein tiefgreifender und wirkungsvoller Veränderungsprozess, in dem die Seele des Unternehmens sich ausdrücken kann. Dieser Prozess ist darum auch nicht delegierbar an eine externe Agentur, die ein paar nette Worte für den Jahresbericht zusammengerechnen soll, sondern ist vom Management des Unternehmens selbst zu bewältigen. Dass dabei externe Hilfe manchmal notwendig und immer sinnvoll sein wird, ist eine ganz normale Folge der Blindheit unseren eigenen Fehlern und Schwächen gegenüber.

Ich kenne Carsten Fuchs seit vielen Jahren und habe seine beeindruckende Entwicklung miterleben dürfen. Dass er jetzt sein Wissen und Können schriftlich niederlegt, ist ein wunderbares Ergebnis seines Wachstums. Seine immense Erfahrung spürt man in jeder Zeile seines Buches. Nichts ist bloß erlesen oder erdacht. Alles

ist erlebt und schrittweise zu dem geworden, was wir heute lesen dürfen.

Ich freue mich sehr, dass ich hier einleitende Worte schreiben darf, und wünsche diesem Buch die verdiente Verbreitung und Ihnen als Leser wundervolle Ergebnisse. Erfolg ist ansteckend und heilsam. Life loves you.

Manfred Winterheller

Honorarprofessor, Unternehmer, Coach

VORWORT DES AUTORS

Braucht die Welt noch ein Buch? Diese Frage habe ich mir gestellt, da doch alleine in Deutschland jährlich über 70.000 neue Bücher erscheinen. Ich bin zu der Antwort gekommen: Ja, dieses Buch wird gebraucht!

Denn es hat ein ganz klares Ziel: Es will Menschen in Unternehmen und Organisationen für ein neues Bild von Zukunft begeistern und sie befähigen, dies auch zu erreichen. Das, worauf es ankommt, ist die Antwort auf die schlichte Frage: Wie gelingt es Unternehmen, dass sie erfolgreicher werden und dabei Menschen im Unternehmen und außerhalb zufriedener und besser leben können? Bisher war das Denken verbreitet, dass erst der Erfolg eintreten muss, damit man sich dann um die Menschen kümmern kann. Das ist meiner Meinung nach die absolut falsche Reihenfolge. Gerade WEIL sich ein Unternehmen um die Menschen und seine Zukunft kümmert, ist es erfolgreicher als andere.

Und das ist der Grund, warum es dieses Buch gibt. Es möchte einen Beitrag dafür leisten, dass Menschen ihr Potenzial entdecken, entfalten und damit besser leben können, als sie es zuvor für möglich gehalten haben.

Dieses Anliegen umzusetzen, wäre ohne die Unterstützung und Inspiration vieler Menschen nicht möglich gewesen. Es ist für mich

eine Frage des Respekts, diesen meinen tiefen Dank auszusprechen.

Zu Beginn möchte ich meinen Freunden und meiner Familie danken, die mich über viele Jahre hinweg immer wieder unterstützt und begleitet haben – auch auf dem Weg zu diesem Buch. Dabei ist es mir ein Anliegen, einige Personen im Zusammenhang mit dem Buch namentlich zu nennen: Vor allem Julia – dann auch Klaus, Carsten, Steven, Sven und Cher. Die erfahrene Unterstützung ist nicht selbstverständlich, daher macht es mich besonders glücklich.

Ohne einen Menschen wäre dieses Buch niemals entstanden: Manfred Winterheller. Was ich von ihm lernen durfte und was er mir durch seine Philosophie des Mind-Managements eröffnet hat, lässt sich in Worte nicht fassen. Ein Großteil des Erfolges der Zukunftsbild-Methode beruht auf dem, was er mich in den vergangenen Jahren gelehrt hat. Durch Fördern und Fordern und den unerschütterlichen Glauben an mich hat er mir aufgezeigt, dass das Leben für jeden Menschen – inklusive mir – eine fantastische Zukunft bereithält. Dafür werde ich ihm immer dankbar sein.

Ein herzlicher Dank gilt Achim Gralke und dem GORUS-Team. Sie haben mir gezeigt, wie ein Buch professionell geschrieben und in die Welt gebracht wird. Das war klasse und hat großen Spaß gemacht!

Last but not least gilt mein besonderer Dank meinen Mitstreitern bei Fuchs von Morgen. Ihr seid die genialsten, besten Menschen, mit denen man zusammenarbeiten kann. Und mit denen ich zusammenarbeiten möchte!

Möge das Buch vielen Menschen in vielen Unternehmen Lust auf morgen machen!

Köln, im Mai 2019

Carsten Fuchs

PROLOG

„WIE SOLL DAS WEITERGEHEN?“

In einer Kongresspause sind am Stehtisch neben mir zwei Unternehmer in ein Gespräch vertieft, und ich werde zum unfreiwilligen Mit Hörer.

„Es läuft wirklich gut, ich bin echt zufrieden“, höre ich den einen sagen. „Doch ich habe das Gefühl, ich komme kaum hinterher. Wir haben bei uns im Unternehmen so gut wie keine Zeit mehr, um uns in Ruhe Gedanken über die nächsten Schritte zu machen – manchmal fühle ich mich nur noch getrieben. Alles wird immer schneller und komplexer.“

Es beginnt, aus ihm herauszusprudeln. Als wenn ein Ventil geöffnet worden wäre, berichtet er über die Entwicklungen in seinem Unternehmen und die Fragen, die ihn umtreiben. Ich spüre, wie herausfordernd die Arbeit an der Spitze für ihn ist. Und ich denke, wie einsam sich doch viele Akteure in ihrer Verantwortung fühlen.

„Kenne ich gut. Und dabei geben wir uns echt Mühe, unseren Mitarbeitern einen tollen Arbeitsplatz zu bieten“, stimmt der andere mit ein. „Wir tun da eine Menge und ich hab das Gefühl, wir sind ganz gut unterwegs.“ In seiner Stimme schwingt Stolz mit.

„Aber ich habe echt den Eindruck, dass da noch mehr geht. Aber nicht einfach mehr, sondern einfacher und weniger stressig. Und ich wün-

sche mir, dass sich meine Leute wirklich zu Hause fühlen im Unternehmen. Dass sie gerne und gut ihren Job machen können. Dass wir ein gemeinsames Ziel teilen und an einem Strang ziehen. Ich wünsche mir wieder mehr Spaß an der Sache ...“

Sein Gesprächspartner nickt zustimmend: „Es sind zu viele Projekte und Arbeitsgruppen – da fällt es selbst mir schwer, den Überblick zu behalten – wie geht es dann erst dem Team?! Es wird immer schwerer, so zu kommunizieren, dass es die Mannschaft verstehen und aufnehmen kann!“ Er macht eine Pause und schaut in sein Glas.

Dann hebt er wieder den Blick: „Aber es gibt irgendwie keine Alternative dazu. Wir müssen uns bewegen und verändern. Permanent. Die Konkurrenz schläft nicht. Wir sind gerade dabei, unsere Prozesse zu digitalisieren und gleichzeitig den Betrieb am Laufen zu halten. Der reine Wahnsinn! Und dann musst du als Arbeitgeber ja noch attraktiver als andere sein, wenn du die Guten haben willst. Ich hab so ein Bedürfnis, auf ‚Pause‘ zu drücken und mal richtig durchzuatmen ...“

Der Gong ertönt – das Zeichen, dass das Programm weitergeht. Bevor die beiden in den Raum gehen, höre ich noch den einen der beiden sagen:

„Wie soll das weitergehen? Manchmal wünsche ich mir, ich könnte in die Zukunft schauen ...“

TEIL 1

HEUTE: ENTSCHEI- DUNG

... NOCH NIE GAB ES IN DEUTSCHLAND SO VIEL GELD
UND SO WENIG ZUKUNFT.

WOLF LOTTER, BRANDEINS

1. Kapitel

VON MORGENMUFFELN UND UNTERGANGSPROPHETEN

Ende des Jahres. Der Stress im Unternehmen erreicht seinen erwarteten Höhepunkt. Die Weihnachtskarten sind wie immer zu spät versandt worden. Die obligatorische Weihnachtsfeier steht vor der Tür, und bis dahin warten noch Dutzende von Aufgaben auf ihre Erledigung. Termine überschlagen sich. Mit ‚Besinnung‘ hat diese Zeit ungefähr so viel zu tun wie alkoholfreies Bier mit dem Oktoberfest.

Und dann ... da war doch noch etwas ... Ach ja, stimmt: „Müller! Kommen Sie doch mal kurz zu mir ins Büro, wir müssen noch schnell das mit den Zielen für das nächste Jahr besprechen.“

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sicher nicht aus Ihrem Unternehmen, aber bestimmt aus Erzählungen, wie es in anderen Firmen gehandhabt wird. Und oft gibt es nicht einmal einen Geschäftsführer, der „Müller!“ ruft, da schlicht und einfach keine konkrete Zukunftsplanung existiert. Es gibt erstaunlich viele Organisationen, die auf die Erstellung und Benennung von Vision, Zielen oder einer anderen Art von Zukunftsplanung verzichten. Augen zu – und durch.

Wenn es bei Ihnen im Unternehmen so oder ähnlich sein sollte, be-

finden Sie sich in guter Gesellschaft. Dies ist nämlich die Wirklichkeit in vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe. Zum Jahresende wird ein schneller Blick auf das laufende Jahr geworfen, und dann werden einzelne, ambitionierte Ziele aus der Tasche gezogen und uninspiriert verkündet. Und die sind dann zumeist kaum zu erreichen – beziehungsweise fehlt jegliche Erläuterung, wie sie umgesetzt werden sollen. Der zentrale Punkt, der dieses „Ziel-Verkündungsritual“ jedoch für die meisten Arbeitnehmer zu einer Farce werden lässt: Es fehlt jeglicher Kontext für diese Ziele. Da ist nichts, worauf sie sich beziehen könnten – kein konkreter Bezug für den Einzelnen und kein Bezug zu einer grundlegenden Orientierung des Unternehmens.

So bleiben irritierte und orientierungslose Mitarbeiter mit einem großen Fragezeichen im Gesicht zurück: Warum sollen die Ziele denn überhaupt erreicht werden? Was soll sich dadurch verändern? Und für wen? Aus welchem Grund sollte es für mich im Sekretariat und in der Lohnbuchhaltung von Interesse sein, dass es diese Ziele gibt?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was soll sich durch Ziele bei
Ihnen verändern?**

Ein sinnbefreites Rumgeziele, wo ich auch hinschaue.

Die ebenso gern gewählte Alternative zu der beschriebenen Methode: Die Unternehmensführung verkündet ... einfach gar nichts in Sachen Zukunft und Ziele. Immer schön in Deckung bleiben. Wer nichts sagt, muss anschließend nichts erklären. Ich habe im Rahmen meiner langjährigen Beratungserfahrung erlebt, dass dies in Unternehmen eher der Alltag als die Ausnahme ist. Und so geht es dann weiter mit ‚business as usual‘.

Es scheint, als hätten die Verantwortlichen keine Lust oder keine Zeit, sich mit dem Morgen auseinanderzusetzen. Stattdessen regieren in den Unternehmen die Morgenmuffel. Eine weit verbreitete Spezies, der die passende Idee fehlt, wie eine gute Beschäftigung mit dem Morgen des Unternehmens und der Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten, aussehen könnte. Und so muffeln sich die Morgenmuffel mehr schlecht als recht durch das Thema – gestresst, uninspiriert, leicht gequält. Die Konsequenz: Bei allen Beteiligten ist wenig zu spüren von ‚Lust auf Zukunft‘. Schlussendlich wird es eben so gemacht wie im letzten Jahr. Same procedure as last year, Miss Sophie? Same procedure as every year, James!

BEGEISTERUNG SIEHT ANDERS AUS

Bei der beschriebenen Art und Weise, ‚Zukunft zu planen‘, ist der Spaßfaktor ähnlich groß, als wenn der Chef für die Belegschaft zur Weihnachtsfeier anstelle der Tanzband den Zahnarzt einlädt. Für mich ist es immer wieder erstaunlich zu beobachten, dass es Führungskräften scheinbar egal ist, wie das Team auf die Verkündung von Zielen reagiert. Vielleicht merken sie es auch einfach nicht, wenn Reaktionen ausbleiben oder Unmut sich breitmacht. Nach zahlreichen solcher ‚Zahnarztbesuche‘ vertrete ich den Standpunkt, dass diese Art der ‚Zukunftsbehandlung‘ keine vertretbare Option ist. Sie löst nichts Positives, keine Begeisterung bei Menschen aus, geschweige denn ist sie zukunftsweisend.

„Hallo?! Auf welchem Planeten leben Sie denn?“, mögen sich nun manche Geschäftsführende denken. „Mitarbeiter haben in erster Linie ihren Job zu machen. Arbeit hat doch nichts mit Begeisterung zu tun. Wir sind hier ja nicht im Bällebad. Hier wird hart gearbeitet. Der Markt treibt uns und wir müssen stetig effizienter werden.“ So

oder so ähnlich lauten die offenen oder versteckten Aussagen der Verantwortungsträger in Unternehmen. Also wird das Thema Zukunft so lustlos angegangen, wie es eben angegangen wird.

Wie sehen denn die meisten Ansprachen von Vorständen und Geschäftsführern anlässlich der Weihnachtsfeier aus? Lassen Sie uns einen Ausflug machen zur Firma ‚Lang & Weilig GmbH & Co KG‘, einem Mittelständler mit 300 Mitarbeitenden im Bergischen Land im Bereich der Werkzeugindustrie. Zufällige Ähnlichkeiten mit zufällig existierenden Unternehmen sind selbstverständlich rein zufällig. Wir hören Horst Schmalkötter, Seniorchef und ein Freund der klaren Worte:

„Schön, dass Sie alle heute hier sind! Es ist Weihnachten. Das Jahr geht zu Ende ... *Pause. Papierrascheln.* ... Es liegt wieder ein erfolgreiches Jahr hinter uns ... *Es folgen neuneinhalb Minuten diverse Torten- und Balkendiagramme, sowie Excel-Listen, die ab der zweiten Reihe nicht mehr zu entziffern sind.* ... So sieht es aus – das war ein hartes Jahr für uns. Aber das kommende Jahr – das, was jetzt kommt, das wird richtig hart ...

Nun folgen elf Minuten praktisch angewandte Untergangsprophetie. ... herausfordernder Wettbewerb ..., schwierige Märkte ..., die Globalisierung im Bergischen Land ..., der Fachkräftemangel ..., die Politik im Allgemeinen ..., Fahrverbote, Jahrhundertsommer und Bienensterben ... Und dann noch diese Digitalisierung ..., all das zeigt ... *Kurzes, erschrecktes Aufwachen im Raum.* ... es wird im kommenden Jahr noch härter werden!

Entspanntes Durchatmen und Wieder-auf-das-Handy-schauen, denn das war auch der Tenor im letzten und vorletzten und vorvorletzten Jahr. ... und darum müssen wir uns noch mehr anstrengen ... *Frau Meier aus der Personalabteilung überlegt, wie sie später am schnellsten zum Buffet kommt.* ... um unsere Ziele zu erreichen! Und die Ziele lauten ...

Kevin Schmitz, der neu bei ‚Lang & Weilig‘ als Projektmanager be-

schäftigt ist, spitzt interessiert die Ohren ... Wir müssen im kommenden Jahr die Kosten senken und den Umsatz steigern. Unser Ziel lautet: ... Herr Schmalkötter macht eine Spannungspause. ... 3,4756% mehr Rendite! Darüber hinaus haben wir zwei neue Projekte ins Leben gerufen: Nummer eins ist die Prozessoptimierung und Nummer zwei ...

Die Power-Point-Präsentation stürzt ab. ... ist ... äh, die Digitalisierung. Wir brauchen unbedingt diese Digitalisierung! ... Vielen Dank für meine Rede – das Buffet ist eröffnet!“ Das zögerliche Klatschen von Kevin Schmitz geht im Stühlerücken unter. Die Belegschaft stürmt zum Buffet.

Keine Standing Ovations, kein Dank an den Chef, kein Abklatschen in den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Einzige, was diese Art von Ansprache auslöst, ist Müdigkeit, Langeweile, Teilnahmslosigkeit und spontan zunehmende Handynutzung. Aber bestimmt nicht das, wovon Unternehmenslenker träumen: Begeisterung, Lust auf morgen und Elan zum Start ins neue Jahr. Sagen wir es, wie es ist: diese Art von ‚Zukunftsverplanung‘ ist extrem öde.

Die Sache hat noch einen weiteren Haken – o.k., einen kleinen – gut, einen klitzekleinen: Es ist nicht nur langweilig, es bringt auch nichts voran! Es geschieht nicht die Entwicklung, die möglich wäre und die sich viele in den Reihen der Zuhörerschaft auch wünschen. Das gesamte Unternehmen mit all seinen Menschen fährt nur auf zwei von vier Zylindern. Viele Unternehmen fahren sogar nur auf einem – und wundern sich, dass der Motor stottert. Dadurch, dass der Wagen noch rollt, gibt es offensichtlich keinen Anlass zur Veränderung. „Läuft doch!“, höre ich dann oft. Ja, es läuft. Nur, wohin eigentlich?



Andersrum denken – neu antworten:
Läuft es bei Ihnen im Unternehmen?
Und falls ja, wohin eigentlich?

ZUKUNFT IST WIE GESTERN – NUR EBEN MORGEN

Für viele Verantwortungsträger in Unternehmen und Organisationen, die ich in den vergangenen Jahren kennengelernt habe, ist Zukunft nur die stete Wiederholung der Gegenwart. Das Erprobte und Bewährte, das, was doch bisher funktioniert hat, wird fortgeführt. Am liebsten ohne Risiko, ohne Überraschungen und mit maximaler (scheinbarer) Planungssicherheit. Willkommen im Unternehmensalltag! Die Eintönigkeit fällt gar nicht mehr auf oder wird als normal angesehen. Abweichungen davon werden schnell als ‚unnormal‘ eingeordnet.

Vielleicht wenden Sie an dieser Stelle ein: „Ich verstehe gar nicht, was er will – bei uns funktioniert das! Wir existieren doch schon lange und es geht jedes Jahr weiter.“ Dem möchte und kann ich gar nicht widersprechen. Meine Gegenfrage an Sie: Wie gut funktioniert es denn? Sind Sie wirklich mit dem Gesamtergebnis, der Stimmung und dem Fortschritt zufrieden? Und was noch bedeutsamer ist – wie lange wird es noch so weitergehen?



Andersrum denken – neu antworten:
Sind Sie mit dem Heute zufrieden?
Und wie lange noch?

Wenn Zukunft lediglich als Fortschreibung des Heute gelebt wird, fühlen sich die, die wirklich etwas verändern und bewegen wollen, am falschen Platz. Diejenigen, die auf ein ‚großes Ganzes‘ hinarbeiten möchten und denen tatsächlich etwas daran liegt, mit dem Unternehmen eine Spur zu hinterlassen, fragen sich, wie dies unter solchen Vorzeichen gelingen soll. Und sie fragen sich, ob da oben auf der Brücke am Steuer denn keiner eine Idee davon hat, wozu sich denn alle so ins Zeug legen sollen und wo das Ganze hinführen soll?

So werden in Unternehmen zumeist scheinbar endlos zur Verfügung stehende Ressourcen in „was wäre, wenn“ und in „hoffentlich schaffen wir das nächste Jahr“ investiert. Dadurch bleibt bei allen Beteiligten wenig Energie übrig. Und auch diese wird noch falsch ausgerichtet, da sich die Belegschaft nicht an einem gewünschten, erhofften Ziel orientieren kann, sondern im Gegenteil genötigt wird, ständig dorthin zu schauen, von wo Gefahr zu drohen scheint – und wo niemand im Unternehmen gerne landen möchte.

Das ewige Drohen mit kommenden harten Zeiten, das aktionistische „Ins-neue-Jahr-stolpern“, das verantwortungslose Agieren ohne Mut und Vision führt Unternehmen dorthin, wo viele andere Unternehmen schon sind: Ins Mittelmaß. Mit mittelmäßigen Arbeitnehmern, mittelmäßigen Erfolgen, mittelmäßiger Zufriedenheit und einer langweiligen, absehbaren Zukunft.

Lassen Sie mich an einem Beispiel verdeutlichen, warum dieses Vorgehen nicht zum erwünschten Ergebnis führen kann:

Sie kaufen sich einen Drucker. Schickes Modell, neueste Technik, mit allem Schnick und Schnack. Zu Hause aufgebaut wollen Sie die Erregungenschaft in Gang bringen und die ersten Ausdrucke starten. Die Meldung auf dem Bildschirm gibt klare Anweisungen: „Bitte installieren Sie den erforderlichen Druckertreiber.“ Druckertreiber? Klar, ist doch schon auf dem Rechner. Hat beim letzten Modell tadellos über Jahre funktioniert. Völlig ohne Probleme. Schwarz-weiß oder Farbe, unterschiedliche Formate, alles lief bestens. Mit dem neuen Drucker

klappt auf einmal gar nichts mehr, obwohl der neu gekaufte Drucker dem Vorgängermodell zum Verwechseln ähnlich sieht. Es liegt hier auf der Hand, warum das Ganze nicht funktionieren kann: Mit dem Druckertreiber von gestern wird der Drucker von heute nicht laufen – und erst recht nicht der Drucker von morgen.

Übertragen gilt dies auch für die allgemein üblichen Methoden der Zukunftsplanung in Unternehmen. Mit einem Treiber von gestern versuchen Unternehmen heute, das Morgen in Gang zu bringen. Die Erfahrung aber, die vielerorts gemacht wird: Die Methoden von gestern haben spürbare Kompatibilitätsprobleme mit den Anforderungen von heute. Und erweisen sich für die Herausforderungen von morgen als gänzlich ungeeignet.

Stets aus der Erfahrung von gestern und dem Ist von heute auf das Hoffentlich von morgen zu schließen, greift schlichtweg zu kurz. Das kann so nicht funktionieren! Das gleicht den Schildbürgern, die Sonne in Säcke packen, ins Rathaus bringen und sich dann wundern, dass es drinnen dunkel bleibt.

GELERNT IST GELERNT

Eine weitere Gefahr steckt im guten alten ‚Rattenfänger-Symptom‘. Nur, weil viele Unternehmen bezüglich ihrer Zukunftsplanung wie beschrieben verfahren, ist es noch lang nicht richtig oder gar die beste Variante. Dass sogar in vielen Ausbildungen und Managementbüchern die „jährliche Zielplanung“ als das probate Mittel der Zukunftseroberung angepriesen wird, macht es nicht richtiger. Nur, weil alle dem Flötenspieler hinterherlaufen, wird der Weg nicht sinnvoller.

Meine Beobachtung ist die: Das, was allgemein üblich unter „Mit Zielen führen“ verstanden wird, löst nicht das beim Empfänger aus, was

sich die Absender wünschen: Es entsteht weder intrinsische Motivation noch eine innere Verbindung mit den Zielen und erst recht keine Begeisterung, loszulegen.

Es gibt meiner Erfahrung nach drei entscheidende Faktoren, die Menschen in Bewegung bringen und Motivation auslösen – und erst im richtigen, angemessenen Zusammenspiel führt das Gesamtanliegen zum Erfolg:

- Wie oben schon kurz angesprochen, ist der **Kontext**, in den die Ziele eingebettet sind, das ‚große Ganze‘, unerlässlich. Es ist dieses ‚big picture‘, das Fragen auflöst, Zusammenhänge herstellt und die Verknüpfungen zieht, die notwendig sind. Ohne Kontext wirken Ziele, als wären sie ‚vom Himmel gefallen‘. Es fehlt die Antwort auf die Frage, warum sich der Einzelne Tag für Tag für die Erfüllung der Ziele engagieren sollte – mit der eigenen Arbeitskraft, mit Ideen, Kreativität und Herzblut. Ohne Kontext gilt: „Liebe Mitarbeiter, ihr müsst uns einfach glauben, dass es so richtig ist!“
- Der zweite Punkt ist die angemessene **Partizipation** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betroffene werden nicht zu Beteiligten gemacht und fühlen sich dann – Welch Überraschung! – auch nicht beteiligt. Denn die Karotte, die dem Esel vor die Nase gehängt wird, wird vom Chef ausgesucht. Ob der Esel überhaupt Karotten mag oder aktuell gerade eine Diät macht, interessiert nicht. Tja, Esel: Friss oder stirb!

Es ist nicht so, dass Kontext und Beteiligung immer fehlen würden. Ich höre schon den leisen Einspruch bei dem einen oder der anderen von Ihnen. Doch wie kommt es, dass solche Prozesse trotzdem nicht das auslösen, was den Unterschied macht: Motivation, Identifikation und nicht zuletzt Begeisterung?



Andersrum denken – neu antworten:
**Fühlen sich Ihre Mitarbeiter oder Kollegen
beteiligt? Und löst die Zukunftsplanung
Begeisterung aus?**

Es liegt daran, dass Kontext und Partizipation ohne den dritten Baustein immer nur an der Oberfläche der Zuhörer bleiben oder abprallen. Sie finden keinen Weg zum Inneren.

- Das, was bei Zukunftsprozessen in vielen Organisationen und Unternehmen fehlt: **Emotion und Intuition**. Die meistunterschätzte und fehlinterpretierte Kraft in Wirtschaftszusammenhängen ist die Emotion – gepaart mit der Intuition, dem oft so bezeichneten ‚Bauchgefühl‘. Unterschätzt, da Führungsverantwortliche ausblenden, dass das, was bei Menschen verantwortlich dafür ist, dass Entscheidungen getroffen werden, eben NICHT reine Sachinformationen mit Zahlen, Daten und Fakten sind. Sondern einzig und allein die Emotionen. Zahllose Experimente haben bewiesen, dass der Mensch, lange bevor der bewusste Verstand meint, eine Entscheidung zu treffen, die Entscheidung schon unbewusst getroffen hat – und zwar auf Basis seiner Emotionen. Und dass Entscheidungen, die ‚aus dem Bauch‘ getroffen wurden, in den allermeisten Fällen nicht schlechter waren als die Entscheidungen, die nach langen Faktensammlungen zum Tragen kamen. Ganz im Gegenteil: Erinnern Sie sich an Ihre letzte Personalentscheidung, die Sie gegen Ihr Bauchgefühl getroffen haben? Wann kam der Gedanke: „Ich habe es von Anfang an gewusst, dass das nichts wird!“? Und können Sie sich an einen Fall erinnern, bei dem Sie mit Ihrer Intuition danebenlagen und Sie nachher dachten: „Ich

hatte ein ganz blödes Gefühl, aber es hat sich komplett anders entwickelt!“?

Die Kraftquelle der Emotion, dieser Entscheidungsinstanz ungenutzt links liegen zu lassen, da immer noch die Mehrheitsmeinung besteht, dass diese Elemente im seriösen Wirtschaftsleben nichts zu suchen hätten, ist meiner Meinung nach eines der größten Missverständnisse und einer der folgenschwersten Fehler von Managern.

Denn Ziele und Zukunftsplanungen, die keine Emotionen auslösen, bleiben kalt, nüchtern und distanziert. Sie betreffen den Arbeitnehmer nur insofern, dass sein Vorgesetzter mit ihnen Druck ausübt oder bei Erfüllung mit einem Bonus winkt.

Sie zielen oftmals ausschließlich auf ein wirtschaftliches Wachstum ab, an dem jedoch zumeist eine Vielzahl der Mitarbeitenden nicht partizipiert.

WACHSEN UM DES WACHSTUMS WILLEN

Bei zahllosen Unternehmen beschränkt sich die Vorstellung von Zukunft auf: „Wir wollen wachsen!“ Es wird propagiert, dass Wachstum an sich schon gut ist. Eine Entwicklung, die der ehemalige McKinsey-Berater Frédéric Laloux in seinem revolutionären Buch ‚Reinventing Organizations‘ wie folgt auf den Punkt bringt: "Wir haben eine Stufe erreicht, wo wir oft das Wachstum um des Wachstums willen anstreben. Ein Zustand, den man in medizinischen Begriffen als Krebs bezeichnet.“

Wir sind alle mit Sätzen aufgewachsen wie: „Stillstand ist Rückschritt“, „Wer nicht wächst, wird irgendwann gefressen“, „Unternehmen müssen wachsen“. Mantra-artig werden diese ‚Weisheiten‘ an Universitäten und von Unternehmensberatern gepredigt. Dass ein

Unternehmen einen Sinn und Zweck für andere Menschen erfüllen soll und dass der Sinn nicht darin besteht, mit dem Unternehmen lediglich immer mehr Gewinn zu machen, wird kaum gelehrt. Dass Gewinn stets die Folge der Erfüllung von Kundennutzen ist – und nicht der Unternehmenszweck – ist für viele Unternehmer immer noch Hokuspokus. Ganz zu schweigen von der Frage: Könnte Wachstum nicht auch bedeuten, immer bessere Lösungen für die Herausforderungen und Wünsche der Menschen zu kreieren?



Andersrum denken – neu antworten:
Warum möchte Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation wachsen? Spielt dabei der Gedanke eine Rolle, die Welt für alle zu einem besseren Ort zu machen?

Könnte Wachstum nicht auch heißen, mehr zu lernen, mehr vom Leben zu verstehen und die Welt zu einem besseren Ort für alle zu machen? Wir haben den Sinn des Ganzen aus dem Blick verloren. Adam Smith, der Begründer der klassischen Nationalökonomie, definierte den Sinn von Wirtschaft Ende des 18. Jahrhunderts wie folgt: „Das größtmögliche Glück für die größtmögliche Zahl an Menschen.“ Wenn man sich diesen Satz auf der Zunge zergehen lässt, dann merken wir, wie weit sich unser aktuelles Verständnis von Wirtschaft davon entfernt hat. Wirtschaft hat heute als vorrangiges Ziel das monetäre Wachstum und die Stärkung von Unternehmen durch Gewinnmaximierung (maßgeblich gepredigt in den 2010er Jahren von Josef Ackermann, damals Vorstand der Deutschen Bank).

Eine neue Sicht von Unternehmenszweck und Zukunftsgestaltung, nämlich die Entscheidung für eine Zukunft, die das Leben verbessert,

erfordert allerdings etwas von den Verantwortungsträgern in Unternehmen, was zunehmend seltener wird: den Mut, persönlich für und zu etwas zu stehen. Den Mut, zu sagen, wo sie hinmöchten – auch auf die Gefahr hin, dass es nicht alle automatisch gut finden. Auch wenn sie damit rechnen müssen, dass sie für ihre Position hinterfragt werden. Da ist es doch wirklich bequemer, der Masse zu folgen und die Zukunftsfrage unpersönlich, unemotional und so wie immer zu bearbeiten. „Da machste nix verkehrt!“, wie Herr Schmalkötter sagen würde. Null Risiko. Gelernt ist halt gelernt.

DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS

Der lustlose, uninspirierte Umgang mit Zielen und Zukunftsplanung ist für mich nur das offensichtliche Symptom für das, was eigentlich falsch läuft. Es ist die logische Reaktion der Empfänger, die das Gefühl haben, im falschen Film zu sitzen.

Woran es im Kern krankt, ist die Herangehensweise und das zugrundeliegende Denken von Entscheidern: Obwohl nichts über die Zukunft bekannt ist und alle Menschen sich nur in Prognosen, Vermutungen und Prophezeiungen versuchen können, tun die Verantwortlichen in Unternehmen und Organisationen so, als ließe sich auf der Basis der Zahlen und Erfahrungen von gestern das Morgen absehbar planen. So als ließe sich mit daraus resultierenden ‚logischen‘ Zielen das Verhalten von Mitarbeitern verändern. Nicht, dass wir uns an dieser Stelle missverstehen: Ich habe nichts gegen das Planen. Die gute Planung eines Projektes ist unerlässlich. Es geht mir hier um die Vorstellung, dass die Zukunft rational ‚planbar‘, dies meint vorhersehbar, sei.

Diese Vorstellung jedoch lässt die Menschen mit ihrer Energie und ihren Wünschen außer Acht. Es fehlt der weitreichende Blick und das

sinnstiftende Ziel. Die Konsequenz ist ausbleibende Nachhaltigkeit und kurzfristiger Aktionismus. Um dem zu begegnen, wird dann ergänzend noch eine Unternehmensphilosophie oder ein Leitbild danebengestellt – oft in monatelangen Prozessen mühsam erarbeitet und schlussendlich in zehn Sätzen komprimiert. Im Ergebnis sind die Leitbilder vieler Unternehmen komplett austauschbar. Das sorgt im besten Fall für Heiterkeit, im schlechtesten Fall für Zynismus bei Mitarbeitern und Kunden. Beispiele gefällig?

„Wir stellen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns, weil zufriedene Kunden die Basis für unseren unternehmerischen Erfolg sind.“

(aus dem Leitbild der Deutschen Bahn)

„Wir handeln für den Kunden. Wir sind mitten im Markt. Wir haben sowohl Kunden im Markt als auch im Unternehmen selbst. Wir pflegen einen direkten Draht zu unseren Kunden und erfüllen deren Wünsche und Bedürfnisse.“

(aus dem Leitbild von Rewe)

„Als serviceorientierter Dienstleister stellt Fraport den Kunden in den Mittelpunkt.“

(aus dem Leitbild der Fraport AG)

„Kundenzufriedenheit und das Vertrauen der Kunden in unsere Produkte und Dienstleistungen stehen im Mittelpunkt unseres Handelns.“

(aus dem Leitbild von Böhler Edelstahl)

Haben Sie diese oder ähnliche Sätze schon einmal lesen dürfen? Kommen Ihnen diese Sätze bekannt vor? Und – was lösen sie bei Ihnen aus? Begeisterung? Klarheit? Identifikation? Oder eher ein Schmunzeln oder – gar nichts ... ?

Im nächsten Schritt ordnet die Führung dann gerne jedes Ziel, jede Maßnahme zwangsweise einem dieser Sätze zu. Doch: Es verändert

sich nichts. Da es viel zu sehr an der Oberfläche bleibt und den Menschen nicht erreicht.

Ich weiß, dass es zahlreiche Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen gibt, die in das Feld der Zukunftsplanung jede Menge Herzblut investieren – auch viele von Ihnen werden zu dieser Gruppe gehören, da bin ich mir sicher, sonst würden Sie sich nicht für ein Buch über die Zukunftsgestaltung in Unternehmen interessieren. Doch aller Einsatz, alles Herzblut, alle Zeit und alle Ressourcen, die hier aufgebracht werden, bringen nicht das gewünschte Ergebnis, wenn der Ansatz und die Methode die falschen sind. Dieses Gefühl wird mir von vielen Unternehmern widergespiegelt: Die Energie verpufft wirkungslos. Es ist frustrierend für alle. Und Besserung in Form einer Alternative scheint nicht in Sicht.

Wir reden hier jedoch nicht nur über das Potenzial an Frust und Orientierungslosigkeit. Das Ausmaß dieses Handelns ist weitreichender, als es auf den ersten Blick erscheint. Wenn die Zukunftsbearbeitung der Morgenmuffel und Untergangspropheten nur langweilig oder überflüssig wäre, dann wäre das Ausmaß des Schadens noch begrenzt. Dann würde dies mehr oder weniger der Art und Weise entsprechen, wie auch Besprechungen und Sitzungen in diesen Unternehmen ablaufen: Es gibt sie, aber sie bringen meistens nicht das erwünschte und erhoffte Ergebnis.

Und wenn es ‚nur‘ darum ginge, dass diese Art der Zukunftsgestaltung Unternehmen schlichtweg nicht dazu bringt, dass sie in alle Richtungen positiv explodieren und das Wachstum nach innen und außen erleben, das in ihnen steckt, dann könnte man von einer verpassten Chance reden.

Doch es geht um mehr. Wie wir – gerade in der aktuellen Zeit – mit dem Thema ‚Zukunft‘ umgehen, wird das Morgen für Firmen und ihre Mitarbeiter, für die Wirtschaft insgesamt, für die Gesellschaft und nicht zuletzt für unseren Planeten und die Zukunft unserer Kinder entscheiden. An der Frage „Wie denken wir über Zukunft?“ hängt

mehr, als wir uns alle vorstellen können. Die Antwort auf diese Frage stellt die Weichen für so gut wie alles im Unternehmen – und im Leben. Was denken Sie über die Zukunft? Ist sie eine Bedrohung? Wird alles immer schlimmer und schlechter? Ist Zukunft ein Schicksal, auf das wir nur reagieren können?



Andersrum denken – neu antworten:
Ist Zukunft für Sie ein Schicksal, auf das Sie nur reagieren können?

Oder ist Zukunft etwas per se Positives? Gibt es da etwas Übergeordnetes, das alles gut gedacht und gut gemacht hat – und das es gut mit Ihnen meint? Ist Zukunft damit etwas, das gestaltet werden kann und möchte? Und schlussendlich die Frage: Kann Zukunft entschieden werden? Können Sie sich konkret für die Zukunft entscheiden, die Sie erleben möchten?

Wie Sie auch über diese Fragen denken, das Unausweichliche ist: Sie werden auf jeden Fall recht behalten. Denn gleich einer ‚self-fulfilling prophecy‘ wird sich das erfüllen, was Sie über die Zukunft denken: Sind Sie der Meinung, dass die Zukunft eine gestaltbare Möglichkeit in Ihren Händen ist, dann wird sich dies für Sie einlösen. Und wenn Sie denken, dass Sie nichts zur Zukunft beitragen können, dann wird sich auch dies für Sie bewahrheiten. Denn Ihr Denken entscheidet über Ihre Zukunft.

Dies ist der zentrale Gedanke des Buches und der im zweiten und dritten Teil im Einzelnen beschriebenen Zukunftsbild-Methode: Zukunft ist etwas, das entschieden werden kann. Sie ist nur dann ‚Schicksal‘, wenn wir es nicht tun. Und dabei ist sowohl der Gedanke ausschlaggebend, WIE Sie sich generell für die Zukunft entscheiden

(ist sie etwas grundlegend Positives oder etwas, das immer schlechter wird), als auch WOFÜR Ihre Entscheidung konkret ausfällt.

Die Tragweite dieses Themas geht also weit über die Grenzen des einzelnen Unternehmens hinaus. Wenn die Entwicklung weiter in die Richtung geht, die die Geschäftsführerin des Meinungsforschungsinstitutes Allensbach, Renate Köcher, im Rahmen einer Umfrage aus dem Jahr 2016, mit den Worten beschrieb: „Wir haben einen regelrechten Einbruch des Zukunftsoptimismus ...“ – dann wird das Morgen-grauen wirklich zu einem Morgen des Grauens.

Was ist die Folge: Eine zunehmende Verunsicherung bis hin zu Angst vor der Zukunft. Etwas, das noch vor nicht allzu langer Zeit für ‚Verbesserung, Chancen, Optimismus und Wohlstand‘ stand, wird zunehmend zu einem Synonym für ‚Krise, Veränderung zum Unguten, Verschlechterung bis hin zum Untergang‘. Die Zukunft hat ihren guten Ruf verloren und droht vor die Hunde zu gehen.

Darum ist es eben nicht egal, wie in Unternehmen mit den Themen Zukunft, Vision und Zielen umgegangen wird. Wie wollen Verantwortliche vor diesem Hintergrund und mit einer solchen Haltung Menschen führen, inspirieren und ermutigen, ihnen zu folgen – morgen und übermorgen und darüber hinaus?

Die Lage ist ernst. Ernster als es scheint. Mit diesem Denken über Zukunft, mit diesem Ansatz der Zukunftsgestaltung und mit dieser Art der Mitarbeiterbeteiligung verlieren Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit:

- Das Engagement lässt nach – die Zahl der inneren Kündigungen und der Krankheitsausfälle steigt.
- Die guten, jungen Fachkräfte bewerben sich bei Unternehmen, die sich um die Fragen der Sinnstiftung und der Zukunftsgestaltung anders kümmern, oder wechseln dorthin.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen sinkt in dem Maße, wie Menschen zu ‚Humankapital‘ verkommen und nur noch

zum Mittel degradiert werden, um Unternehmensziele zu erreichen.

- Das gesamte Unternehmen bleibt weit hinter dem zurück, was möglich wäre, wenn das Potenzial der Menschen voll zur Entfaltung kommen könnte. Damit sinken Differenzierung im Markt und die Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird aufs Spiel gesetzt. Die Herausforderungen einer sich zunehmend schneller verändernden Welt bedrohen Unternehmen. Selbst Firmen, die gestern noch Weltmarktführer waren, verschwinden in kürzester Zeit von der Bildfläche.
- Und: Die große Aufgabe, das Miteinander von Menschen zu verbessern und die Welt zu einem besseren Ort für zukünftige Generationen zu machen, kann so nicht gemeistert werden.

Wir brauchen eine echte Alternative im Umgang mit dem, was Zukunft ist, bewirkt und ausmacht. Zukunft war – auch für Unternehmen – mal das Leuchten am Horizont, der erste Lichtstrahl am Morgen. Zukunft hat Helligkeit gebracht und Gesichter erstrahlen lassen. Doch ohne einen leuchtenden Fixstern, eine Lichtquelle, die den Weg weist, bleibt es im besten Fall düster und grau im Unternehmen – im schlechtesten Fall geht das Licht endgültig aus.

2. Kapitel

BITTE GEBEN SIE DAS ZIEL EIN

Was brauchen erfolgreiche Unternehmen heutzutage, damit das Licht nicht ausgeht? Es gibt zahllose Experten und noch viel mehr Bücher darüber, was Unternehmer und Unternehmen benötigen oder tun sollten, um erfolgreich zu sein. Doch gehen alle Ratgeber, die nicht die Rolle von Führung und das erfolgreiche Zusammenwirken von Menschen in einer Gruppe in das Zentrum ihrer Betrachtung stellen, meines Erachtens am wichtigsten Erfolgsfaktor vorbei.

Wenn ich ein erfolgreiches Unternehmen kenne, stelle ich mir stets die gleichen Fragen: Gibt es den Erfolg wegen der Mitarbeiter und ihrer Leistung und wie haben diese Anteil daran? Oder entsteht der Erfolg auf Kosten der Mitarbeiter? Und wie sprechen diese Menschen über das Unternehmen und seine Führung?



Andersrum denken – neu antworten:
**Gibt es bei Ihnen den Erfolg wegen der
Mitarbeiter oder auf Kosten der Mitarbeiter?**

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle im Unternehmensgefüge spielen, bestreitet im Grunde niemand. Ähnlich wie bei den Kunden, die „immer im Mittelpunkt“ stehen, würde wahrscheinlich auch jeder Unternehmer sagen, dass die Mitarbeiter die „wichtigste Gruppe im Unternehmen“ sind. Wie ist das bei Ihnen? Würden Sie diesen Satz auch so unterschreiben? Was heißt das konkret für Sie?

Für manche Unternehmen endet die Bedeutung der „wichtigsten Gruppe“ bei der Einführung von Wohlfühlelementen wie dem obligatorischen Kicker-Tisch, dem Grill auf der Terrasse und dem kostenlosen Kaffee. Wobei selbst dies in vielen Großunternehmen und Konzernen schon lange dem Sparzwang zum Opfer gefallen ist – bei einem deutschen Großkonzern aus der Telekommunikationsbranche müssen die Mitarbeiter selbst das Mineralwasser für sich und ihre Kunden von zu Hause mitbringen – so viel zum Thema „wichtigste Gruppe im Unternehmen“.

Wenn Sie diese Aussage jedoch wirklich ernst nehmen möchten, dann geht es darum, die Menschen mit ihren elementaren Bedürfnissen und ihrer Verwurzelung in der Organisation anzuschauen. Das ist DER zentrale Erfolgsfaktor, um Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Darum bin ich der festen Überzeugung: **Unternehmen und Organisationen mit Sinn und Ziel haben allerbeste Zukunftsaussichten!**

Wie klingt das für Sie? Einladend und verlockend? Zu selbstverständlich? Oder vielleicht abwegig und weltfremd? Für mich haben diese beiden Dimensionen eine sehr umfassende und herausfordernde Bedeutung. Werfen Sie doch mit mir einen genaueren Blick auf die Funktion von Sinn und Ziel bei Menschen und bei Organisationen ...

MENSCHEN BRAUCHEN SINN

Die Frage nach dem Sinn, dem ‚purpose‘, wie man es heute auch nennt, hat sich zunehmend in unserer Gesellschaft etabliert. War es früher noch verpönt, Menschen auf die Antwort bezüglich der Sinnfrage anzusprechen (es sei denn, man war als Zeuge Jehovas von Tür zu Tür unterwegs), so ist es heute en vogue, dass sich Menschen in ihren Social Media-Profilen, auf Blogs oder in Gesprächen zu dem äußern, was ihnen Sinn gibt. Dabei reicht die Spanne von allen religiösen Ausprägungen über esoterische Ansätze bis hin zu den Sinnsuchern, die ihr Glück im ehrenamtlichen Engagement, dem Spaß, der Familie, der Karriere oder in der Versorgung ihres Pudels finden. Und manches Mal wird schlichtweg nur das „sinn-lose“ Handeln beklagt und der Ruf nach „mehr Sinn“ laut.

Lange war die Frage nach dem, was Menschen durchs Leben trägt, auf den privatesten Lebensraum beschränkt. Höchstens hinter verschlossenen Türen durfte das Thema genannt werden. In der Öffentlichkeit oder im Arbeitskontext wurde es so gut wie nie angesprochen – es war tabu. Über Jahrhunderte hinweg war die Kirche die sinnstiftende Instanz für die Menschen. Mit der zurückgehenden Relevanz von Kirche und organisiertem Glauben wuchs gleichzeitig die individuelle Sinnsuche. Heute wird offen über Sinn und Bestimmung, über das Warum und Wozu gedacht, gesprochen und diskutiert. ‚Sinn ist in‘ – und das ist gut so!

Dass die Beantwortung der Sinnfrage eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit von Menschen spielt, gilt als weitgehend unbestritten. Wie ein Mensch die Frage nach dem Wozu in seinem Leben beantwortet, hat bedeutsame Auswirkungen auf den inneren Frieden, seine Zufriedenheit und die intrinsische Motivation.

Bei Weitem umstrittener ist der Zusammenhang von ‚Arbeit und Sinn‘. Die beiden Extrempositionen lassen sich am Beispiel eines Gespräches zwischen zwei Unternehmern ablesen, dem ich einmal

beim alljährlichen Neujahrsempfang einer IHK beiwohnen durfte. Nach der Keynote zum Thema „Macht. Arbeit. Sinn.“ stand ich mit beiden beim Kaffee. „Also, für mich ist es sehr wichtig, dass meine Leute Sinn in ihrer Arbeit finden“, so das klare Statement des einen.



Andersrum denken – neu antworten:

Wie gehören Arbeit und Sinnstiftung für Sie zusammen?

Was bedeutet das konkret für Mitarbeiter?

„Nein, so sehe ich das nicht“, entgegnete der andere. „Die Sinnfrage muss von der Arbeit abgekoppelt werden. Das darf man nicht vermischen, das ist doch eine Überforderung für jedes Unternehmen!“

Diese beiden Sichtweisen treffe ich immer wieder im Gespräch mit Unternehmern an. Und die Meinungen liegen oft maximal weit auseinander. Dass diese Diskussion mancherorts fast ideologische Züge annimmt, liegt meines Erachtens an der grundlegenden persönlichen Einstellung der Diskutanten zur Sinnfrage. Je intensiver, offener und transparenter sich ein Unternehmer mit diesem Themenkomplex in seinem Leben auseinandergesetzt hat, desto eher tendiert er zu der Meinung, dass Sinn und Arbeit im Grunde nicht zu trennen sind. Denn wer die Sinnfrage grundlegend und umfassend für sich beantworten möchte, fragt sich früher oder später, ob er die Arbeit – diesen wichtigen Bereich seines Lebens, der den Lebensunterhalt sichert und einen Großteil der wachen Zeit in Anspruch nimmt – von dem abkoppeln kann und möchte, was Antrieb und Ziel des Lebens ist.

Spätestens an dieser Stelle fällt hoffentlich dem einen oder anderen auf, dass das Konzept der sogenannten „work-life-balance“ riesen-großer Unfug ist. Denn in dem Begriff ist schon die Trennung von

‚work‘ und ‚life‘ impliziert. Und dies würde bedeuten, dass all das, was ‚Arbeit‘ meint, nichts mit dem zu tun hätte, was ‚Leben‘ bedeutet. Und mit Leben assoziieren wir hier bekanntermaßen all das, was Spaß macht, was uns guttut, und was wir gerne tun. Wenn nun ein Modell entwickelt wird, das zum Ziel hat, dass unser Leben in eine bessere Wohlfühl-Balance kommt – und dieses Modell als zentralen Inhalt hat, dass ein großer Teil unseres Lebens per Definition nichts mit dem zu tun hat, was wir gerne tun und was uns guttut – dann ist das meines Erachtens Volksverdummung!

Damit ich nicht missverstanden werde: Es geht mir nicht darum, dass Menschen unbegrenzt ‚arbeiten‘ – sie brauchen Abwechslung, Ausgleich, Tun ohne Druck und maximale Selbstbestimmung. Doch die rigorose Abkopplung dessen, was wir tun, um den Lebensunterhalt zu sichern, von dem, was uns Sinn und Zufriedenheit gibt, ist in meinen Augen einer der Gründe für Unzufriedenheit und Unproduktivität. Und wie kommen wir dazu?

Schon von klein auf lernen wir: „In der Schule beginnt der Ernst des Lebens“, „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“, und, der Klassiker: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Was für ein Irrglaube! So bringen wir schon der Jugend bei, dass das Wichtigste – ihr Leben – erst um 17 Uhr nach der Arbeit und am Freitagnachmittag nach der Arbeitswoche beginnt. Die logische Folge: Für viele ist es völlig selbstverständlich, dass Arbeit nichts mit Erfüllung, Sinn oder sogar Spaß zu tun hat bzw. zu tun haben darf. Das muss man halt machen und so schnell wie möglich hinter sich bringen, damit dann das Leben beginnen kann. Wenn dies allerdings die Hälfte oder mehr unserer wachen Zeit ausmacht: Na dann, prost Mahlzeit!

Arbeit und Sinn können und dürfen nicht voneinander getrennt werden! Denn es ist Menschen nicht egal, ob ihre Arbeit Sinn macht oder nicht. Das weiß ich aus unzähligen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erst neulich sagte mir eine junge Frau: „Ich mache meine Arbeit wirklich gerne – vor allem, da ich weiß, dass ich damit

an dem Traum meiner Chefs teilhaben kann. Und ich möchte mithelfen, dass das eines Tages Wirklichkeit wird. Das motiviert mich, jeden Tag fröhlich zur Arbeit zu gehen.“ Das geschieht, wenn Mitarbeiter von dem wissen, was das Unternehmen antreibt und wohin das führen soll.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Menschen ihren ganz eigenen Beitrag leisten möchten zum Gelingen von dem, an dem sie mitwirken. Das haben wir in der Arbeitswelt weitgehend vergessen. Viele Führungskräfte denken, Menschen wollten nur noch bequem sein – und Arbeitnehmer suchten jede Möglichkeit, um Pause zu machen. Meine Beobachtung: Das stimmt nicht! Und wenn es doch einmal der Fall ist, dann stellt sich die Frage, warum sie es genau in diesem Unternehmen tun. Könnte es daran liegen, dass die Führungskräfte ihr Team so schlecht führen, dass ein Mitarbeiter, der oft verdächtigt wird, nur faul zu sein, dann auch mit Arbeitsverweigerung reagiert?

Nach meiner Erfahrung und Überzeugung arbeiten Mitarbeiter grundlegend anders, wenn die Führungskraft sie auch dementsprechend behandelt. Das Gefühl, dass ihre Arbeit einem größeren Ganzen dient, ist die eine Hälfte der Antwort auf die im ersten Kapitel beschriebene Frage, was Mitarbeiter benötigen, um ihr Potenzial zu entfalten und mit dem Unternehmen in eine großartige Zukunft durchzustarten. Es ist die Antwort auf die Frage nach dem ‚Wozu‘. Die andere Hälfte, auf die ich im späteren Verlauf dieses Kapitels eingehen werde, beinhaltet die Bedeutung der Frage nach dem ‚Wohin‘.

Ohne eine befriedigende (!) Antwort auf die Frage „Wozu mache ich das hier eigentlich?“ werden Menschen nie ihr volles Potenzial freisetzen können. Das berühmte Beispiel des „Ich haue Steine“ im Gegensatz zu „Ich baue eine Kathedrale“ bringt es auf den Punkt. Derjenige, der – für ihn offensichtlich – am Bau einer Kathedrale mitwirkt, hat einen anderen Bezug zu seinem Tun als der, der lediglich weiß, dass er Steine für irgendein Bauwerk bearbeitet. Nur irgendeine Ant-

wort auf die Frage nach dem Wozu zu erhalten, genügt eben nicht. Wenn der Mitarbeiter sich nicht persönlich angesprochen und emotional abgeholt fühlt, wird er die Antwort nicht als zufriedenstellend wahrnehmen. Darum ist es notwendig, dass Verantwortungsträger mit ihrer Mannschaft über genau diesen Punkt im Gespräch bleiben. Versuchen Sie es einfach mal – es funktioniert hervorragend!

„Das ist doch trivial“, würde Herr Schmalkötter, Seniorchef der Firma ‚Lang & Weilig‘, jetzt sagen. „Natürlich weiß unsere Belegschaft, warum es das Unternehmen gibt und welchen sinnstiftenden Beitrag wir leisten!“ Solche oder ähnliche Sätze höre ich oftmals im Gespräch mit Geschäftsführern. Wenn ich dann aber nachfrage, was denn nun ihre ‚Kathedrale‘ ist, geraten viele ins Stocken. Und wenn die Unternehmensleitung doch eine Antwort formulieren kann, dann hat sie diese bedauerlicherweise oft nicht so klar und deutlich an das Team weitergegeben, dass die Botschaft bei den Empfängern, die ich darauf anspreche, auch tatsächlich angekommen zu sein scheint.

Wenn also das, womit Menschen acht bis zehn Stunden täglich (und in vielen Fällen auch noch länger) an fünf bis sechs Tagen in der Woche ihre Zeit verbringen, so gar nichts mit dem zu tun hat, was ihrem Tun und Leben Sinn gibt, dann liegt die Konsequenz auf der Hand: Sie spalten das, was ‚Arbeit‘ ist, von dem ab, was ihnen ‚Sinn, Befriedigung, tiefe Freude und Erfüllung‘ gibt. In der Folge sinken Motivation, Einsatzfreude und Identifikation, und die innere Kündigung rückt näher. Nachvollziehbar, oder? Würden Sie sich für etwas einsetzen wollen, das für Sie keinen Sinn macht?



Andersrum denken – neu antworten:

Würden Sie sich für etwas einsetzen wollen, das für Sie keinen Sinn macht? Und selbst wenn Sie es tun: Wohin soll das eigentlich führen?

MENSCHEN BRAUCHEN EINE IDEE DAVON, WO ES HINGEHEN SOLL

Neben dem Wozu ist die Frage nach dem Wohin der zweite Schlüssel für eine gelingende, erfolgreiche Zukunft. Der erste Schlüssel: Menschen suchen und brauchen eine Antwort auf die Sinnfrage. „O.k.“, höre ich viele von Ihnen denken, „das mit dem Sinn sehe ich auch so, aber warum ist die Frage nach dem Wohin denn ebenso wichtig?“ Weil sich Menschen ein Ziel wünschen. Ein Ziel für den Tag, für ihre Arbeit, für ihren Urlaub, für ihren Sport – und nicht zuletzt für ihr Leben. Ohne Ziel bleibt es im wahrsten Sinne des Wortes ziellos. Alles, was wir tun, verfolgt ein Ziel – wir definieren das Wohin. Zumindest in einem Teil unseres Lebens. Das Ziel kann sein, fünf Kilo abzunehmen oder das Doppelte zu verdienen. Und selbst wenn wir uns vornehmen, heute mal gar nichts zu tun, dann ist das Ziel ... heute eben mal gar nichts zu tun. So wie der berühmte Kommunikationswissenschaftler Watzlawick über die Kommunikation sagte: „Man kann nicht nicht kommunizieren“, so lässt sich zu Zielen feststellen: „Wir können nicht nicht Ziele verfolgen.“

Die entscheidende Frage dabei lautet: Folgen wir einem langfristigen Ziel oder „hüpfen“ wir von einem kurzfristigen Ziel zum anderen? In den allermeisten Fällen verfolgen wir kurzfristige Ziele, wie beispielsweise: die Arbeitswoche schaffen, um sich dann am Wochenende ausruhen zu können. Ergänzend kommen einige mittelfristige Ziele hinzu: Sparen für den Urlaub oder der Ausbau des Dachbodens. Die entscheidende Frage lautet jedoch: Welches große Ziel verfolgen Sie im Leben?



Andersrum denken – neu antworten:
**Welches große Ziel verfolgen Sie
im Leben?**

Was für ein Mensch soll aus Ihnen werden? Wo möchten Sie hin und was möchten Sie erreichen?

Schließen Sie sich auch der verbreiteten Überzeugung an, dass das mit den Zukunftszielen eine Mischung aus Glücksspiel und Glaskugel ist und dass sich Zukunft gar nicht definieren lässt? Da es doch „eh immer anders kommt, als man denkt, und man doch nichts daran ändern kann“? Teilen Sie diese Einstellung, dass die Zukunft geschieht und nicht entschieden wird? Dann sage ich Ihnen: Ja, Sie haben Recht! Das ist so – aber nur, wenn Sie sich dafür entscheiden, die Zukunft in dieser Art zu betrachten. Es sieht wirklich wie Schicksal aus, wenn Sie sich dem, was passiert, ausgeliefert fühlen. Und wenn Sie nicht die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass es anders sein könnte. Geschweige denn, es anders auszuprobieren. Eine klare, konkrete Vorstellung von dem, was da kommen soll, was man sich erwünscht und was man erreichen will, macht den Unterschied. Mit einem ‚Wohin‘ geht es deutlich besser voran als ohne. Alles Tun, alles Engagement, jeder Antrieb funktioniert besser, wenn klar ist, wo es hingehen soll. Gerade, wenn Menschen sich entwickeln und weiterkommen wollen, dann tragen Ziele über die Schwelle des ‚Keine-Lust-habens‘ hinweg. Wir kennen alle die Momente, in denen uns das Vorankommen schwerfällt und die Motivation auf den Nullpunkt sinkt. Genau in diesem Moment wird das, was wir in Zukunft erreicht haben wollen, so wichtig. **Ziele werfen ihr Licht aus der Zukunft in die Gegenwart.** Sie sind wie Leuchttürme, die uns auf Kurs halten.

Und doch gibt es eine interessante Auffälligkeit, die immer wieder

zu beobachten ist: Menschen tun sich leichter mit kleinen, kurzfristigeren Zielen. Mit den hohen, viel attraktiveren Zielen, die sie selber setzen können, tun sie sich viel häufiger schwer. Es ist bei Weitem nicht selbstverständlich, mit einer klaren Zielvorstellung vom ‚großen Ganzen‘ durch das eigene Leben zu gehen. Solch eine Vorstellung haben nur wenige.

Und doch ist der Nutzen so offensichtlich. Keiner von uns würde sich in ein Auto setzen, das Navi einschalten, ein Ziel drei Straßen weiter eingeben und dann losfahren, um am Ziel angekommen wiederum ein Ziel drei Straßen weiter einzugeben – und sich so durch eine Stadt vorwärts bewegen. Aber sehr viele Menschen handeln genau so in ihrem Leben. Sie leben mit mehr oder weniger kleinen Etappenzielen, wünschen sich allerdings oft tiefgreifende Veränderungen und Verbesserungen und trauen sich nicht, dies in einem konkreten Zielbild zu definieren. Sie wissen nicht, was sie als Endziel in ihr Navi eingeben sollen.

So verfügen wir zwar über ein eingebautes Navigationsinstrument – unseren Verstand und den Willen, Entscheidungen treffen zu können –, aber wir schalten es nicht an, wenn es um das große Ziel fürs Leben geht.

Und wie ist es bei Ihnen? Könnten Sie mir spontan die Frage beantworten, wie das konkrete Ziel Ihres Lebens aussieht? Wo Sie in beispielsweise zehn Jahren stehen möchten? Wie Sie leben wollen und womit Sie Ihr Geld verdienen? Wie viel Zeit Sie mit Arbeit verbringen wollen und was Sie mit der übrigen Zeit tun?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was wollen Sie erreicht haben und
wie sollen andere über Sie sprechen?**

Was Sie erreicht haben wollen und wie andere über Sie sprechen sollen? Erst mit einer klaren Vorstellung davon, wozu ich das mache, was ich mache, und wohin meine Reise langfristig gehen soll, entstehen Entwicklung, Wachstum, und Erfolg. Schlussendlich ist das für jedes Individuum die wesentliche Voraussetzung für Zufriedenheit oder auch Glück.

So weit, so gut. Aber gilt das denn nur für Individuen?

AUCH UNTERNEHMEN BRAUCHEN SINN

In all den Jahren meiner Beratungstätigkeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass es eine zentrale Tatsache gibt, die erfolgreiche Unternehmen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet: Es ist die Frage, wofür das Herz des Unternehmens schlägt, was der Antrieb ist. Es geht darum, ob sich die Frage beantworten lässt: „Warum und wozu gibt es dieses Unternehmen?“



Andersrum denken – neu antworten:
**Warum und wozu gibt es
Ihr Unternehmen?**

Ich kann mir vorstellen, dass die reflexartige, spontane Antwort bei vielen von Ihnen lautet: Um Geld zu verdienen! Das ist nachvollziehbar, wird doch der Erfolg von Unternehmen fast ausschließlich in Euro und Cent gemessen. Das haben wir gelernt, darauf sind wir trainiert. So naheliegend diese Antwort auch sein mag, so fatal ist sie allerdings auch.

Beobachten Sie sich einmal selbst: Sie suchen einen Dienstleister oder möchten ein gutes Produkt erwerben und dann machen Sie die Erfahrung, dass es dem Hersteller nur um den maximalen Profit geht. Der gekaufte Föhn gibt zwei Tage nach Ablauf der Garantiezeit seinen Geist auf (wie die Unternehmen das Timing immer wieder hinbekommen, würde mich wirklich mal interessieren), das gebuchte Hotel besticht durch den rauhen Charme maximaler Unfreundlichkeit der Mitarbeiter (was unter diesen Vorzeichen keine Überraschung ist) und das teuer erworbene Kleidungsstück kann vieles, nur nicht in Form bleiben. Ihre Reaktion? Enttäuschung, Unzufriedenheit bis zu offenem Ärger. Wir alle wollen nicht übervorteilt werden, indem jemand anderes maximalen Profit erzielt und wir dafür bezahlen müssen. Wir alle wünschen uns einen fairen Interessenausgleich.

Darum bin ich fest davon überzeugt, dass Unternehmen, die auf Dauer erfolgreich sein möchten, mehr brauchen als gute Produkte, gute Mitarbeiter, gute Arbeitsplätze, gute Absatzmärkte. Wirklich erfolgreiche Unternehmen brauchen Sinn. Ein klares Wozu – und das Wozu sollte niemals lauten: Um Profit zu machen. Profit ist stets die Auswirkung, die Frucht guter Leistung. Erfolg ist langfristig immer mehr als Umsatz und Gewinn. Wenn es gelingt, den Nutzen und den Mehrwert für Kunden wirklich zu steigern und die Bedürfnisse der Kunden tatsächlich zu befriedigen – oder sogar überzuerfüllen –, dann wächst etwas heran, was sich automatisch in monetärem Erfolg und Zufriedenheit bei der Arbeit niederschlägt.

Und weil das so ist, klingen auch Leitbilder wie die oben beschriebenen, bei denen „der Kunde das Wichtigste ist“, wie ein schlechter

Witz, wenn die Käuferfahrung das genaue Gegenteil beweist. Da fühlt man sich als Kunde nicht wie ein König, sondern eher am Ende der Nahrungskette. „Bei uns steht der Kunde auch im Mittelpunkt!“, rufen freudig die Kannibalen, während sie den Missionar in den Kochtopf über dem Feuer stecken. Und wie ist das bei Ihnen? Bekommen Ihre Kunden auch warme Füße?

Wenn es nun als allgemein akzeptiert gilt, dass Menschen einen Sinn, eine Antwort auf die Frage nach dem Wozu benötigen, um ihr Leben bestmöglich zur Entfaltung bringen zu können, warum fällt die Übertragung auf Unternehmen so schwer? Nun, Menschen sind eben Individuen, denen wir ihre ‚Sinnsuche‘ – allerdings losgelöst vom unternehmerischen Zusammenhang – durchaus zugestehen, während wir Unternehmen nur als wirtschaftliche Einheiten betrachten.

Doch Unternehmen bestehen in der Regel aus einer Gruppe von Menschen. Und diese Menschen beziehen sich aufeinander, sie möchten gerne in der Gruppe agieren und sich als wertvolles Mitglied der Gruppe fühlen. Es ist ihnen durchaus nicht egal, was aus der Gruppe wird und was sie zusammenhält. Und wenn kein übergeordneter Sinn, keine plausible Antwort auf die Frage nach dem Wozu von der Führung vermittelt wird, dann suchen sich Teams, Abteilungen und Gruppen ihre Antworten selber. Nicht aus bösem Willen, sondern weil es ihnen eben ein tiefes Bedürfnis ist, sich zumindest als Gruppe an etwas Gemeinsames zu orientieren. Ob dieses ‚Team-Wozu‘ dann allerdings mit dem übereinstimmt, was für das ganze Unternehmen gelten soll, gleicht dann oft einem Glücksspiel.

Dabei wären die Lösung und der daraus resultierende Mehrwert so naheliegend und offensichtlich: Wenn es gelingt, dass sich Menschen um einen gemeinsamen Sinn versammeln, dann entsteht Großes. Wenn sich die vielen individuellen Facetten von Sinn in einem größeren verbindenden Wozu versammeln, wird Energie freigesetzt und in Engagement umgemünzt. Eine Gruppe von Menschen mit der richtigen Einstellung und einer befriedigenden Antwort auf Sinn und Ziel

ist nahezu unschlagbar. Das Ganze ist eben doch mehr als die Summe seiner Teile.

Alles beginnt also mit der Definition der Bestimmung, der Antwort auf die Frage nach dem Wozu. So haben beispielsweise zumindest in der Theorie (die Auswirkungen in der Praxis kann ich nicht beurteilen) erfolgreiche Unternehmen wie Nike oder IKEA ihren Sinn, ihr Wozu wie folgt definiert:

„Wir glauben daran, dass jeder Mensch Großartiges leisten kann.“

Nike

„Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.“

IKEA

Nach meiner Erfahrung haben auch viele andere Unternehmen ein solches Wozu. Es ist nur leider nicht niedergeschrieben, nicht zu sehen und nicht zu erkennen. Das, was Sinn stiftet, ist nicht beschrieben, nicht festgehalten, nicht mutig formuliert und damit nicht verfügbar – weder für die Belegschaft noch für Externe. Wenn ich dazu mit Geschäftsführern ins Gespräch komme, dann höre ich oft: „Natürlich weiß ich, wozu es uns gibt. Und ich kann Ihnen das auch gerne erläutern.“ Doch schon, wenn ich mich mit den Führungskräften auf der zweiten Ebene unterhalte und nach dem Wozu frage, dann erhalte ich zumeist sehr unterschiedliche Versionen oder ein Schulterzucken. Auf der Ebene der Mitarbeitenden fehlt allerdings oft jegliche Idee einer Antwort.

Es reicht eben nicht, wenn der Sinn in den Köpfen der Gründer oder Verantwortlichen steckt – dort muss er raus und in die Köpfe und Herzen der Menschen.

Und was bringt es ganz praktisch, wenn Unternehmen ihr Wozu kennen und kommunizieren?



Andersrum denken – neu antworten:
**Kennen Sie das Wozu Ihres Unternehmens?
Und kommunizieren Sie es?**

- **Unternehmen werden attraktivere Arbeitgeber.** Heute sind wir so weit, dass junge Fachkräfte in Bewerbungsgesprächen wie selbstverständlich auch darüber sprechen wollen, wie sich das Unternehmen zur Sinnfrage positioniert. Die begehrten jungen Arbeitskräfte möchten wissen, welchen gesellschaftlichen Beitrag das Unternehmen leistet, wie es sich in Sachen Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung positioniert und wie die Arbeitnehmer an der Mitgestaltung der Zukunft beteiligt werden.
- **Die Identifikation der Mitarbeiter mit ‚ihrem‘ Unternehmen erhöht sich.** Die Zufriedenheit steigt, Krankheitstage nehmen ab, die Fluktuation sinkt und das Engagement nimmt auf allen Ebenen zu. Es gibt zahllose Beispiele, dass gerade diese Identifikation zu dem entscheidenden Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil werden kann.
- **Menschen verbinden sich mit dem Wozu eines Unternehmens.** Kunden halten Marken und ihren Produkten leichter und länger die Treue, wenn sie sich mit der Sinnstiftung verbinden können. Diese Entdeckung, die der amerikanische Berater Simon Sinek in seinem Modell des „Golden Circle“ beschrieben hat, wird später im Rahmen der Beschreibung des Prozesses noch einmal eine wichtige Rolle spielen.

Darum lautet mein deutlicher Appell an alle Unternehmen: Findet euer Wozu, findet den Sinn, den ihr der Welt stiften möchtet. Und teilt diesen mit all denen, die es wissen sollten. Dann erhält auch

endlich jeglicher Prozess der Zielfindung im wahrsten Sinne des Wortes einen Sinn.

AUCH UNTERNEHMEN BRAUCHEN EINE IDEE DAVON, WO ES HINGEHEN SOLL

„Ja klar haben wir eine Idee, wo es hingehen soll!“, so würde Herr Schmalkötter auch hier wieder auf die entsprechende Frage reagieren. Doch damit meint er die im ersten Kapitel ausführlich beschriebene „strategische Jahreszielplanung“, die eben nicht aus der Bestimmung des Unternehmens, dem Wozu, erwächst.

Herr Schmalkötter ist mit dem oben beschriebenen Navi unterwegs – immer drei Straßen weiter und dann mal schauen, wie die nächste Station aussehen könnte. Er ist eben nicht mit einem ‚big picture‘ unterwegs. Einem Bild von Zukunft in einigen Jahren, das beschreibt, wie das Unternehmen dann aussieht, arbeitet, Geld verdient, mit Menschen umgeht ... und vieles andere. Es ist eben kein emotionales Bild da, mit dem sich Menschen verbinden können. Aber genau das benötigt Herr Schmalkötter.

Mehr als eine Einzelperson, braucht eine Gruppe von Menschen ein Ziel – herausfordernd, attraktiv und möglichst anschlussfähig an die eigenen Ziele. Und eine Gruppe von Menschen, die sich in ihrer Zusammensetzung nicht freiwillig zusammengestellt hat, sondern die zusammengestellt worden ist, benötigt dies umso dringender. Eine Initiative, die den Bau eines Atomkraftwerkes verhindern möchte, muss sich nur sehr bedingt über das Wohin austauschen, da das Ziel für die Zukunft offensichtlich ist. Doch ein Unternehmen wie beispielsweise ein Hotel, das ich beraten durfte, verfügt nicht ohne Weiteres über eine klare Antwort darauf, wo das Haus in sieben Jahren stehen möchte.

Dabei wäre genau das für alle Mitarbeitenden eine nicht nur spannende, sondern extrem hilfreiche Information. Sie könnten – jede und jeder im eigenen Bereich – nachdenken, was sie beisteuern können, um das Ziel zu erreichen. Wenn das Hotel beispielsweise das Zukunftsbild verfolgt, das bekannteste, freundlichste und beliebteste Haus für alleinreisende Geschäftsleute zu werden, dann könnten alle Bereiche kreativ mitdenken, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Wie wünschen sich Geschäftsreisende den Check-in und Check-out? Wann frühstücken sie und was bevorzugen sie? Welche zusätzlichen Service-Leistungen können angeboten werden, um sich von anderen Häusern zu unterscheiden? Wünschen sich Menschen nach einem langen anstrengenden Tag, wenn sie in ihr Hotel kommen, wirklich die obligatorische Mini-Packung Gummibärchen oder Pfefferminzdragees auf dem Kopfkissen? Womit könnte ich ihnen stattdessen wirklich eine Freude bereiten?

Nur ein gemeinsames Bild von Zukunft setzt Potenziale, eigenständiges Denken und Engagement frei. Denn was eint Menschen in einem Unternehmen?



Andersrum denken – neu antworten:

**Was eint die Menschen in Ihrem Unternehmen?
Und was treibt sie gemeinsam an?**

Eine gemeinsame, ausführlich formulierte Vision und gemeinsame Werte. Es ist für die Belegschaft nicht egal, wo die Reise hingeht. Alle würden gerne wissen, ob sie auf dem Weg sind, Amerika zu entdecken, oder ob es um eine Fahrt auf einem Ausflugsdampfer geht. Beides kann schön sein, ist aber ein himmelweiter Unterschied. Wenn dieses gemeinsame Bild nicht vorhanden ist, dann existie-

ren zumeist umso mehr einzelne Bilder von Zukunft – weil dies eben menschlich ist. Die Mitarbeitenden, die noch nicht resigniert haben, versuchen, sich etwas zusammenzureimen und ein Bild zu malen, das in ihren Augen zutreffen könnte. Und dann wundern sich Unternehmenslenker oftmals, wieso die Mitarbeitenden nicht ihrem Bild folgen. Dabei „reden sie doch so oft mit ihrem Team“ und es „wissen doch sowieso alle, wo wir hinwollen und worauf es ankommt“. Na ja, und genau das stimmt eben oft nicht. Die Menschen, Abteilungen und Teams machen sich ihre eigenen Bilder (und die machen sie sich übrigens immer) und verfolgen oftmals ihre eigenen Ziele. Wie gesagt: Nicht aus bösem Willen oder aus Widerstand gegen die Leitung, sondern oft schlicht und einfach aus Unwissenheit oder Unsicherheit. Es fehlt eben das klare, verfügbare, konkrete und niedergeschriebene Bild – auf das sich alle berufen können. Ein Bild, das leitet, informiert, motiviert und Orientierung gibt. Was könnte hingegen möglich sein, wenn man all diese Energie, diese Kräfte bündeln würde? Das Unternehmen würde unschlagbar werden!

Mitarbeiter wollen die Bedeutung ihres Tuns erleben. Doch dafür brauchen sie klare, hohe Ziele und ein ansprechendes, begeisterndes Bild von der Zukunft des Unternehmens. Und wenn Menschen dann die Wichtigkeit ihres Beitrags zur Erreichung der Ziele wissen, dann entsteht das, was die Experten „Flow“ nennen – ein Zustand, in dem Menschen leicht und in großer Zufriedenheit arbeiten und vorankommen. Dies bedeutet in unserem Beispiel, dass eine Mitarbeiterin des Housekeeping im Hotel nicht einfach nur den Boden saugt, sondern ein Gefühl dafür vermittelt bekommt, dass ihr Tun dafür sorgt, dass sich der Gast wohlfühlt.

Immer mehr Menschen wünschen sich heute – zurecht – mehr als nur einen Arbeitsplatz, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Sie suchen einen Platz, an dem sie sich entwickeln und selbstwirksam tätig werden können. Sie möchten einen Beitrag leisten und sie

möchten wissen, warum es das Unternehmen gibt, in dem sie arbeiten, nach welchen Werten es handelt und – wo und was das Unternehmen in Zukunft sein möchte. Für manche Unternehmer erscheint das immer noch wie ein lästiger Anspruch, der die Arbeit im Unternehmen nur komplizierter macht. In Wahrheit ist das aber der Schlüssel, um das gewaltigste Potenzial freizulegen, das ihr Unternehmen überhaupt nur haben kann: die Energie der Menschen im Unternehmen!

UNTERNEHMEN SIND AUCH NUR MENSCHEN

Unternehmen sind in den seltensten Fällen Briefkastenfirmen – und selbst dort stecken Menschen dahinter, die diese Briefkästen von Zeit zu Zeit leeren. Unternehmen und Organisationen sind mehr oder weniger gut geordnete Gruppengebilde – bestehend aus Menschen. Und warum soll das, was für einzelne Menschen im Bezug auf ihr Wozu und ihr Wohin gilt, nicht auch für Gruppen und damit auch für Unternehmen gelten?

Die Frage, die Unternehmen und Führungsverantwortliche umtreibt, ist doch die: Wie gelingt es, dass Menschen der Führung folgen, vertrauen und ihre Leistung und Kreativität in den Dienst des Unternehmens stellen?



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie gelingt es, dass Menschen ihre
Kreativität, Kraft und Leistung in den
Dienst des Unternehmens stellen?**

Ja, wie denn nun? Wann folgt ein Team dem Vorgesetzten, eine Belegschaft der Geschäftsführung? Wäre die Mannschaft mit Columbus freiwillig losgesegelt, wenn er gesagt hätte: „Kommt mal alle mit, es wird gefährlich und langweilig, es gibt Skorbut und Krankheiten. Ich weiß nicht, warum wir das machen und wo es hingehet, aber kommt einfach mit ...“? Eine rhetorische Frage. Und doch bittere Wirklichkeit in vielen Unternehmen heutzutage. Die Unternehmen segeln los, heuern Mannschaften an und hoffen, dass alle möglichst lange gut gelaunt mit an Bord bleiben. Und nicht meutern. Doch das reicht nicht mehr aus.

Es geht in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr nur um Profit, es geht um den Purpose, die Bestimmung, die Sinnfrage. Die gesamte technische Entwicklung geht dahin, dass wir immer vernetzter denken und handeln. Und umso mehr beziehen wir Faktoren wie Nachhaltigkeit, faire Produkte, Arbeitsbedingungen, Klimaschutz, die Armutsfrage und vieles andere in unser Handeln ein – und die Arbeitnehmer erwarten, dass sich ein Unternehmen darüber ebenso Gedanken macht, wie sie es als Privatpersonen tun. Dies hat bei vielen gut ausgebildeten, motivierten Fachkräften die Frage nach dem Dienstwagen, dem 13. Monatsgehalt oder dem firmeneigenen Parkplatz abgelöst. Wenn Sie diese Menschen für ihr Unternehmen gewinnen wollen, dann sollten Sie auf all diese Fragen gute Antworten parat haben!

Darum benötigen Unternehmen etwas, das sie in die Lage versetzt, Menschen wieder Lust auf Zukunft zu machen. Sie benötigen so etwas wie eine unausgesprochene Einladung: „Hey, komm mit uns und beteilige dich an dem, was wir in Zukunft schaffen und verändern möchten!“ Und je höher die Sinnstiftung und je attraktiver das Ziel, desto größer die Lust, aufzubrechen, mitzukommen und eine neue ‚Arbeits-Heimat‘ zu suchen.

3. Kapitel

„RICHTIG“ BEWIRKT NICHTS

Nehmen wir einmal an, Sie folgen mir in Sachen ‚Sinn und Ziel‘ und können sich der Meinung anschließen, dass Unternehmen genau wie Menschen die Fragen nach dem ‚Wozu‘ und dem ‚Wohin‘ beantworten müssen, um mit besseren Chancen in die Zukunft zu gehen. Und nehmen wir einmal an, Sie versuchen, dies in bester Absicht in die Praxis umzusetzen. Wird dann alles gut? Sind Sie dann auf dem Weg, das Unternehmen von einem großen zu einem großartigen Unternehmen zu entwickeln? Ich muss Sie enttäuschen. Mit größter Wahrscheinlichkeit wird das nicht funktionieren!

„Ja, was denn noch alles?“ Ich kann mir Ihre entrüstete Reaktion gut vorstellen. Erst sage ich Ihnen, dass Sie die Zukunft mit den Methoden von gestern nicht erobern werden, dann erkläre ich Ihnen, was noch fehlt und was Sie integrieren müssen – und wenn Sie das alles umsetzen, dann ist es auch noch nicht genug? Was denn nun noch? Das ist ja wie im Märchen vom Rumpelstilzchen. Immer wenn die Tochter des Müllers gerade damit fertig geworden ist, Stroh zu Gold zu spinnen, wird sie in eine größere Kammer gesperrt und muss wieder von vorne anfangen.

So ist es nicht. Es geht nicht um ein ‚noch mehr‘. Es gibt keine weitere Kammer, keinen weiteren Haufen Stroh, keine zusätzliche Aufgabe. Es geht darum, WIE Sie es tun. Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine

neue Sprache lernen und üben fleißig neue Vokabeln – allerdings ohne dass Ihnen jemand die Aussprache und Grammatik beibringt. Das Ergebnis: Sie können immer mehr neue Wörter – und dennoch wird Sie niemand verstehen. Da hilft es nicht, wenn Sie jeden Tag fleißig weiterlernen. Ohne Aussprache und Grammatik wird es schwierig mit der Verständigung. Aber wie sollten Sie es denn nun tun? Wie funktioniert es und was ändert sich durch das ‚Wie‘?



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie gestalten Sie aktuell Ihre Zukunft?
Und mit welcher Haltung?**

All das mündet in der Frage: Was unterscheidet die in diesem Buch beschriebene Methode grundlegend von anderen Methoden der Zukunftsgestaltung? Um die Antwort vorwegzunehmen: Es liegt alles an der Haltung. Sowohl an Ihrer als auch an der Haltung derjenigen, mit denen Sie zusammenarbeiten und in eine erfolgreiche Zukunft gehen möchten. An der Frage der Haltung entscheidet es sich, ob das, was Zukunftsgestaltung ausmacht, gelingt oder scheitert. Die passende Methode alleine genügt nicht. Es reicht nicht, ‚die richtigen Knöpfe‘ zu drücken und dann zu warten, dass unten die passende Zukunft rauskommt. Mit der besten Methode ist es so, wie mit einer neuen Vokabel. Wer sie nicht richtig einsetzt, wird nicht verstanden.

Zukunft ist also in erster Linie eine Frage der Haltung!

WARUM ‚RICHTIG‘ RICHTIG UNGLÜCKLICH MACHT

Natürlich wollen Sie alles richtig machen. Gegen diese Einstellung ist überhaupt nichts einzuwenden – sie ist gut und absolut nachvollziehbar. Die meisten Menschen, die ich in Unternehmen treffe, wollen es wirklich richtig machen. Auch – oder gerade – bei der Frage der Zukunftsgestaltung.

Ich beobachte bei meinen Beratungen von Unternehmen und Organisationen jedoch immer wieder das gleiche Prozedere: Ein Team trifft sich und es geht um eine Zukunftsentscheidung, einen Plan, eine Lösungsidee, wo es mit dem Projekt oder mit dem Unternehmen hingehen soll. Eine oder einer der Beteiligten hat eine Idee oder sogar einen Vorschlag ausgearbeitet und stellt diesen vor. Und unter Garantie – oftmals schon vor Beendigung der Präsentation – werden die ersten Stimmen laut: „Das klappt doch eh nicht, weil ...“, „Das hatten wir schon und da ist es auch schiefgegangen ...“, „Wer soll das denn machen und wie viel soll das kosten ...“, „So kann das gar nicht klappen, weil ...“.

Na, erkennen Sie diese Situation wieder? Plötzlich geht es nicht mehr darum, das Richtige für das Team, das Projekt oder das Unternehmen zu finden und zu tun. Nein, jetzt geht es darum, recht zu haben. Und diese Haltung ist Gift für alle konstruktiven Zukunftsprozesse.

Ich möchte Ihnen kurz die Absurdität dieser Situation vor Augen halten: Es geht um die Zukunft. Also um einen Zeitabschnitt, den alle Beteiligten noch nicht erlebt haben und über den sie nur Vermutungen anstellen können. Dann kommt die Präsentation, die – davon gehen wir einmal aus – mit Zeit, Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt erarbeitet worden ist und die einen Vorschlag, eine Möglichkeit, bezüglich Zukunft enthält. Und obwohl alle immer noch genauso wenig Ahnung haben wie vorher, schießen die ersten los und sagen, warum es nicht geht und dieser Vorschlag nicht richtig sein kann. Verrückt, oder? Anstatt die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass Zukunft sich so

abspielen könnte und die konstruktive Frage zu stellen: „Was wäre, wenn das so klappt? Was könnte Positives geschehen, wenn dies so eintritt?“, geht es der normalen Führungskraft – und bedauerlicherweise auch dem durchschnittlichen Mitarbeiter – sehr schnell darum, wer hier recht hat und wer nicht.

Dies ist aus vielerlei Hinsicht fatal: Es geht nicht nur jegliche Energie verloren, die zur Gestaltung der Zukunft, zur Umsetzung der Idee notwendig gewesen wäre – nein, diese Energie wird auch noch komplett fehlgeleitet und zerstört die Kraft der Gruppe. Denn wer ‚richtig‘ sein will, sucht das Absolute, die Wahrheit, um – recht zu haben. Und recht zu haben im Hinblick auf eine Zukunftsidee, indem man sagt, „Das klappt eh nicht ...“, funktioniert immer. Denn entweder findet sich genügend Unterstützung für den ‚Einwand‘, dann kommt es gar nicht zur Umsetzung. Oder es wird auf diesem Wege so viel Energie aus der Gruppe gezogen, da nicht alle an einem Strang ziehen, dass das Ergebnis im Sinne der ‚self-fulfilling-prophecy‘ mit höchster Wahrscheinlichkeit eintritt. Das beliebte Spiel heißt: Bloß recht haben, nichts riskieren, nicht offen sein, bloß keine Fehler machen. Die Teams und Unternehmen, die so agieren, werden nie ihr Potenzial heben, geschweige denn Lust auf Zukunft bekommen.

Wer recht haben will, der ist fertig und der macht fertig. Da endet aller Dialog, das gemeinsame, konstruktive Suchen nach der besten Lösung für die Zukunft. Da geht es nicht mehr um das Denken in Optionen, sondern um die Frage: Was passiert, wenn der andere recht hat und ich nicht? Wer immer recht haben will, wird einsam. Denn mit diesen Menschen kann man die Zukunft nicht gewinnen. Sie rauben Energie, blockieren Entwicklung und mauern Eingänge zu Chancen zu.

‚Möglichst richtig‘ macht eben oft ‚möglichst unglücklich‘ und bringt die Beteiligten dem Zukunftsziel nicht einen Zentimeter näher.

Was mir noch wichtig ist: Auch mir geht es in diesem Buch nicht darum, recht haben zu wollen. Ich weiß, dass eine Vielzahl von alterna-

tiven Meinungen und Methoden zur Zukunftsgestaltung existieren. Auch wenn es nicht darum geht, wer recht hat – das, was zählt, ist doch das Ergebnis. Und ich weiß, dass das Modell, die Methode, die ich Ihnen hier vorstelle, funktioniert. Ich weiß, dass Sie auf diesem Weg Erfolg haben werden UND die Menschen in Ihrem Umfeld mehr Zufriedenheit erleben und ebenfalls Anteil am Erfolg haben werden. Ist es nicht das, worauf es ankommt? Ist das nicht der Grund, warum Sie dieses Buch lesen?

ZU VIEL ‚RICHTIGES‘ UND ZU WENIG ‚BEWEGENDES‘

Wenn also ‚richtig‘ alleine nicht genügt, wie kommen Sie dann der erwünschten Zukunft näher? Und wie können Sie die Haltung aller Beteiligten positiv verändern?

Wie uns die Wissenschaft zeigt, gelingt dies nicht durch Argumente oder rationale Begründungen – durch das, was offensichtlich ‚richtig‘ ist. Das verändert und bewegt nichts bei Menschen. Gelingt es beispielsweise, mit sachlich korrekten Appellen Menschen zu mehr Umweltschutz zu bewegen?



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie bewegen Sie Menschen zu einer
Verhaltensänderung?**

So gut wie überhaupt nicht. Schaffen es Organisationen, ihr Klientel zu mehr Spenden zu bewegen, indem sie ihnen die Notwendigkeit von Hilfe mit rationalen Informationen darlegen? Nein. Ohne die

passenden Fotos und ohne eine Story, die das Abstrakte auf eine persönliche, emotionale Ebene holt, fließt kein Euro zusätzlich. Warum? Weil auf diesem Wege keine Veränderung der Haltung bewirkt wird. Also: Mit dem ‚Richtigen‘ verändert sich keine Einstellung, keine Haltung. Wir müssen Menschen bewegen, damit sie sich bewegen.

Um zu verstehen, wie Entscheidungen zustande kommen, lohnt sich ein kurzer Ausflug in unser Inneres. Unser Gehirn besteht aus mehreren Komponenten. Der Neokortex ist verantwortlich für unser rationales und analytisches Denken und ist ebenfalls für die Sprache zuständig. Der limbische Teil des Gehirns steuert unsere Gefühle wie Vertrauen oder Loyalität. Hier liegt auch die Steuerung unseres Verhaltens und der Entscheidungsfindung und – dies ist besonders aufschlussreich – er hat keinerlei Kapazität für Sprache. Das bedeutet also, dass wir Menschen mit vielen Informationen füttern können – Zahlen, Daten und Fakten – und Menschen nehmen auch eine Vielzahl an komplizierten Informationen auf und verstehen sie. Nur: Auf diese Weise steuern wir nicht unser Verhalten.

Und jetzt schauen Sie sich vor diesem Hintergrund noch einmal die Vorgehensweise in vielen Unternehmen an. Da werden zum Start eines neuen, wichtigen Projekts alle Informationen an das Team gegeben. In Power-Point-Schlachten mit unzähligen Charts und mit mindestens zehn Bullet-Points in Schriftgröße acht auf jedem Chart werden wirklich alle Details vermittelt. Ergänzend erhält jedes Teammitglied im Hand-out Dutzende von Excel-Tabellen ausgehändigt. „Damit sollte doch eigentlich alles klar sein“, denkt die Führungskraft. Dann kann es doch losgehen – und der Projektleiter wünscht sich, dass die Teammitglieder voller Enthusiasmus und „Zielerreichungsbegeisterung“ loslegen. So läuft es doch in den allermeisten Unternehmen – vielleicht ja auch bei Ihnen.

Wenn Sie jedoch bedenken, dass all diese Informationen und Fakten keine Begeisterung und vor allem keine Entscheidung auslösen, weil sie den limbischen Teil unseres Gehirns gar nicht erreichen, dann ist

es wenig verwunderlich, warum die meisten Projekte so verlaufen, wie sie verlaufen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben die Dame oder den Herrn Ihres Herzens gefunden und möchten sie oder ihn nun für sich gewinnen. Sie denken: „Ich mache das einfach wie auf der Arbeit!“ Gesagt – getan. Und sie geben alles: In etlichen Stunden bauen Sie eine Power-Point-Präsentation zusammen, die all Ihre Vorzüge im statistischen Vergleich zum Durchschnitt aufzeigt und mit Zahlen, Daten und Fakten unterfüttert. Sogar Umfrageergebnisse haben Sie ergänzt. Und schlussendlich haben Sie möglichst viele Schriftarten und Animationseffekte eingesetzt, um die Dame oder den Herrn des Herzens mit Ihrer unglaublichen Kreativität zu überzeugen.

Doch so wenig wie sich Ihre Angebetete oder Ihr Angebeteter mittels Präsentation davon überzeugen lässt, mit Ihnen eine Beziehung einzugehen, so wenig gelingt es dem Projektleiter auf diesem Wege, Begeisterung im Projektteam hervorzurufen. Es liegt also weder an der Bedeutung des Projektes noch an der Richtigkeit der vermittelten Informationen, sondern einzig und allein an der Frage: Gelingt es, die Emotion der Beteiligten so zu erreichen, dass ihnen die Bedeutung ihres Tuns und ihres Beitrags derart vor Augen geführt wird, dass sie daraufhin mit Freude mitmachen?!



Andersrum denken – neu antworten:
Wie können Sie die Emotion anderer so erreichen, dass sie mit Freude mitmachen?

Womit wir wieder bei der Frage nach Sinn und Ziel wären – denn diese müssen auch für das Projekt beantwortet werden.

Wenn es also gelingt, den limbischen Teil des Gehirns zu erreichen, dann

landet die Botschaft direkt dort, wo Entscheidungen getroffen werden. Da es lange nicht bekannt war, wie dies in unserem Gehirn funktioniert, haben wir in unserer Sprache den Ausdruck der ‚Bauchentscheidung‘ für genau diese Art von Entscheidung gewählt, von deren Richtigkeit wir fest überzeugt sind, diese aber nicht rational und logisch erklären können. Jeder von uns kennt das: Man gibt einem Menschen alle nötigen Informationen und Fakten für eine Entscheidungsfindung. Und dann sagt er: „Ich weiß das alles. Ich kenne alle Fakten, Argumente und Details. Aber – es fühlt sich nicht richtig an.“ Warum benutzt er hier das Verb „fühlen“? Weil der Teil des Gehirns, der Entscheidungen trifft, nicht die Sprache steuert. Und so ist das Einzige, was dieser Mensch dazu sagen kann: „Ich weiß es auch nicht. Es fühlt sich einfach nicht richtig an.“ Darum fehlen uns oft die passenden Worte, um das auszudrücken, was unser limbisches Gehirn schon entschieden hat.

Aus diesem Grunde ist es nicht egal, wie Sie Menschen Ihre Idee von Zukunft vermitteln. Wenn Sie es möglichst rational versuchen – selbst mit den besten Zahlen, Daten und Fakten werden Sie scheitern. **Wenn das, was Zukunft sein soll, keine starke Emotion beim Empfänger auslöst, keine Sehnsucht, dieses Ziel gemeinsam zu erreichen, keinen Drang, gemeinsam loslegen zu wollen, dann hilft die beste Methode nichts.**

Wenn es also um die wichtige Frage geht, wie Unternehmen und Organisationen ihren erfolgreichen Weg in die Zukunft finden, dann sollten wir den Wandel einleiten, in Unternehmen nicht länger nur das ‚scheinbar Richtige‘ zu finden und planen zu wollen, sondern das, was sich ‚richtig anfühlt‘. Und was dem Ziel dient.

Denn bei all dem, was Sie in Sachen Zukunft unternehmen, wünschen Sie sich ja, dass die Menschen im Unternehmen die Entscheidung treffen, Ihnen morgen und übermorgen zu folgen und das Beste zu geben, damit die Organisation dieses Ziel erreicht. Dabei ist jedoch ‚entscheiden‘ nicht gleich ‚entscheiden‘, denn es gibt unterschiedliche Arten beziehungsweise Qualitäten von Entscheidungen.

KLASSISCHES ‚ENTSCHEIDEN‘ IST EINE FIKTION

Meine These: Das klassische logische Entscheiden, wie es bekannt ist und angewandt wird, ist eine Fiktion. Wir denken, wir würden wirklich etwas für die Zukunft entscheiden. Doch aufgrund der mangelnden Informationen über die Zukunft ist das gar nicht möglich. Es ist unmöglich, auf Basis geschätzter Wahrscheinlichkeiten solide Aussagen und Berechnungen über die Zukunft anzustellen. Wenn versucht wird, mithilfe von komplexen Hochrechnungen und Wahrscheinlichkeitsaussagen eine Grundlage für eine Zukunftsentscheidung zu legen, dann scheitert dieses Unterfangen schon im Ansatz. Da wir faktisch nichts über die Zukunft wissen, entzieht sie sich auch unseren Vorhersagequalitäten. Nicht umsonst sagt der Volksmund so treffend: Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt.

Klassisches Entscheiden beruht auf der Vorstellung der Führungskraft als einem rein analytischen Wesen, einer von Gefühlen unberührten Entscheidungsmaschine. Denn Gefühle und Intuition haben im Business bekanntermaßen nichts zu suchen. Eine gute Führungskraft analysiert, wägt ab, bewertet kühl, sachlich und völlig unpersönlich und entscheidet selbstverständlich auf Basis eindeutiger Fakten. Da dieses scheinbare Idealbild des Managers, des Unternehmers, der Führungskraft bis heute aufrechterhalten wird, wird es genau so von Managergeneration zu Managergeneration weitergetragen.

Überzeugt Sie nicht? Stellen Sie sich vor, Sie gehen zu Ihrem Chef oder zu Ihrem Team und begründen eine wirklich wichtige, folgenreiche, kostspielige Entscheidung mit dem Satz: „Ich hatte einfach das Gefühl, dass es so richtig ist!“ Ich bin sehr gespannt, was dann passiert ...

Sie fragen zu Recht: „Aber wie soll es denn sonst funktionieren? Wie komme ich zu besseren Entscheidungen?“



Andersrum denken – neu antworten:
**Gelingt es Ihnen Ihre Entscheidungen
tatsächlich zu verbessern?**

Unser Gehirn – besser gesagt: die linke Hirnhälfte – überschätzt sich sehr gerne selbst. Sie ist total verliebt in ihre Fähigkeiten und denkt, sie könne alles am besten. Tatsächlich stimmt das nachweisbar nicht im Geringsten. Wenn man sich anschaut, was in unserem Gehirn an Informationen ankommt, dann stellt man überraschenderweise fest, dass nur etwa 10% der im Gehirn ankommenden Nervenbahnen zu den sensiblen Sinnesnerven gehören, die äußere Informationen sammeln – also Informationen ‚von außen‘ aufnehmen. Der große Rest der Informationen von rund 90% kommt aus dem Körperinneren. Das bedeutet, dass der Großteil der von irgendwoher ins Gehirn gelangenden Informationen vom Gehirn in sich selber erzeugt und innerhalb seiner eigenen völlig isolierten Zellen ausgetauscht wird. Wir können also selbst mithilfe unseres hoch entwickelten Denkapparates nicht so entscheiden, wie wir glauben – wir haben dazu einfach zu wenige wirklich belastbare Informationen.

Zu verwirrend? Es kommt noch besser: Wenn wir glauben, dass WIR (= unsere linke Gehirnhälfte) eine Entscheidung treffen, dann ist diese irgendwoanders in uns schon längst getroffen worden. Und zwar so deutlich, dass dies mit relativ einfachen Experimenten offensichtlich nachweisbar ist. Der Versuchsaufbau: Ein Proband ist mit Elektroden, die Gehirnströme messen, ausgestattet – die Hände liegen flach auf dem Tisch. Die Leiterin des Experiments weist den Probanden an, zu einem beliebigen Zeitpunkt „jetzt“ zu sagen und einen Finger anzuheben. Bruchteile von Sekunden bevor das Kommando fällt und der Finger gehoben wird, lässt sich die Entscheidung mittels Messung der Gehirnströme am Bildschirm ablesen. Das heißt also: Bevor der

Proband meint, bewusst eine Entscheidung zu treffen, hat sich etwas in ihm schon entschieden. Aber: Wer oder was entscheidet denn da in uns, wenn es nicht unsere ach so schlaue linke Gehirnhälfte ist?



Andersrum denken – neu antworten:
Wie treffen Sie eigentlich Ihre besten Entscheidungen?

Lassen Sie sich mal auf ein Gedankenspiel ein: Könnte es sein – und versuchen Sie bitte, den Gedanken nicht gleich zu verwerfen oder als zu verrückt abzutun –, dass die Alternative darin liegt, die Entscheidung einer anderen Instanz zu übertragen? Einer höheren Instanz, mit der wir alle in unserem Inneren verbunden sind? Die Entscheidung kommt dann also nicht durch kluges Überlegen zustande, sondern durch eine besondere Form des Zuhörens. Somit lässt sich auch sagen, dass man in diesem Moment die Entscheidung gar nicht selber trifft, sondern „man lässt die Entscheidung sich selber treffen“. Prof. Dr. Manfred Winterheller nennt dies das „Entscheiden durch Nicht-Entscheiden“.

Wenn Sie die Qualität Ihrer Entscheidungen verbessern wollen, dann müssen Sie sich die erstaunliche Beschränktheit des bewussten Denkens vor Augen halten. Kopflastiges, sachliches, rationales Entscheiden ist wegen der fehlenden Informationen eine im Grunde unbrauchbare Form der Entscheidungsfindung.

Dagegen die alternative Form des Entscheidens, für die ich Sie mit diesem Buch gewinnen will: Entscheidungen definieren Zielpunkte in der Zukunft. Sie legen fest, wohin wir uns bewegen wollen und sollen. Das bedeutet, dass wir uns auf einen Zeitraum beziehen, über den wir keine Informationen haben. Wir versuchen aber im Gegen-

satz zum ‚klassischen‘ Entscheiden nicht, diesen Zeitraum mit Wahrscheinlichkeitshypothesen zu überwinden. Wenn wir zu uns ehrlich sind, dann fehlen uns für Zukunftsentscheidungen alle Informationen. Im Grunde könnten wir auch würfeln, um zu einer Entscheidung zu kommen. Und tatsächlich ist es vielfach so, dass Menschen, die in einer bestimmten Angelegenheit keinerlei Ahnung haben bzw. kein Fachwissen besitzen, in Experimenten besser abschneiden als Experten. Es gibt Schimpansen, deren Aktiendepots besser performen als die der Broker. Apropos Aktiendepots: Wenn Ihr Bankberater oder Ihr Börsenprofi wirklich so viel Ahnung hätte und die Zukunftsentwicklung der Börse voraussagen könnte, warum ist er dann nicht schon längst reich und hat sich zur Ruhe gesetzt?

Die zahlreichen professionellen Entscheidungsmethoden unterscheiden sich denn auch vom bloßen Würfeln nur dadurch, dass sie wesentlich mehr Zeit und Aufwand kosten. Es geht ja dabei in der Regel um das Abschätzen von Wahrscheinlichkeiten, die Recherche von dem, was es schon gegeben hat, und um die Befragung von Experten. Wenn man diese Probleme jeder Entscheidungsfindung unvoreingenommen zur Kenntnis nimmt, dann wäre das beschriebene völlig andere Prozedere definitiv eine Wohltat.

Es gibt eine Instanz in uns, die einen wesentlich besseren Zugang zu dem hat, was sich ‚da draußen‘ tut – und die über die Intuition Zugang zu dieser – nennen wir sie mal: umfassenden Intelligenz – hat. Sie ist imstande, Informationen wahrzunehmen, die das bewusste Denken nicht entdecken kann. Wenn wir diese Instanz ernst nehmen und in uns die Fähigkeit entwickeln, ihre Impulse wahrzunehmen, dann verfügen wir plötzlich über einen neuen Ratgeber, der die Qualität unserer Entscheidungen wesentlich anheben kann. Gedanken, Gefühle und Erfahrung – mithilfe dieser Kommunikationswege hilft uns diese Instanz dabei, gute Zukunftsentscheidungen zu treffen.

Es ist für unser bewusstes, logisches Denken nicht leicht, die eigene Unterlegenheit zuzugeben. Aber der Versuch lohnt sich! Den meisten

Menschen ist dieser Zugang wie oben beschrieben durchaus bekannt als ‚ein schlechtes oder gutes Gefühl‘ zu einer bestimmten Angelegenheit. Wir alle kennen Vorahnungen, auf die wir besser hätten hören sollen, wie uns meistens erst im Nachhinein bewusst wird.

Diese Gedanken und Gefühle sind zum Zeitpunkt ihres Auftretens ungewohnt. Das ist auch der Grund, warum wir sie so oft ignorieren. Sie sind vage und unklar, scheinen also in der heutigen versachlichten Wirtschaftswelt eher keine guten Ratgeber zu sein. Sie wirken unsicher und dadurch eher wie das Gegenteil als die Grundlage für eine gute Entscheidung.

Probieren Sie es einmal aus! Erstaunliche Erfahrungen warten auf Sie.

ZUKUNFT IST HALTUNGSSACHE

Nachdem wir uns nun über das, was ‚richtig‘ ist, das ‚Recht-haben-wollen‘ und die Frage, wie vor diesem Hintergrund gute Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden können, Gedanken gemacht haben, landen wir schlussendlich bei der schon oben erwähnten Erkenntnis: Die grundsätzliche Haltung, mit der wir an die Gestaltungsfrage der Zukunft herangehen, ist für das Gelingen des Gesamten verantwortlich. Es reicht nicht, nur die Methoden und Instrumente zu wechseln – beispielsweise statt Zahlen, Daten, Fakten nun emotionale Entscheidungen für eine erwünschte Zukunft einzusetzen. Wenn sich die grundlegende Haltung nicht mit dem deckt, was wir da tun und wie wir die Zukunft erfolgreich erreichen möchten, dann wird es nicht gelingen. **Die Haltung ist wichtiger als die Methode!** Und welche Haltung ist genau gemeint?

Nehmen wir einmal an, Ihr Wunsch lautet: Eine erfolgreiche, für alle Seiten zufriedenstellende Zukunft, die Potenziale freisetzt, umfas-

sendes Wachstum ermöglicht und die Welt ein Stück besser macht – dann kommt es darauf an, wie Sie und alle Beteiligten grundsätzlich über das Leben und die Zukunft denken, wie Ihre grundlegende Haltung dazu ist. Sehen Sie das Leben als eine Fülle unendlicher Möglichkeiten mit unbegrenzten Wachstumschancen an? Oder ist das Leben etwas, das es uns Menschen schwer macht, Aufgaben stellt, Steine in den Weg legt und das Glas stets halb leer trinkt statt es halb voll zu lassen. Für die Beantwortung der Frage, in welchem Maße sich die Zukunft so erfüllen wird, wie Sie es sich wünschen, ist es von entscheidender Bedeutung, wie Sie grundlegend über Leben und Zukunft denken. Albert Einstein soll gesagt haben: „Die wichtigste Frage, die sich ein Mensch stellen kann, ist: Liebt Dich das Leben?“



Andersrum denken – neu antworten:
**Glauben Sie,
dass Sie das Leben liebt?**

Der geniale Erfinder der Relativitätstheorie kam im Laufe seines Lebens zu der Erkenntnis, dass die Haltung dem Leben gegenüber das Allesentscheidende ist.

So banal das eventuell in Ihren Ohren klingen mag, so gravierend sind die Auswirkungen. Wenn Sie sich die rosigste Zukunft ausmalen, ihre Einstellung jedoch all diese Gedanken boykottiert oder gar torpediert, dann werden Sie die erhoffte Zukunft schwerlich erreichen. Sätze wie: „Ob mich das Leben wirklich liebt und es gut mit mir meint?“ oder „Ob solch eine Zukunft möglich ist und mir überhaupt zusteht?“ und viele andere solcher Sätze verhindern – oft unbewusst – dass sich Ihr Leben so entwickelt, wie Sie es sich wünschen. Dann gleichen Ihre Bemühungen einem Thermostat, das auf 17 Grad

eingestellt ist. Sie können im Keller die Heizung anwerfen und so hoch drehen, wie Sie möchten, in der Wohnung wird es nicht wärmer als 17 Grad werden. Unsere Einstellung ist das alles limitierende Thermostat für die Temperatur unserer Zukunft. Die Antwort auf die Frage, ob wir es tatsächlich glauben können, dass es eine Macht gibt, die es gut mit uns meint – oder ob da nichts ist und alles früher oder später ‚den Bach runtergeht‘, ist die wichtigste Frage unseres Lebens. Vielleicht klingt dies für Sie nach Esoterik. Damit hat dies nichts zu tun. Es geht nicht um ein Geheimwissen und nicht um irgendeine Zauberei. Es ist keine Glaubensfrage und keine Frage, was die absolute Wahrheit ist. Es geht um eine alternative Herangehensweise an das Leben und die Zukunft. Und das Ausprobieren, das darüber entscheiden soll, ob dies die bessere Alternative darstellt oder nicht.

Und so frage ich Sie konkret bezüglich Zukunft und Leben: Können Sie sich vorstellen, dass sich Leben und Zukunft tatsächlich so gestalten lassen, wie hier behauptet wird?

Oder ist es nicht doch vielmehr ein rohes Walten von Kräften, auf die wir keinen Einfluss haben? Ist das Leben doch schicksalsbestimmt? Wie es der Rheinländer so herrlich auf den Punkt bringt: „Et kütt wie et kütt.“ Glauben Sie, dass Sie nur reagieren können, aber im Grunde keinen tatsächlichen Einfluss auf den Ausgang haben? Fühlen Sie sich dem Leben und der Zukunft ausgeliefert? Wenn Sie in sich hineinhorchen – ganz leise, nur für sich –, teilen Sie diese weit verbreitete Haltung? Falls ja, dann befinden Sie sich in großer Gesellschaft. Es ist die allgemein herrschende Auffassung und das, was über Zukunft gelehrt wird: Wir können demnach lediglich versuchen, uns bestens auf sie vorzubereiten – unsere eigene Zukunft aber gestaltend entscheiden – das können wir angeblich nicht.

Ich kenne diese Haltung. Mir ging es bis vor wenigen Jahren nicht viel anders. Den Gedanken, dass mich das Leben liebt, kannte ich zwar, konnte dem aber so gut wie keine tatsächliche Bedeutung beimessen oder konkrete Auswirkung im Hinblick auf die Zukunftsgestaltung

ablesen. Ich war der Auffassung, dass ich in vielem schlichtweg Glück gehabt hatte und bezüglich der Zukunft im besten Fall auf Gutes hoffen oder dafür beten kann – damit sind dann aber auch meine individuellen Möglichkeiten am Ende. So habe ich gedacht und gelebt.

Dann ist mir völlig neu bewusst geworden, was die Aussage „Das Leben liebt mich“ für mein Leben bedeutet. Aufgewachsen mit einem christlichen Background hatte ich schon früh das Vertrauen in eine Macht, die es gut mit mir meint. Doch dieses Wohlwollen war – so vermittelt mir die Würdenträger und die meisten anderen dem christlichen Glauben Verbundenen – stets an mein Verhalten gekoppelt. Keine himmlische diesseitige oder jenseitige Belohnung ohne vorherige Beurteilung der eigenen Handlungen. Da wurde stets von denjenigen, die glaubten, es besser zu wissen, beurteilt, ob ich denn „gottgefällig lebe“ oder eben nicht.

Im November 2012 wurde mir im Rahmen eines Seminars zum Thema „Mind-Management“ bewusst, dass das, was ich bisher für richtig erachtete, ein Irrtum ist: Ja, es gibt eine höhere Macht, die all dies geschaffen hat und die Erde zentimetergenau in ihrer Umlaufbahn hält. Wie man diese Kraft nennt, ist dabei völlig gleichgültig. Diese Kraft beurteilt mich nicht – verurteilen tut sie schon gar nicht. Sie ist da. Gleich einem Regenschauer trifft der Regen alle – ungeachtet ihrer Geschichte, ihres Lebens, ihrer Taten. Ob wir diesen Regenschauer der Liebenswürdigkeit, den die Kraft über uns ausschüttet, als solchen wahrnehmen und was wir daraus machen, ist unsere Sache – und unsere Aufgabe. Und unser Verhalten hat Konsequenzen, keine Frage. Doch ich kann nicht mehr an einen Schöpfer des Himmels und der Erde glauben, der sich zum Ziele gesetzt hat, mein Verhalten zu beurteilen und dann den Daumen zu senken, wenn ich es nicht schaffe. Schließlich hat er auch mich geschaffen und das bedeutet, dass alles, was ich kann (oder eben auch nicht kann), alle ‚Verfehlungen‘ im Grunde auch aus ihm kommen. Dass mir dies vorgeworfen wird, das kann ich nicht glauben.

So wurde mir ganz neu deutlich: Wenn ich mir unsere Erde ansehe, dann komme ich nicht umhin zu sagen, dass diese Kraft unermesslich positiv, liebenswürdig und machtvoll ist. Alles Positive lässt sich ins Unendliche ausdehnen: Freude, Glück, Reichtum, Gesundheit, Fülle, Wachstum usw. Alles Negative hat bei grenzenloser Ausdehnung stets nur ein Ende: den Tod. Krankheit, Kriege, Hunger, Mangel, Lieblosigkeit – all dies lässt sich nicht ohne Ende ausdehnen. Das Grundprinzip des Universums kann nur Lebendigkeit und Liebenswürdigkeit sein. Ich durfte erkennen, dass diese Kraft so absolut liebenswürdig ist, dass dies völlig unabhängig von meinen Leistungen und meinem Verhalten ist. Sie beurteilt nicht, ganz im Gegenteil. Es ist ihr im wahrsten Sinne des Wortes gleich-gütig, dies bedeutet, ihre Liebenswürdigkeit ist für alle gleich gütig. Zum ersten Mal bin ich mit dem Satz „Das Leben liebt mich“ so konfrontiert worden, wie es mir in dieser Klarheit im kirchlichen Kontext noch nicht erklärt und nähergebracht worden ist.

Und so habe ich mir die Frage gestellt: Was würde dieser Satz – wenn der Satz tatsächlich stimmt – für das Leben und die Zukunftsgestaltung bedeuten? Was wäre, wenn diese Welt nicht neutral oder grundsätzlich schlecht oder feindlich ist, sondern grundsätzlich gut? Was wäre, wenn alles für eine gelingende, glückliche Zukunft schon vorhanden ist? Und zwar im Überfluss?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was wäre, wenn alles für eine glückliche
Zukunft schon im Überfluss vorhanden ist?**

Und meine Aufgabe darin bestünde, dem Leben zu vertrauen und ein ganz konkretes Bild von Zukunft – so wie ich mir Zukunft wirklich

wünsche – zu entwerfen und diesem mit allem Commitment zu folgen? Könnte es sein, dass dies die bessere, sicherere, erfolgsversprechendere Form der Zukunftsgestaltung ist?

Schlussendlich wurde mir klar, dass alles Theoretisieren, Besserwissen und Diskutieren genau der Art und Weise entspricht, wie wir herkömmlich mit Zukunft umgehen: Ein Stochern im Nebel; ein endloser Prozess des Herausfindens, was wohl richtig sein könnte; ein energieloses Recht-haben-wollen – ein Vorankommen ohne echte Ergebnisse. Es gab also nur einen Weg, um herauszufinden, was an dieser Idee dran ist: Ich musste es praktisch ausprobieren.

Nur so konnte ich herausfinden, ob es wirklich einen Unterschied macht und ob diese Herangehensweise funktioniert. So habe ich mich bewusst mit dem Satz „Das Leben liebt mich“ und der dahinterstehenden Philosophie beschäftigt und mich darüber hinaus für eine konkrete Form von Zukunft entschieden (wie das genau geht, werde ich Ihnen im weiteren Verlauf ganz detailliert erläutern). Wie alles Neue fiel es zuerst schwer. Die neuen Gedanken, das neue Vertrauen mussten sich erst Bahn brechen. Die alten Gedankenmuster und Bilder, die Glaubenssätze und das, was ‚man‘ tut und denkt, waren kraftvoller und wirkmächtiger, als ich mir eingestehen wollte. Die ersten Schritte waren zögerlich, aber ich vertraute dem guten ‚Bauchgefühl‘ und setzte auf meine Beharrlichkeit, dass ich es wirklich wissen wollte.

Und dann habe ich die Erfahrung machen dürfen, dass sich diese Zukunft Schritt für Schritt eingelöst hat. Nicht sofort, da waren Vertrauen, Fokussierung und Beharrlichkeit gefragt. Doch die Entscheidung dafür, dass mich das Leben tatsächlich über alle Maßen liebt und sich nichts mehr wünscht, als dass ich glücklich bin und meine Wünsche und Ziele in Erfüllung gehen, hat mich zunehmend kleine und große Wunder erleben lassen: Eine rechtlich verzwickte und verfahrenere Situation löst sich ‚auf einmal‘ positiv auf, eine klare mutige Entscheidung löst umgehend einen unerwarteten finanziellen Gewinn aus, und das neue Bewusstsein, dass mir Glück und Zufriedenheit zusteht,

lenkt das Leben derart, dass mir immer mehr Glück und Zufriedenheit ‚zustößt‘ in Form von vertrauensvollen Aufträgen, Großzügigkeit, Freundlichkeit und Lebensfreude.

Das, was sich Stück für Stück ereignet, hat mir gezeigt, dass diese Methode tatsächlich funktioniert. Und nur darum geht es: Wenn es gelingt, auf diesem Weg die erwünschte Zukunft zu erreichen, dann ist doch alles geschafft, worauf es ankommt.

Ich habe erfahren dürfen, dass sich mein Zukunftswunsch nach einem eigenen Unternehmen, nach deutlich größerer finanzieller Unabhängigkeit und privatem Glück in wenigen Jahren realisiert hat. Und zwar ohne dass ich einen konkreten Plan zur Realisierung hatte! Ganz im Gegenteil: Ich hatte ‚nur‘ das klare Bild von Zukunft, die Beharrlichkeit, fokussiert dranzubleiben, die Entschiedenheit, dass ich dieses Bild von Zukunft erreichen will – koste es, was es wolle – und das Vertrauen, dass mich das Leben liebt und es unermesslich gut mit mir (und auch mit allen anderen) meint.

„Aha, dann geht es also nur um das positive Denken!“, könnten Sie nun einwenden. Es mag oberflächlich so aussehen und doch stimmt es ganz und gar nicht, denn das positive Denken hat zum Inhalt, dem ‚was da kommt‘, mit einer grundsätzlich offenen und gewinnenden Haltung zu begegnen. Das, was ich mit ‚Haltung‘ oder ‚Einstellung‘ meine, geht viel weiter – geht es doch um das tatsächliche Gestalten von Leben, das Schaffen der Zukunft auf ein positives Ziel hin.

Es gibt meiner Überzeugung nach eine Haltung, die diese Idee der Zukunftsgestaltung befördert. Und es gibt Einstellungen, die grundlegend schädlich sind, wenn es um die Gestaltung der Zukunft geht. Unter anderem diese:

- recht haben zu wollen um jeden Preis;
- es stets ‚richtig‘ machen zu wollen und dabei den Menschen und das, was er benötigt, aus dem Blick zu verlieren. Es muss sich für die Beteiligten auch ‚richtig anfühlen‘;

- zu meinen, dass wir tatsächlich rein logisch, rational und objektiv entscheiden könnten.

Was ist vor diesem Hintergrund die Quintessenz? Wir dürfen wissen, dass wir – wenn wir ehrlich sind – in Sachen Zukunft mit klassischem Denken nichts wirklich in der Hand haben und steuern können. Wir dürfen wissen, dass es eine komplett andere Herangehensweise dazu gibt. Ein Vorgehen, das in seinem Kern auf eine höhere Instanz vertraut, mit der wir in unserem Inneren verbunden sind. Ein Vorgehen, das an Zukunftsentscheidungen so herangeht, dass damit Zielpunkte in der Zukunft definiert werden.

Ich lade Sie ein, sich auf dieses gedankliche Abenteuer einzulassen und die nächsten Schritte mit mir mitzugehen. Ich werde Ihnen im Detail zeigen, wie die aktive Gestaltung der Zukunft funktioniert und wie Sie damit Ihr Unternehmen in ungeahnte, erfolgreiche Zeiten führen können. Eine spannende Reise, die sich lohnen wird.

4. Kapitel

LETZTE AUSFAHRT: NUMMER SICHER

Wenn Sie bis hierhin gelesen haben, dann haben Sie ja schon einiges mitgenommen – Respekt! Sie haben gelesen, was an der herkömmlichen Art der Zukunftsplanung nicht funktioniert. Dann haben Sie einen ersten Vorgeschmack auf eine völlig neue, andersartige Variante der Lebens- und Zukunftsgestaltung erhalten. Und doch haben Sie bestimmt auch Zweifel, ob Sie wirklich einen ganz neuen Weg einschlagen müssen. Ist das tatsächlich notwendig? Und vielleicht denken Sie auch: „Wer garantiert denn, dass das, was theoretisch kommen könnte, auch tatsächlich so kommt?!“



Andersrum denken – neu antworten:
**Wer garantiert Ihnen, dass das, was Sie sich
wünschen, auch tatsächlich so kommt?**

Sie haben recht: Die Krux mit den Garantien auf die Zukunft ist die, dass sie eben morgen und nicht jetzt ist. Wenn Sie deswegen lieber

die sichere Variante wählen wollen, dann halten Sie sich einfach an die folgenden Regeln. So gehen Sie auf Nummer sicher. Ihre Zukunft ist dann zwar von gestern anstatt von morgen, aber genau das gibt Ihnen ja die Sicherheit vor unliebsamen Neuerungen.

Darum hier für Sie die sieben ultimativen Ratschläge, wie Sie mit der Zukunft garantiert keine Überraschungen riskieren.

7 TIPPS, WIE SIE ES SCHAFFEN, DASS IHR MORGEN HEUTE SCHON VON GESTERN IST

1. Gehe stets davon aus, dass Du es besser weißt!

Wenn es um die Zukunft geht und wenn Ihnen Menschen neue Gedanken, Ideen und revolutionär andere Wege vorstellen, dann beurteilen Sie erst einmal vorab, ob diese Wege zum Ziel führen können. Schließlich verfügen Sie über Erfahrung in Sachen Zukunft – wie wären Sie sonst aus der Vergangenheit in der Gegenwart gelandet? Und wenn jemand behauptet, man könne die Zukunft durch Entscheiden gestalten, dann seien Sie lieber skeptisch! So etwas hat man ja noch nie gehört – was kann das dann schon sein? Ohne wissenschaftliche Studien, ohne Statistiken und weltweite Untersuchungen ist einer neuen Idee nicht zu trauen.

Nein: Sie wissen schon im Voraus, ob das Neue funktionieren kann oder nicht. Das ist schließlich Teil Ihres Jobs. Da sind Sie Experte.

Wenn Sie mit einer Projektidee oder einem Vorschlag, wie Zukunft neuartig gedacht werden kann, konfrontiert werden, dann machen Sie es wie Generationen erfahrener Führungskräfte vor Ihnen: Begegnen Sie dem mit einer dicken Portion skeptischer Ablehnung!

Führung ist eine angeborene Gabe, die man hat oder eben nicht. Und wer eine Führungsposition innehat, der hat diese Gabe – sonst hätte er die Position nicht. Damit verbunden ist die immu-

nente Fehlerlosigkeit Ihrer Entscheidungen. Sie wissen es eben besser!



Prüfen Sie neue Ideen, Modelle und Methoden – vor allem die, die das Bisherige infrage stellen und einen radikal anderen Ansatz präsentieren – immer erst durch Ihren Verstand! Nur wenn sie den erfolgreich passieren, dann können Sie der Idee eine Chance geben – wobei ... doch eher unwahrscheinlich, weil die Idee ja schließlich nicht Ihrem Kopf entstammt.

Das, was der Entscheidung auf ‚Nummer sicher‘ zu gehen, am stärksten im Weg steht, sind Fragen wie: „Was können wir erreichen, wenn wir das ausprobieren? Was wäre, wenn das klappt?“ – Ganz gefährlich! Was sollen Ihre Kolleginnen und Kollegen von Ihnen denken? Dass Sie nicht wissen, wie der Weg aussieht, da Sie sich hinterfragen?

Das sollten Sie auf jeden Fall vermeiden! Verlassen Sie sich auf die besten Berater, die es gibt und die es auf jeden Fall besser wissen: Ihr Wissen und Ihren Verstand! Das ist alles, was Sie benötigen.

2. Bleib immer bei dem, was du schon kennst und glaubst!

Unser Gehirn ist eine fantastische Erfindung. Sie müssen nur das wahrnehmen, was Sie vorher schon kennen und als richtig und bekannt akzeptieren! Das andere nehmen Sie gar nicht wahr – das gibt es für Sie nicht. Zum Glück! Das Gehirn filtert aus der Fülle von Informationen, die täglich auf Sie einströmen, die für Sie relevanten Dinge heraus. Was für eine herrliche Lösung, die Sie vor Überraschungen und Neuerungen bewahrt.



Darum klappt es in unseren Unternehmen so gut mit der Führung. Darum laufen Projekte nach dem immer gleichen Erfolgsschema ab. Und aus diesem Grund ist die Stimmung in unseren Organisationen, in Besprechungen, Meetings und Gesprächen so herausragend, wie sie ist. Weil alle stets schon vorher wissen, wie es kommt! Das ist doch beruhigend: Wenn alle schon vorher wissen, was nicht funktionieren kann und wird, dann kann jegliche Veränderung viel schneller ad acta gelegt werden. Das Schöne daran: Alle behalten immer recht und können anschließend voller Inbrunst sagen: „Siehst du, ich hab's ja gewusst, dass das nicht funktionieren kann!“

Je mehr ein Gedanke, ein Modell, ein Ansatz von dem bisher Gelerten und Erfahrenen abweicht, desto schneller und rigoroser sollten Sie ihn ablehnen. Denn es kann ja kein Zufall sein, dass es uns so schwer fällt, das Neue zu denken und anzunehmen.

Der dazu passende Rat kann nur lauten: Zukunftsschuster, bleib bloß bei deinem Leisten! Wenn Ihnen jemand eine neue Idee der Zukunftsgestaltung weitergeben möchte, dann lehnen Sie diese am besten gleich ab! Denn alles, was Ihr Wissen und das, was Sie für richtig erachten, übersteigt, kann nicht gut sein – auf jeden Fall nicht besser als das Bisherige. Damit behalten Sie stets alles im Griff. Dann ist die Zukunft vorhersehbar – Sie müssen einfach nur das aktuelle Denken der Gegenwart in die Zukunft verlängern.

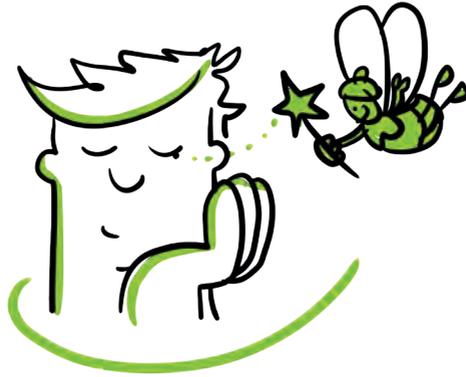
Und ... zack! Fertig ist die Zukunft.

3. Verändere nichts und erwarte gleichzeitig ein Wunder!

Sie möchten also im Hinblick auf die Zukunft des Unternehmens am liebsten nichts riskieren und keine Veränderungen vornehmen? Das ist absolut nachvollziehbar. Damit sind Sie in bester Gesellschaft, ist dies doch eines der Geheimrezepte zur Zukunftsgestaltung, mit dem bekannte deutsche Unternehmen wie Air Berlin, Schlecker und Praktiker lange Jahre bestens gefahren sind. Diese Unternehmen sind allerdings nicht weit genug gegangen: Sie haben nicht nur nichts verändert, sie haben darüber hinaus die Königsdisziplin der Zukunftseroberung vergessen: Sie haben keine Wunder erwartet!

Machen Sie es anders als diese Unternehmen – das wird Sie ganz weit nach vorne bringen: Machen Sie am besten so weiter wie bisher, riskieren Sie keine Veränderung und – erwarten Sie gleichzeitig Wunder! Denn in dieser Disziplin sind wir Weltmeister: Nicht Lotto spielen, aber den Jackpot erwarten. Nichts für die Gesundheit tun und nicht trainieren, jedoch täglich Spitzenleistungen abrufen wollen. Schlechte Prozesse und uninspirierende Führung in Unternehmen

pflegen und trotzdem jährlich Rekordergebnisse und zufriedene Mitarbeiter für selbstverständlich erachten.



Und es fehlt noch ein letzter Punkt in dieser Disziplin: Nichts verändern, alles erwarten und dann – ganz wichtig! – im Anschluss darüber klagen, wie ungerecht das Leben doch ist, wenn das Erwartete einmal nicht so eintreffen sollte wie gedacht. Dann suchen Sie die Schuld einfach woanders: Bei Ihrem Team, bei der Regierung, bei der Globalisierung, bei der Klimaveränderung – suchen Sie das für Sie Passende heraus und machen Sie dies für den ausbleibenden Erfolg verantwortlich. Das gelingt immer!

Albert Einstein sagte einmal: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.“ Aber bitte: Was weiß Einstein schon?! Er war ja schließlich kein Unternehmer.

Nur die hoffnungslosen Idealisten behaupten: „Auf Veränderung zu hoffen, ohne selbst etwas dafür zu tun, ist wie am Bahnhof zu stehen und auf ein Schiff zu warten.“ Aber wer behauptet denn, dass am Bahnhof kein Schiff vorbeikommen kann?

4. Male dir die Zukunft nicht zu rosig aus – das ist schließlich kein Wunschkonzert!

Jeder von uns kennt unzählige Beispiele dafür, dass mutige Pläne, visionäre Vorhaben und risikoreiche Unternehmungen nicht so eingetroffen sind wie geplant. Manche haben mehr Zeit gebraucht, einige haben sich im Laufe der Zeit verändert und andere sind überhaupt nicht wie erwünscht eingetroffen. Und ich frage Sie: Wer möchte das schon?! Das versaut doch das Leben und die Karriere! Die Angst vor dem Mutigen und dem Großen ist gut! Lassen Sie sich nicht das Gegenteil erzählen! Unsere Vorfahren, die nicht genügend Angst vor den Säbelzähntigern hatten, haben sich zu Recht evolutionär nicht durchsetzen können.



Es ist gut, dass in der Welt der Unternehmen, der Manager und Führungskräfte das Risiko weitestgehend verpönt ist. Warum sollte man es sich auch ungemütlich machen, wenn es genauso gemütlich geht?! Der Volksmund prägte so tiefsinnige Weisheiten wie: „Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste“, „Mühsam ernährt sich das Eichhörn-

chen“, „Hochmut kommt vor dem Fall“ – diese Weisheiten sollten Sie nicht außer Acht lassen!

Eine auf bekannten Erfahrungen, Statistiken und Regelungen aufgebaute Unternehmenswelt garantiert Sicherheit. Aber da, wo mit Ideen, Innovationen, Visionen und Mut gearbeitet wird, gehört das Unbekannte und zeitlich nicht Planbare zur Grundausstattung – wie unangenehm. Hand aufs Herz: Wer eine große Vision hat, aber nicht sagen kann, wie diese Wirklichkeit werden soll, der ist doch mehr als verdächtig. So jemanden kann man nicht ernst nehmen im Unternehmen! Gar nicht vorstellbar, wenn das auch noch funktionieren würde – das würde alles Bekannte auf den Kopf stellen. Das klingt ja fast so, als könne man sich die Zukunft aussuchen, die man haben möchte. Was für ein verrückter Gedanke!

Eine große Vision zu haben, bedeutet auch, dass Sie sich mit all den anderen auseinandersetzen müssen, die Ihnen dann begeistert folgen. Wie anstrengend! All die vielen gut gelaunten, engagierten Menschen um Sie herum, die dann arbeiten und mithelfen möchten. All die Bewerbungen, die auf einmal unaufgefordert ins Haus flattern. Und dann noch die Erfolge, die sich einstellen werden. Puh ... dann ist es vorbei mit der Ruhe.

Auf solche Abenteuer sollten Sie sich also besser gar nicht erst einlassen. Also – denken Sie lieber nicht zu groß, backen Sie kleine Brötchen – der Berliner Flughafen wurde schließlich auch nicht an einem Tag erbaut.

5. Verzichte auf hohe Ziele, bei denen es wirklich um etwas geht!

Ein weiterer todsicherer Tipp für die Zukunft: Wählen Sie die eigenen Ziele und auch die Ziele des Unternehmens stets so, dass ein Nichterreichen keinerlei Auswirkungen für Sie hat. Wie sehr sich manche Menschen über so etwas aufregen können – unvorstellbar! Selbst große Sportler haben sich nicht im Griff: Ein vergebener Matchball? Und schon zerkloppt Tennislegende John McEnroe seinen Schläger auf

dem Boden. Ein unberechtigter Elfmeter in der letzten Spielminute des Finales? Und Trainer Jürgen Klopp dreht an der Seitenlinie durch. Als wenn die Welt unterginge, nur wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Also, wenn Sie ein Ziel nicht erreichen, dann machen Sie sich nichts daraus. Die Erklärung ist: Es war einfach zu hoch gesteckt! Ziele, die man sich steckt, sind schließlich dazu da, dass man sie auch erreicht. Wie sieht denn das sonst aus?



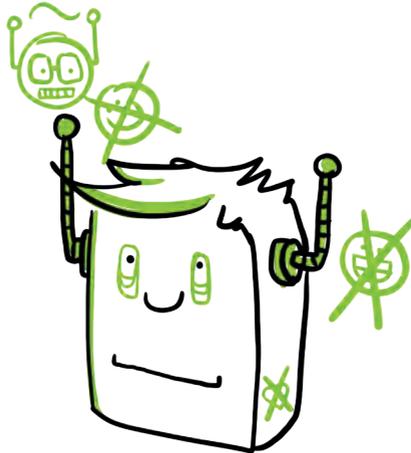
Es muss Sie kaltlassen, wenn Sie Ihre Ziele nicht erreichen! Erst dann verfügen Sie über das angemessene Maß an Abgebrühtheit. Nur die unverbesserlichen Idealisten machen sich Gedanken, wenn sie ein wichtiges, hohes Ziel nicht schaffen. Wohin dieses emotionale Getue führt, sieht man wiederum bei den Sportlern: Da kommen dann so verbissene Siegertypen wie ein Cristiano Ronaldo heraus. Die nicht verlieren können. Weil sie mal wieder zu viel wollten. Hätte er mal früher gelernt, den Ball flach zu halten, dann wär aus ihm auch was Ordentliches geworden.

Machen Sie darum nicht den Fehler, aus Ihren großen Fantasien und weitreichenden Träumen konkrete Bilder und Ziele werden zu lassen. Stellen Sie sich lieber nicht vor, wie das Leben oder das Unter-

nehmen sich entwickeln könnte. Dann können Sie letztendlich auch nicht enttäuscht werden. Und bleiben bei den Gewinnern! Je niedriger die Erwartungshürde, desto leichter springen Sie drüber.

6. Bleib immer rational und verzichte am besten auf Emotionen!

Wenn es um die Zukunft geht, dann geht es immer um hard facts, nicht um Menschen und Emotionen. Das notwendige ‚Humankapital‘ ist doch nur lästiges Beiwerk. Denken Sie an den schönen Spruch aller Führungskräfte: „Wie schön wäre die Arbeit, wenn es keine Mitarbeiter und keine Kunden gäbe!“



Zukunft wird aus harter Währung geformt. Wenn Sie zu einer Bank gehen und um einen Kredit bitten, dann möchte diese Bilanzen sehen – und am liebsten so viele materielle Sicherheiten, dass Sie selbst eine Bank eröffnen könnten. Wenn Sie dann Ihrem Bankberater mit „großen Zukunftsplänen“ und einem „zufriedenem, engagierten Team“ kommen, dann können Sie noch draußen auf der Straße sein schallendes Lachen hören.

All die jahrzehnte- und jahrhundertelange Entwicklung, die den menschlichen Intellekt so mühsam aus den Niederungen der Emotionen hervorgehoben hat – soll das etwa alles für die Katz gewesen sein? Wenn wir das hinter uns lassen, dann sind wir gleich wieder bei den Indianern im Wald.

Wir haben es uns hart erkämpft, dass wir in unseren Unternehmen stundenlang intellektuell diskutieren können – ohne jede Verbindung zu Emotion und Intuition. Das war nicht leicht. All das detaillierte Prognostizieren in Szenarien auf Basis von Tabellenkalkulationen; das Suchen von Gründen, warum jegliche Lösung garantiert nicht funktionieren kann; das wunderbare Gefecht von Argumenten und Standpunkten gepaart mit solidem Halbwissen – soll dieses jahrelange harte Training etwa umsonst gewesen sein?

Da lachen ja die Hühner! Und die Bankberater.

7. Probieren Sie das hier bloß nicht aus!

Wissen Sie, warum kleine Kinder aus Winsen oder Bielefeld Fans von Bayern München werden? Warum Menschen im Zweifelsfall lieber Persil als Dalli fresh & clean kaufen? Und wissen Sie, warum die großen Unternehmen stets die großen Agenturen beauftragen? Weil sie keine Experimente eingehen möchten. Ob dies die beste Lösung darstellt, danach fragt zu Recht niemand. Wichtig ist, dass man nachher sagen kann: „Ich bin kein Risiko eingegangen!“

In unserem Land arbeiten zahllose Kräfte mit Hochdruck daran, ein absolut risikofreies Leben ohne Experimente aufzubauen. Erste Initiativen für Fahrradhelmpflicht in der Badewanne sind schon gegründet worden.

Gleiches gilt für die Frage der Zukunftsgestaltung. Wenn Sie auf Nummer sicher gehen möchten, dann probieren Sie das hier im Buch Vorgeschlagene bloß nicht aus. Tun Sie sich und anderen den Gefallen und bringen Sie keine Verunsicherung ins Spiel. Die Zukunft ist doch schon per se unsicher – da sollte man lieber auf üblichen, ein-

gefahrenen Pfaden ins Morgen steuern. Nein, Probieren geht nicht über Studieren. Oder haben Sie schon einmal im Lebenslauf anstelle der akademischen Laufbahn ‚Probierzeit‘ gelesen?



Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er sitzt gerne immer auf dem gleichen Platz, liebt den stets gleichen Parkplatz und isst am liebsten auch im Urlaub Wiener Schnitzel. Wir sind nicht fürs Probieren geschaffen. Und wenn, dann sollen das doch bitte lieber andere ausprobieren. Wenn wir dann wissen, dass es ungefährlich, einfach, risikolos, ökologisch abbaubar, Stiftung Warentest-geprüft und ISO-zertifiziert ist – und man sich gegen potenzielles Nichtgelingen versichern kann, ja dann ... kann man mal in der Geschäftsführung überlegen, ob man die Idee zur Prüfung in drei Jahren auf die Tagesordnung setzt. In diesem Sinne ist hier die letzte Ausfahrt, um auf Nummer sicher zu gehen.

Sollten Sie jedoch die Ausfahrt nicht nehmen wollen, dann wünsche ich Ihnen viel Vergnügen auf der Entdeckungsreise Ihrer kommenden Zukunftsgestaltung!

5. Kapitel

GESTALTUNG DURCH HALTUNG

In diesem Buch will ich Ihnen eine erprobte, funktionierende und begeisternde Methode näherbringen, mit der Ihre Zukunft aussehen wird, wie Sie es sich bisher nicht vorstellen konnten. Dazu ist eine grundlegend neue Herangehensweise notwendig, wie ich sie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert habe. Wie Sie sich dabei bestmöglich ‚zu Ihrer Zukunft verhalten‘, das werde ich Ihnen in diesem Kapitel ganz konkret und praktisch erklären.

Bevor wir uns damit im Detail beschäftigen, hier noch einmal zusammengefasst, zu welcher grundlegenden Haltung und Einstellung für den Prozess der Zukunftsgestaltung ich Ihnen rate:

- **Das Leben ist liebenswert und großzügig.** Und zwar um ein Vielfaches mehr, als wir es gelernt haben und uns vorstellen können. Es unterstützt uns in allem. Wenn es um die Zukunft geht, dann dürfen wir darauf vertrauen, dass uns das Leben liebt.
- **Zukunft ist etwas, das entschieden werden kann.** Zukunft ist nur dann Schicksal, wenn ich mich dafür entscheide, dies zu glauben. Zukunft kann und muss entschieden werden. Wenn wir keine Entscheidung treffen, dann entscheiden andere über unsere Zukunft.

- **Zukunft ist das, was wir uns wünschen.** Wir dürfen uns für die Zukunft entscheiden, die wir haben möchten. Und zwar so groß, so bunt, so erfolgreich, so schön wie wir uns es vorstellen können. Die Grenzen unseres Denkens sind die einzigen Grenzen unserer Welt.

Ihre Haltung prägt alles Erleben, sie beeinflusst Erfolge und Misserfolge. Sie limitiert Ihre Möglichkeiten, sie eröffnet aber auch alle Chancen und sie hat die Eigenschaft, sich stets zu bestätigen. Aus diesem Grund finden Menschen mit einer optimistischen Zukunftseinstellung immer wieder neue Wege. Sie scheinen generell mehr Glück zu haben als Menschen mit einer pessimistischen Einstellung, die zum Scheitern neigen und auf jede Menge Situationen verweisen können, in denen sie vom Schicksal benachteiligt wurden.

Die Haltung ist also wichtiger als alles andere! In ihr und dem daraus resultierenden Verhalten liegt der entscheidende Unterschied zwischen der klassischen und der neuen Herangehensweise an die Zukunftsgestaltung.

DIE „STRATEGIE-METHODE“	DIE „HALTUNGS-METHODE“
Klassische Herangehensweise an die Zukunftsplanung	Neue Herangehensweise an die Zukunftsgestaltung
Zuerst wird eine Strategie entwickelt. Sie basiert auf vergangener Entwicklung, heutiger Einschätzung und Prognosen.	Die Lebenseinstellung ist die Basis. Die Haltung zur Zukunft entscheidet.
Aus der Strategie wird ein Umsetzungsplan erstellt.	Es wird ein Bild der erwünschten Zukunft gestaltet und entschieden.
Daraus werden wiederum Meilensteine und Maßnahmen abgeleitet.	Das entsprechende Verhalten auf Basis der Haltung und die Orientierung an dem Zukunftsbild garantiert die Zielerreichung.
Die Umsetzung beginnt. Alle orientieren sich am Plan . Wenn der Plan nicht funktioniert, wird eine neue Strategie entwickelt.	Die Umsetzung beginnt. Der Weg entsteht beim Gehen . Alle orientieren sich am Zukunftsbild. Korrekturen werden während des Gehens vorgenommen.

Bedeutet das also, dass Zukunftsarbeit in erster Linie darin besteht, an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung und am Mindset der Mitarbeiter zu arbeiten? Ja, genau so ist es! Es ist daher von richtungsweisender Bedeutung, dass alle am Zukunftsprozess Beteiligten ermutigt und angeleitet werden, an ihrer Einstellung zu arbeiten und diese bewusst zu gestalten.

Aber worauf kommt es dabei an? Woran können Sie arbeiten, wenn Sie an sich arbeiten möchten?



Andersrum denken – neu antworten:
**Woran arbeiten Sie, wenn Sie an
sich arbeiten möchten?**

Wie gestalten Sie praktisch Ihre Haltung und Ihr Verhalten?

ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

Haltung und Verhalten (verstanden als Ausdruck von Haltung) hängen untrennbar zusammen. Wie zwei Seiten einer Medaille. Wenn sie auseinanderfallen, wird es für die Umgebung anstrengend. Sie kennen das wahrscheinlich allzu gut:

Da ist zum einen Verhalten ohne Haltung. Wie beim Chef-Typus ‚Wetterfähnchen‘. Jeder im Team checkt als erste Amtshandlung am Morgen die Tagesform des Chefs, um herauszufinden, von wo heute der Wind weht. Dieser Typus ist unberechenbar und entscheidet am liebsten spontan nach Lust und Laune, und er ist in vielen Unternehmen und Organisationen allgegenwärtig. Das, was gestern noch gut und

richtig war, ist heute ungenügend und falsch. Darauf angesprochen, antwortet das Wetterfähnchen schnell mit für ihn absolut logischen Erklärungsmustern, die das eigene Verhalten als komplett richtig deklarieren. Für alle Menschen in seiner Umgebung gleicht die tägliche Arbeit einer Lotterie, bei der Hauptgewinn und Niete ganz eng beieinander liegen. Es fehlt das, woran sich ein Mitarbeiter orientieren könnte. Es fehlt die klare Windrichtung, die Haltung.

So ein Verhalten ohne eindeutige, konsistente Haltung ist unberechenbar, unvorhersehbar und grenzt an Willkür. Ein solcher Chef steht heute voll hinter seinem Team und lässt es morgen im Regen stehen, wenn ein Problem von außen kommt. Oder er verkündet und fordert vollmundig Werte wie Respekt und Disziplin und verstößt dann im nächsten Moment in eklatanter Weise selber dagegen. Seine Mitarbeiter wissen nur, dass sie nicht wissen, wie er sich morgen verhalten wird. Darauf angesprochen, reagiert die Führungskraft nach dem Prinzip „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern?!“ oder „Ich muss nichts begründen, ich bin Chef!“. Würden Sie einem solchen Chef gerne vertrauensvoll in die Zukunft folgen? Wohl kaum. Jedoch ist das Gegenteil auch nicht viel besser: eine Haltung ohne Verhalten. Denn da gibt es den Chef-Typus ‚Lautsprecher‘, der Ihnen auch nicht unbekannt vorkommen dürfte. Bei ihm gibt es klare Botschaften und eindeutige Verhaltensregeln, und alle wissen, was sie tun und was sie lassen sollten. Keine Verspätungen bei Besprechungen, keine Handy-Nutzung in Meetings, andere nicht beim Reden unterbrechen, wertschätzend mit seinen Kolleginnen und Kollegen umgehen – das alles ist beim ‚Lautsprecher‘ selbstverständlich und wird oft genug in blumigen Ansprachen betont.

Allerdings ist genau er es, der gerne zu Besprechungen einige Minuten später erscheint – selbstverständlich stets mit guten Begründungen. Und er ist es, der in Meetings alle paar Minuten auf sein Handy schaut – da er als Chef natürlich stets erreichbar sein muss. Und der ‚Lautsprecher‘ ist es auch, der alle in der Runde unterbrechen darf,

da seine Beiträge schließlich von unendlicher Weisheit durchzogen sind. Bei ihm ist in der Theorie alles schön und gut – in der täglichen Praxis fehlt seinen Mitarbeitern aber die glaubwürdige Einlösung der laut gesprochenen Worte.

Haltung ohne ein daraus resultierendes, stimmiges Verhalten ist letztlich wirkungslos.



Andersrum denken – neu antworten:
**Welche Haltung bestimmt
Ihr Verhalten?**

Da kann die Haltung noch so ehrenhaft sein: Müll muss getrennt werden, man soll Energie sparen, wir wollen nachhaltig agieren, bei uns werden Menschen wertgeschätzt, in unserem Team werden alle gleich behandelt ... Wenn sich diese Einstellung nicht im täglichen Tun und Umgang einlöst, dann ist sie nichts als heiße Luft. Ein Vorgesetzter, der eine klare, eindeutige und konsistente Haltungswelt bestens kommuniziert, in seinem Verhalten jedoch nichts von seiner Einstellung einlöst, wird unglaubwürdig, lächerlich und ist irgendwann nicht mehr ernst zu nehmen.

Darum sind beide Varianten untauglich: Verhalten ohne eine zu Grunde liegende Haltung beziehungsweise eine Haltung ohne daraus resultierendes Verhalten. Beides ist für das betroffene Team, die Kunden und Partner denkbar ungünstig.

Die Zusammenarbeit von Haltung und Verhalten stellt den Erfolgsfaktor für die neue Form der Zukunftsgestaltung dar, und deswegen hängt die zentrale Arbeit an einer erfolgreichen Zukunft nicht von Plänen und Strategien, sondern von Haltung und Verhalten ab.

Das klingt vielleicht ungewöhnlich und eigenartig für Ihre Ohren.

Und vielleicht spüren Sie Widerstand in sich aufkeimen. Widerstand, da die Idee, dass Zukunftsarbeit in erster Linie Haltungs- und Verhaltensarbeit bedeutet, so ganz anders klingt, als das, was Sie bisher gehört und gelernt haben. Dieser Widerstand ist ein völlig natürlicher Reflex.

DIE HERAUSFORDERUNG IST, DAS ALTE ZU VERLERNEN

Das, was Ihnen dieses Buch vermitteln möchte, ist für viele Menschen so neu und so weit weg von allem Bekannten und Erlernten, dass sich viel Gegenwehr regt. Dieser Widerstand ist natürlich. Er hat mit der Arbeitsweise Ihres Gehirns zu tun. Wenn Sie sich vorstellen, dass sich dort Ihre Gedanken, die Sie schon sehr oft gedacht haben, mit einer Geschwindigkeit von ca. 9.000 km/h fortbewegen, dann gleicht dies Datenautobahnen. Jeder Gedanke, den Sie so bisher noch nicht gedacht haben, hat dagegen eine Durchschnittsgeschwindigkeit von 3 km/h. Das gleicht dann eher einem Weg durch den Dschungel. Der Unterschied beträgt das 3.000-Fache! Wenn Sie also von klein auf gehört, gelernt und gedacht haben, dass man immer erst hart arbeiten muss, bevor das Vergnügen kommen darf, dann rast dieser Gedanke durch Ihren Kopf. Wenn Sie nun – vielleicht zum ersten Mal – hören, dass Sie erfolgreicher sein können, wenn Sie weniger arbeiten (das, was Sie bisher unter Arbeit verstanden haben) und gleichzeitig mehr Vergnügen haben, dann kriecht dieser Gedanke wie in Superzeitlupe durch Ihren Kopf. Und wird von den alten Gedanken fortwährend überholt.

Das Gehirn möchte das, was es gelernt hat, nicht mehr hergeben. Das Neue hat es dabei unendlich schwer, auf die Autobahn zu kommen. Darum ist das Lernen des Neuen und das Verlernen des Alten so

enorm schwierig, wie schon John Maynard Keynes in seinem Werk „Allgemeine Theorie“ 1936 feststellte:

„Die Schwierigkeit liegt nicht so sehr in den neuen Gedanken als in der Befreiung von den alten.“

Unser Denken versucht, alles dort einzusortieren, wo es in Gedanken schon einmal war. Es vergleicht das, was ihm begegnet, mit dem, was es kennt. Ein völlig natürlicher Vorgang – eigentlich. Der Haken an der Sache: Alles wirklich Neue passt darum nicht in Ihr System. Und wird daher erst einmal als tendenziell falsch eingestuft. Wenn ich beispielsweise immer gelernt habe, dass Antibiotika die richtige Medizin sind, dann fällt es schwer, an alternative Heilmittel zu glauben. Nicht, weil ich es nicht möchte, sondern weil mein Gehirn so funktioniert.

Und wenn Sie schon als Kleinkind gelernt haben, dass Sie sich draußen warm anziehen müssen, da Sie sich sonst „etwas einfangen“ (wobei die einzige Person, die friert, wenn sich das Kind eine Jacke anziehen muss, oft die Mutter ist ...), dann ist es sehr schwer vorstellbar, was der Niederländer Wim Hof, the ‚Ice man‘, so macht: Er steht bei einem seiner Rekordexperimente eine Stunde, 52 Minuten und 42 Sekunden bis zum Hals in Eiswasser. Und steigt dann quicklebendig aus dem Wasser – und das, obwohl wir gelernt haben, dass man in eiskaltem Wasser in wenigen Minuten erfriert.

Fälschlicherweise sehen wir nämlich das, was wir denken, als das an, was wirklich ist. Wir greifen ständig auf altes Erfahrungswissen zurück, das darauf beruht, was Menschen vor uns – vor allem unsere Eltern – gedacht, gesagt und vorgelebt haben. Je früher wir etwas hören, desto tiefer sackt es in uns hinein. Das ist nicht gut oder schlecht, es ist so. Das ist das ‚Alte‘, was in uns ist. Und alles Neue muss sich dagegen durchsetzen.

Es ist also ein hilfreicher Schritt, wenn ich das, was ich spontan den-

ke, so wahrnehme, dass mir bewusst wird: Das ist das, was ich mein Leben lang gelernt habe. Es ist wie Ihr Arbeitsweg, den Sie jahrzehntelang morgens und abends gegangen oder gefahren sind. Sie kennen jede Ecke, jede Bodenwelle, jedes Haus. Alles ist bekannt. Wenn Sie nun auf Grund einer Baustelle eine Umleitung nehmen müssen, dann greift all das Bekannte nicht mehr. Und ohne Navi wären Sie wahrscheinlich aufgeschmissen.

So ist also vieles, was wir für richtig halten, einfach nur das, was es vorher schon gibt. Und wir gestehen es uns nicht ein, dass es ziemlich arrogant ist, wenn wir jede neue Idee nur mit dem vergleichen, was wir gelernt haben, und dann auf dieser Basis unser Urteil fällen. Jeder kennt das im Alltag, wenn im Rahmen einer Besprechung eine wirklich neue Idee einer Kollegin oder eines Kollegen auf den Tisch kommt. Ich muss die typischen Gedanken und Reaktionen des restlichen Teams nicht ausführen. Sie wissen, wie es dann zugeht.

Albert Einstein, dem es wahrscheinlich oft ähnlich erging wie dem Kollegen mit der neuen Idee in der Teambesprechung, kommentierte dies sehr treffend: „Wenn die Theorien mit den Tatsachen nicht zusammenpassen, ist das schlecht für die Tatsachen.“

Wie kann ich denn nun offener für dieses neue Verständnis von Zukunft werden?



Andersrum denken – neu antworten:
**Sind Sie offen für ein neues Verständnis
von Zukunft?**

Die Sache mit dem Neuen und der Zukunft läuft anders, als wir es gelernt haben. Durch möglichst viel Nachdenken kommen die tatsächlichen Neuerungen, kommen die Zukunftsideen selten – bis nie. Denn

wir können ja bewusst nur das denken, was vorher schon in der Welt war. Wenn man Menschen fragt, wie sie auf etwas Neues gekommen sind, dann versuchen diese es oft so zu erklären: „Die Lösung ‚poppte‘ in mir auf“, „es ist mir eingefallen“. Beachten Sie das Wort „ein-gefallen“. Das ist nichts, was Sie bewusst tun können. All dies hat etwas Passives, etwas von ‚geschenkt bekommen‘ – oder etwas davon, dass das, was in mir ist, zutage kommt. All dies hat viel mehr mit Haltung als mit Machen zu tun. Viel mehr mit ‚bereit sein‘ und ‚zulassen‘ als mit ‚nachdenken‘ und ‚verstehen‘.

Wenn wir nichts an unserer Haltung und an unserem Denken ändern, dann gilt: Das, was wir gelernt haben, wiederholen wir immer und immer wieder. Zukunft wird damit nur wiederholte Gegenwart.

VERHALTEN, DAS ZUM ERFOLG FÜHRT

Welches Verhalten resultiert nun aus der beschriebenen Haltung? Welches Verhalten führt zum Erfolg für diese Form der Zukunftsgestaltung?

Machen Sie sich bereit für Ihr Zukunftstraining – denn Sie können (und müssen) Ihr Verhalten trainieren, wenn Sie die erwünschte Zukunft erreichen möchten. Machen Sie es mit Ihrem Verhaltens- training wie mit einem sportlichen Trainingsprogramm. Wenn Sie beispielsweise einen Marathon laufen möchten, dann gibt es Verhaltensweisen, die die Zielerreichung massiv unterstützen – und solche, die Sie bremsen.

Folgende Verhaltensweisen, folgende Trainingseinheiten, sind für Sie und Ihr Team essenziell im Hinblick auf die Gestaltung der Zukunft:

1. Ohne mutige, **hohe Ziele** wird die Zukunft niemals großartig und Sie werden die Kraft nicht aufbringen, um das Ziel zu erreichen.

2. Wenn Sie dann Ihr Zielbild gefunden haben, **entscheiden Sie sich mit Kraft** für genau dieses Bild – nichts soll Sie mehr davon abbringen.
3. Mit dieser Entschiedenheit **gehen Sie los** und fangen mit der Zukunftsgestaltung heute an.
4. Es kann lang dauern, es kann hart werden – doch **Sie bleiben auf jeden Fall dran** – das schlichte Durchhalten macht Sie zu einem Gewinner.
5. Warum sich all das lohnt? Weil Sie **auf das Leben vertrauen** dürfen. Es wird Ihr Bild von Zukunft wahr werden lassen.
6. Bei all dem, was Sie tun: Glauben Sie nicht das, was Sie denken. Denken Sie das, was Sie glauben möchten. Damit **sprengen Sie die Grenzen Ihres Denkens**.

Schauen wir uns diese Trainingseinheiten im Folgenden einmal genauer an.

1. Hohe Ziele machen Erfolge leichter

Es klingt ungewöhnlich, wenn nicht sogar verrückt: Hohe Ziele sind nicht das Gegenteil, sondern die Voraussetzung für überdurchschnittliche Ergebnisse. Was haben wir stattdessen nicht alles gelernt in unserem Leben: „kleine Brötchen backen“, „Träume sind Schäume“, „Hochmut kommt vor dem Fall“ und viele andere Sätze, die ins gleiche Horn tuten. Wir alle ‚durften‘ lernen, dass wir die Ziele stets so stecken sollen, dass wir sie auch realistisch mit normaler Kraftanstrengung in überschaubarer Zeit erreichen können. „Wenn du die nächsten zehn Jahre tüchtig sparst, dann kannst du dir davon einen neuen VW kaufen.“ Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass nach zehn Jahren genügend Geld auf dem Konto ist, um sich einen Porsche zu kaufen? Sie geht gegen null. Niedrige Ziele haben niedrige Ergebnisse zur Folge – sie limitieren nämlich unser Denken und unseren Einsatz.

Wenn Sie sich für die Zukunft Ihres Lebens oder Ihres Unternehmens eine wirklich tiefgreifende und umfassende Veränderung wünschen, wenn es endlich mal so richtig ‚krachen‘ soll, dann brauchen Sie richtig hohe, ambitionierte, unverschämte Ziele. Wer sagt denn, dass Ihr Unternehmen den Umsatz nicht in kurzer Zeit vervielfachen kann?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was trauen Sie Ihrem Unternehmen
wirklich zu?**

Wo steht geschrieben, dass Ihr Team nicht zu noch außerordentlicheren Leistungen in der Lage sein soll? Warum sollte nicht gerade Ihr Unternehmen Lösungen entwickeln, die so vorher noch nie jemand gedacht hat?

Unsere Zukunftsgedanken und unsere Zukunftserwartungen beeinflussen unser Leben viel stärker, als es unsere Vergangenheit tut. Wir glauben normalerweise, dass es unsere Vergangenheit ist, die uns maßgeblich einschränkt. Aber das tut sie nicht. Die Vergangenheit ist vorbei. Was uns wirklich bremst, das sind schüchterne, zaghafte Ziele. Und die Erwartung, dass die Zukunft gleich oder zumindest ähnlich unserer Vergangenheit sein wird – dass nichts Fantastisches mehr kommt im Leben.

Wie gehen Sie nun mit den Zielen im Hinblick auf eine erfolgreiche Zukunft um?

Es ist Ihre innere Haltung gegenüber dem Zielbild, die entscheidet. Ist dieses Ziel wirklich bedeutsam und ein echter großer Lebens-Wunschtraum für Sie? Die innere Haltung entscheidet, wie wichtig es für Sie ist, dieses Ziel zu erreichen und hier definiert sich damit auch schon der Rahmen der Anstrengung, die Sie investieren werden. Nur ein

wirklich hohes Ziel – ein Ziel, das Ihnen wirklich viel bedeutet – wird die Kräfte freisetzen, die benötigt werden, um das Ergebnis zu erreichen. Der Fokus auf ein großes Ziel ist Voraussetzung für großen Erfolg. Wenn wir die Zielerreichung für eher unwahrscheinlich halten oder das Ziel nicht besonders wichtig für uns ist, dann werden wir naturgemäß auch wenig Mühe und Aufwand investieren. Wenn Sie jedoch Ihre Erwartungen bezüglich der Zukunft ändern und deutlich erhöhen, dann öffnen Sie sich einer völlig anderen Zukunft. Unsere Vergangenheit können wir nicht mehr ändern, aber wir können verhindern, dass uns zu bescheidene Ziele morgen klein halten.

Wenn wir ein wirkliches Ziel – ein klares, großartiges Bild von Zukunft – haben, dann verschmilzt es mit uns. Fokus und Konzentration stellen sich leichter ein und das Ziel zieht uns an. Vergleichbar einem Magneten, in dem sich alle Atome ausrichten, ordnen sich die Kräfte in uns neu an. Und üben damit eine enorme Kraft aus. Diese war zwar vorher auch schon da, aber nicht ausgerichtet, sondern durcheinander. So sieht es auch in unserem Kopf, in unserem Geist, aus. Dort melden tausend kleine und große, wichtige und unwichtige Ideen, Ziele und Glaubenssätze gleichzeitig: Was darf ich? Was ist richtig? Was gehört sich und was denken die anderen? Was steht mir zu? Es sind tausend Vorstellungen über richtig und falsch, die alle in unterschiedliche Richtungen gehen. Und dadurch entsteht letztlich keine gezielte Kraft und Entwicklung in eine Richtung.

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten:

Suchen und setzen Sie sich hohe und mutige Ziele! Nur diese werden Ihnen die Kraft zur Zielerreichung geben. Wenn Ihnen Ihre Ziele dabei nicht wirklich wichtig sind – so wichtig, dass Sie sich nicht vorstellen können, auf diese zu verzichten – dann haben Sie noch nicht die passenden Ziele gefunden.

Praktisch sieht dies so aus, dass Sie Ihr persönliches Zukunftsbild schreiben und das Bild in Worte fassen, wie Ihr Leben in fünf oder zehn Jahren aussehen soll. Und wenn Sie das nicht begeistert und

anzieht, wenn Sie der Gedanke nicht schmerzt, das Ziel nicht zu erreichen, dann ist Ihr Ziel noch nicht hoch und leidenschaftlich genug.

2. Ein entschiedener Mensch ist immer die Mehrheit

Stellen Sie sich vor, Sie möchten mit einer Gruppe von Freunden oder Geschäftspartnern essen gehen. Niemand hat eine dezidierte Meinung oder einen Vorschlag, wo es hingehen könnte. Sie melden sich zu Wort und schlagen ein Restaurant vor, über das Sie Gutes gehört haben, stehen auf und machen sich startklar. Die Gruppe atmet auf, und wenige Augenblicke später ist die Gruppe fröhlich auf dem Weg zum Essen. Wie ist diese Entscheidung zustande gekommen? Mathematisch gesehen waren Sie in der Minderheit – sechs Stimmen gegen eine Stimme. Doch wenn keine der anderen Personen eine klare Meinung hat, beziehungsweise diese nicht entschieden vertritt, dann sind Sie in der Mehrheit: eine entschiedene Stimme gegen null andere.

So verhält es sich mit allen Entscheidungssituationen – auch mit der Frage der Zukunftsgestaltung. Hat kein anderer ein klares Bild, dann ist Ihr Bild der einzige sichtbare Leuchtturm. Wer kein Bild von Zukunft hat, der arbeitet für die Zukunftsbilder, die andere haben.



Andersrum denken – neu antworten:
**Für welches Bild von Zukunft
arbeiten Sie?**

Sich für eine Zukunft zu entscheiden und daran festzuhalten – das ist Entschiedenheit, das ist Commitment. Dabei wird sich eine Entscheidung, die mit großer Kraft getroffen wird, immer ihren Weg bahnen und Wirklichkeit schaffen. Darum ist es für diese Art der Zukunfts-

gestaltung so wichtig, dass sich Ihr Team oder im besten Fall das ganze Unternehmen auf ein gemeinsames Bild von Zukunft ausrichtet. Ob es das ‚richtige‘ Bild von Zukunft ist, entscheiden Sie! Denn es gibt kein objektiv richtiges Bild. Ob etwas richtig ist oder nicht, stellt sich immer erst im Nachhinein heraus. In der Rückschau wissen stets alle besser, was man hätte tun sollen. Doch wenn Sie es schaffen, mit einer größtmöglichen Entschiedenheit an die Gestaltung der Zukunft zu gehen, werden Sie unschlagbar. Für Außenstehende mag es manchmal schon fast an Verbissenheit grenzen, doch das kann und darf Ihnen egal sein.

Commitment im Hinblick auf die Zukunft bedeutet, keinen Plan B oder C zu haben. Sondern nur einen Plan A. Plan A beschreibt, wie Sie sich die Zukunft wünschen. Wenn Sie Ihren Urlaub planen und sich Ihr Wunschhotel aussuchen und buchen, dann haben Sie ja auch keinen Plan B im Kopf: „Was ist, wenn das Hotel abbrennt? Oder wenn die Rezeption versehentlich unser Zimmer doppelt vergibt? Schatz, lass uns lieber in einem anderen Hotel auch ein Zimmer buchen – das ist sicherer.“ Kein Mensch würde so agieren. Also machen Sie es auch nicht, wenn es um Ihre Zukunft geht.

Diese Entschiedenheit erzeugt genau die Kraft, die Sie benötigen, damit Zukunft Wirklichkeit wird. Wenn Sie sich mit aller Kraft für Plan A entscheiden und sich nicht bei den ersten Schwierigkeiten davon abbringen lassen – wenn Plan A das ist, was Sie sich für sich und Ihr Unternehmen wünschen –, dann beißen Sie sich darin fest. Es wird gelingen!

Ihre Entscheidungen und Ihre Entschiedenheit definieren Ihre Zukunft. Mit Entscheiden meine ich dabei kein Zusammenfassen aller Meinungen in einem Kompromiss, der möglichst keinem wehtut. Entscheiden ist eine sehr aktive Tätigkeit, ein Festlegen auf eine bestimmte Zukunftsvision. Und damit auch gleichzeitig das Weglassen aller anderen Möglichkeiten. Letztlich ist jede Entscheidung eine Reduktion der zukünftigen Alternativen auf eine einzige. Ihr Entschieden-

den ist vor allem ein Ausschließen und eine bewusste Beschränkung auf das, was Sie sich wünschen. Und es ist genau das Nein zu vielen Optionen, das Entscheiden und Entschiedenheit so schwer macht.

Entscheiden Sie sich für Ihre Zukunft und investieren Sie so viel Entschiedenheit wie möglich in diese Entscheidung!

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten:

Werden Sie entscheidungsfreudiger und entschiedener! Vor allem, wenn es um Ihre Zukunft geht. Eine Entscheidung, die mit großer Kraft getroffen wird, wird sich ihren Weg bahnen und Wirklichkeiten schaffen. Seien Sie mutig und springen Sie nicht von einer Option zur anderen.

Praktisch bedeutet das, die Zukunft nicht dem Zufall zu überlassen, sondern das Bild von Zukunft auszuwählen, das Sie sich wünschen. Und sich dann im Unternehmen für dieses Bild mutig und kraftvoll zu entscheiden – und es entschieden auch in stürmischen Zeiten zu vertreten.

3. Der Weg entsteht beim Gehen

Bei der Eroberung von allem Neuem geht es stets um den Mut, den ersten Schritt zu tun und loszugehen.

„Ich setzte den Fuß in die Luft und sie trug“, so beschrieb es die Lyrikerin Hilde Domin. Oder wie Astrid Lindgren ihre berühmteste Schöpfung Pipi Langstrumpf sagen ließ: „Das haben wir noch nie probiert, also geht es sicher gut!“

Dass das im Hinblick auf Zukunft die immanente Herausforderung darstellt, liegt auf der Hand, denn Zukunft ist ja per se unbetretenes Land. Paradoxerweise erfordert es anscheinend deutlich mehr Mut, erstmals einen Bungee-Sprung zu machen oder auf einer Party alleine auf die Tanzfläche zu gehen, als die eigene Einstellung gegenüber der Zukunft zu verändern.



Andersrum denken – neu antworten:
**Was wagen Sie eher: Erstmals einen
Bungee-Sprung zu machen oder
die eigene Einstellung gegenüber der
Zukunft zu verändern?**

Bei vielen ist das Losgehen um ein Vielfaches schwerer. Es ist eine Frage von Mut, loszugehen. Immer wieder. Stehenbleiben scheint oft sicherer. Und andere dabei zu kritisieren, in welche Richtung sie gehen, ist noch sicherer.

Vielen Führungskräften fehlt der Mut und sie haben keine Hoffnung mehr, wenn es um die Zukunft geht. An vielen Stellen dominieren sogar Resignation und Angst. Dies ist nach meiner Beobachtung aktuell eine der häufigsten Reaktionen auf Zukunftsprozesse in Unternehmen. Je komplexer die Welt und die Zusammenhänge werden, je schneller Veränderungen scheinbar das eigene Leben beeinflussen, desto bedrohlicher wirkt das, was wir Zukunft nennen. Dass das, was da kommt, das Leben auch verbessern könnte – wie es seit vielen Jahren der Fall ist – fällt uns schwer zu glauben.

Zukunft bedeutet für Unternehmen immer noch in erster Linie Planbarkeit anstelle von mutigem Losgehen. Ich bin der Überzeugung, dass Zukunftsgestaltung genau entgegengesetzt funktioniert! Ein Schlüssel besteht darin, nicht an den Weg zu denken – sondern nur ans Ziel. Der Weg entsteht beim Gehen. Das schier endlose Suchen nach dem ‚richtigen‘ Weg kenne ich auch aus meiner eigenen unternehmerischen Tätigkeit. Ich erinnere mich an den Fall, dass wir uns in der Geschäftsführung über Monate mit dem zukünftigen Leistungsportfolio und der passenden Marketingstrategie beschäftigt haben. Der Antrieb, auf jeden Fall den ‚richtigen‘ Weg zu finden, ver-

bunden mit der Auffassung, dass man erst losgehen könne, wenn es ‚richtig perfekt‘ ist, hat dazu geführt, dass geraume Zeit nichts geschehen ist – außer der internen Beschäftigung mit dem Thema. Da waren dann viele Gespräche, viele Argumente, viele Ideen – aber kein mutiges Losgehen.

Dieses – für viele Unternehmen bedauerlicherweise typische – Verhalten führt nur zu einem Ergebnis: Das Losgehen verzögert sich und wird verschoben. Die allermeisten Zukunftsprozesse scheitern daran, dass sie nicht starten. Ausschließlich daran. Nicht an fehlenden Ideen oder Ressourcen, sondern am fehlenden Start. Bevor es ans Losgehen geht, wird so viel in Szenarien gedacht, überlegt und abgewogen, dass schlussendlich alle Energie und Mut flöten gehen. Unternehmen erstarren damit in ihren Planungsszenarien. Wie oft habe ich es erlebt, dass sich Entscheidungsprozesse über Monate und Jahre hingezogen haben. Irgendwann haben alle Beteiligten vergessen, wie die Ausgangsfrage und die Gedanken zu Beginn eigentlich waren. Seitdem ich diese Erkenntnis versuche zu beherzigen, stelle ich eine große Erleichterung fest: Ich muss den genauen Weg nicht kennen. Er wird sich beim Gehen offenbaren. Immer. Ohne Zweifel.

Zukunft ist die Entscheidung für ein Ziel. Der Weg entsteht beim Gehen.

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten:

Losgehen! Den ersten Schritt machen. Und dann den zweiten. Und dann Erfahrungen sammeln. Sollte eine Korrektur nötig sein – ein Schritt nach links oder ein Schritt nach rechts – dann können Sie diesen setzen. Denn es ist kein Stück anders, als wenn Sie über eine detaillierte Planung für die nächsten Jahre verfügen und Sie nach zwei Schritten doch merken, dass eine Korrektur vonnöten ist. Nur dass Sie viel Zeit gewonnen und jede Menge Energie eingespart haben.

Praktisch bedeutet das, dass es wichtiger ist, mit einem Bild von Zukunft loszugehen, als erst alles Für und Wider abzuwägen. Wichtiger ist es, dass alle ein Bild davon haben, wo es hingehen soll, als den

3., 7. und 13. Schritt dorthin zu kennen. Wichtiger ist es, den Mut zu haben, in das Morgen vorauszugehen – gerade, wenn der Weg schwierig wird.

4. Wer dranbleibt, kann nicht scheitern

Eine weitere Verhaltensweise, die das Erreichen Ihres Zukunftsbildes massiv unterstützt, ist das Dranbleiben und Durchhalten. Der Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Menschen ist oftmals nur der, dass sich die ersten nicht von ihrem Ziel abbringen lassen und bei Schwierigkeiten einmal mehr aufstehen als die anderen. Es ist die bloße Beharrlichkeit, die Außergewöhnliches möglich macht. Als Freddie Mercury oder Roger Federer auf die Welt gekommen sind, hat niemand gesagt: „Das ist die Weltnachricht – ein Star ist geboren!“ Das waren normale Babys, wie Sie und ich es gewesen sind. Der Unterschied hat sich mit der Zeit entwickelt – und das hat sehr viel weniger mit Talent und Begabung zu tun, als wir alle denken. Mit Entschiedenheit, sehr viel Üben und Konsequenz sind diese beiden und viele andere zu den Ausnahmekünstlern und -athleten geworden, die wir dann im Fernsehen oder live bewundern konnten. Das tägliche Training über Jahre und Jahre hinweg hat die Spreu vom Weizen getrennt. Es gibt Untersuchungen, die belegen, dass im Grunde jeder Mensch in die Weltspitze einer Disziplin vordringen kann, wenn er mindestens 10.000 Stunden übt. Und üben bedeutet dabei, hart an sich zu arbeiten – etwas zu tun, was neu für Sie ist. Wenn Sie vier Stunden am Tag üben – und das an jedem Tag des Jahres, 365 Mal – dann brauchen Sie an die sieben Jahre, um auf die 10.000 Stunden zu kommen. Aber dazu ist so gut wie niemand bereit. Diesen Einsatz aufzubringen, ist den allermeisten zu viel.

In Sachen Zukunft ist glücklicherweise nicht ein solcher Zeiteinsatz erforderlich, allerdings die gleiche Beharrlichkeit! Wenn Sie sich einmal für eine Zukunft entschieden haben, wenn Sie fühlen, wie es für Sie werden soll, dann gilt es, beharrlich dranzubleiben. Es geht um

die gleiche Konsequenz – gleich, ob Sie Spitzen-Geiger oder Profi-Golfer werden oder Ihre gewünschte Zukunft erleben möchten. Am besten jeden Tag. Das intensive Fokussieren auf das erwünschte Bild von Zukunft, das Vorstellen, wie sich das Leben in Zukunft anfühlt, lässt Zukunft Realität werden.

Dabei lassen sich Konsequenz und Beharrlichkeit lernen. Doch dabei machen die meisten Menschen einen ganz entscheidenden Fehler: Sie überfordern sich und scheitern daher an ihrem begrenzten Durchhaltevermögen. Wie lernt man Konsequenz und Beharrlichkeit? Indem man die Übungsschritte so einfach macht wie irgend möglich. Es beginnt mit dem festen Entschluss – und mit Entschiedenheit! Wenn Sie sich klar entscheiden und dann durchhalten, liegt die Chance, dass das erreicht wird, wofür Sie sich entschieden haben, bei nahezu 100%. Aber: Wir entscheiden uns meist nicht klar genug, da wir nicht wissen, wofür – beziehungsweise uns nicht trauen, das zu sagen und festzuhalten. Genau dabei kann ein Zukunftsbild helfen.

Dranbleiben, kleinste Schritte machen – das macht Erfolg aus. Dabei empfehle ich gerne eine Methode, die Prof. Dr. Manfred Winterheller entwickelt hat und die er „SSR“ nennt. Die Abkürzung steht für die eingedeutschten englischen Begriffe: Slice it (in kleine Scheiben schneiden), Slow it (es maximal verlangsamen) und Repeat it (immer und immer wiederholen).

Nehmen wir einmal das Beispiel, dass Sie wieder mit dem Laufen beginnen möchten. Der Entschluss scheitert in den meisten Fällen daran, dass sich die Frühsportler komplett überfordern. Wenn Sie lange Zeit vorher nicht laufen waren, werden Sie nicht auf einmal eine halbe Stunde jeden Tag aufbringen und investieren können und wollen. Am dritten oder vierten Tag kommt dann etwas dazwischen, ein Termin, das Wetter, körperliches Unwohlsein – und Sie lassen einmal aus. Dann denkt Ihr Gehirn: „Wieder nicht geschafft – dann kann ich's gleich sein lassen!“ Sie stellen die Laufschuhe wieder ins Schuhregal und sind frustriert.

Der Schlüssel zum Erfolg ist, sich solche Mini-Schritte vorzunehmen, dass Sie gar nicht scheitern können – und dann dranzubleiben. Jeden Tag fünf Minuten laufen – ein Mal um den Block – das sollte möglich sein! Dann lernt Ihr Gehirn: „Der meint es ja wirklich ernst. Das ist ein echtes Ziel und er hält es durch.“ Darum: Machen Sie die Schritte so klein, dass es Ihnen lächerlich vorkommt – steigern Sie diese auch nicht. Wenn, dann kommt dies von ganz alleine. Suchen Sie sich ein Pensum aus, bei dem Sie keine Ausrede haben, es nicht zu tun. Und dann halten Sie es durch!

Übung ist alles. Wer ein großes Ziel hat – und dranbleibt –, wird ankommen. Wir haben nur nicht gelernt, irgendwo richtig dranzubleiben. Daher müssen wir Beharrlichkeit lernen. Und das geht wunderbar mit SSR. Denn es trainiert unseren ‚Mind‘. Und wir müssen uns vor allem um unser Denken kümmern! Wenn, dann scheitern wir an dieser Stelle. Das mentale Üben ist wichtiger als das physische. Dabei gibt es großartige Unterstützungstools wie die App Goalify, die Sie daran erinnert und anfeuert, Ihre fünf Minuten jeden Tag zu laufen. Was ist der Grund dafür, dass wir oft das, was wir im Kopf als richtig und für uns passend erkannt haben, nicht erfolgreich umsetzen? Warum ändert sich nach so vielen Seminaren und Workshops so wenig bis nichts?



Andersrum denken – neu antworten:
**Verändern Sie nach Seminaren und
Workshops wirklich etwas?**

Weil wir nicht ins Umsetzen kommen und das, was wir dann umsetzen, nicht durchhalten. Ein entscheidender Faktor, um Veränderung zu schaffen und die erwünschte Zukunft zu erreichen, sind Konse-

quenz und Beharrlichkeit. Wenn Sie beständig und diszipliniert am Zukunftsbild dranbleiben, werden Sie von den Ergebnissen in Zukunft garantiert überrascht werden!

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten:

Bleiben Sie dran. Gleich, was kommt. Kleine Schritte – jeden Tag. Sie müssen nicht alles auf einmal schaffen. Wenn Sie beharrlich bleiben, können Sie nicht scheitern.

Praktisch bedeutet dies, dass Sie sich jeden Tag mit der erwünschten Zukunft beschäftigen sollten. Es genügt, wenn dies kurz ist. Dafür aber täglich. Das Wichtige ist, dass Ihr Gefühl angesprochen wird und Sie den Wunsch und die Sehnsucht verspüren, diese Zukunft zu erreichen.

5. Vertrauen ändert alles

Wie Menschen – und damit auch Unternehmen und Organisationen, die aus tätigen Menschen bestehen – ‚funktionieren‘, ist immer wieder ein Mysterium. Wir forschen und forschen, wir beobachten und analysieren, wir probieren und entwickeln – und doch haben wir die ‚Weltformel‘, die Lösung, die auf Knopfdruck Probleme löst und erfolgreich macht, immer noch nicht gefunden.

Das ist wie im Fußball: Als Kölner erinnere ich mich leidvoll an die Saison 2017/2018. Der 1. FC Köln hat nach einer berauschten Vorsaison die Europacup-Teilnahme geschafft. Wenige Wochen später hat die Mannschaft, gespickt mit einer Großzahl der gleichen absoluten Vollprofis wie zuvor, scheinbar das Fußballspielen verlernt. Der erste Sieg wird nach sage und schreibe 16 sieglosen Spielen eingefahren. Nach dem Höhenflug gab es auf ein Mal einen Knick in der Erfolgsspur. Niemand kann den genauen Auslöser benennen, doch die Schüsse gehen knapp am Tor vorbei, individuelle Fehler häufen sich, immer mehr Spiele gehen verloren. Haben die Spieler ihr Können verlernt? Wurde die Taktik geändert? Ist etwas offensichtlich falsch gemacht worden? Nein, nichts davon. In Interviews hört man Erklä-

rungsversuche wie: „Wir haben irgendwie den Faden verloren“, „Das Glück war heute nicht auf unserer Seite“, „Die Spieler konnten ihr Potenzial nicht abrufen“. Trainer, Verantwortliche und Spieler sind ratlos. Was ist passiert? Und wie konnte es passieren? Die Antwort ist wahrscheinlich komplex, da viele Faktoren zusammenwirken – wir wissen es nicht genau! Es gibt etwas, das sich unserem direkten Zugriff entzieht. Etwas, das wir nicht direkt beeinflussen, trainieren – ‚tun‘ können. Da wird etwas mit uns gemacht und nicht wir machen etwas. Dieses Etwas hängt eng mit dem zusammen, was wir ‚Vertrauen‘ nennen. Es scheint, als hätten die Spieler das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, in ihr Team, vielleicht auch in die Führung verloren. Haben Sie schon einmal probiert, Vertrauen aktiv zu ‚machen‘?



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie entsteht Ihrer Meinung nach
Vertrauen?**

Zum Beispiel darauf zu vertrauen, dass etwas gut ausgehen wird? Vertrauen, dass Sie – entgegen aller Prognosen – auf dem richtigen Weg unterwegs sind? Das ist nicht einfach. Zumal, wenn es scheint, dass unsere Erfahrungen dagegensprechen. Vertrauen entsteht. Es wächst mit der Zeit. Und guten Erfahrungen. Und Entscheidungen.

„Und was hat das mit Unternehmenswirklichkeit und Zukunft zu tun?“, fragen Sie sich. Gilt nicht gerade in unserer Arbeitswelt „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“?! Kann man ein Unternehmen auf Vertrauen aufbauen? Ich behaupte, man kann es nicht nur, man muss es!

Dabei geht es mir vor allem um das grundlegende Vertrauen in die Liebenswürdigkeit des Lebens und – in die Zukunft. Es klingt beinahe

zu einfach, um wahr zu sein: Das Vertrauen, das Sie, Ihr Team, Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen in die eigene Leistung, die Zusammenarbeit und in die Zukunft haben, ist ein entscheidender Faktor für Zufriedenheit und Erfolg. Es ist das grundlegende Vertrauen gemeint, dass ‚es gut werden wird‘ – gleich welche Schwierigkeiten und scheinbar unlösbaren Probleme am Horizont auftauchen. Können Sie es tatsächlich bewirken, dass Ihnen ein Kunde Ihr Produkt abkauft? Können Sie einen anderen wirklich dazu bringen, Ihnen einen Auftrag zu erteilen? Und können Sie garantieren, dass Sie die richtigen Lösungen auf die Probleme finden, die sich immer wieder ergeben werden? Wenn Sie ehrlich sind, dann werden Sie zugeben müssen, dass Sie es nicht können – im letzten vertrauen Sie darauf, dass es so wird, wie Sie es sich erhoffen.

Wir bezeichnen dieses grundlegende Vertrauen in die Gutmütigkeit und Großzügigkeit des Lebens in unserer Sprache oft abfällig als „blindes Vertrauen“ – etwas, das man nach allgemeiner Auffassung privat nicht haben sollte und im Arbeitskontext erst recht nicht haben darf! Dabei steckt viel Wahrheit in diesem Ausdruck. Vertrauen ist in diesem Sinne stets blind, da es in eine Zukunft investiert, die für uns heute nicht sichtbar ist. Vertrauen ist immer auf das Morgen ausgerichtet – darauf, dass es gut werden wird.

Zukunft geht nicht ohne Vertrauen. Ohne Vertrauen können Sie heute aufhören, Ihr Unternehmen zumachen und die Arbeit einstellen. Ohne Vertrauen, dass Ihre Ideen und Vorhaben klappen, dass die Menschen, mit denen Sie arbeiten, auch morgen noch mit dabei sind, dass es Kunden gibt, die genau das haben möchten, was Sie machen, können Sie einpacken.

„Doch worauf soll ich vertrauen? Gibt es denn einen Grund zu vertrauen? Wird nicht alles immer schlimmer und schlechter?“



Andersrum denken – neu antworten:
Haben Sie Grund zu vertrauen?
Worauf vertrauen Sie?

Nein, wird es nicht! Es gibt unzählige Statistiken, die zeigen, dass unsere Welt in den letzten Hunderten von Jahren kontinuierlich besser geworden ist. Die Kindersterblichkeit ist zurückgegangen, ebenso die Armut und der Hunger. Reichtum, Freiheit und Selbstbestimmung haben kontinuierlich zugenommen. Wir leben in der reichsten Zeit der Menschheitsgeschichte. Wir genießen Luxus, der für frühere Generationen undenkbar war. Nein, es wird nicht alles schlimmer und schlechter.

Wenn Sie die Welt beobachten, wenn Sie sich das Leben ansehen, dann können Sie erkennen, dass alles auf Wachstum, auf ständige Erneuerung, auf Unendlichkeit angelegt ist. Jedes Jahr produzieren Bäume Abermillionen von Blüten und Früchten. Auch wenn diese gar nicht alle benötigt werden. Alles ist auf Leben, auf Zukunft ausgerichtet. Alles funktioniert. Die Erde wird in ihrer Umlaufbahn gehalten, es wird Tag und Nacht, Sauerstoff entsteht, alles wächst – und das alles ohne unser Zutun. In genau diese Kraft können Sie vertrauen. Und zwar ganz praktisch – in Ihrem Leben und im Arbeitskontext. Denn Sie sind Teil dieser Welt und dieses Prinzips, dass alles auf Lebendigkeit und Gelingen angelegt ist.

„Und wie kann ich bitte schön Vertrauen ‚machen‘?“ Diese Frage stellt sich logischerweise im Anschluss. Wenn Zukunft so entscheidend mit der Frage des Vertrauens verknüpft ist, wie gehe ich dann mit dem Vertrauen um?

Sie können dies in zweifacher Weise positiv entwickeln: Erstens geht es darum, sich der Tatsache bewusst zu werden, dass alles in dieser

Welt ursprünglich geschaffen ist, damit es gelingt, wächst, Positives hervorbringt und lebendig ist. Sich dessen bewusst werden? Das geht ganz einfach: Warum lesen Sie nicht einfach einmal Bücher und Artikel, die darüber berichten, anstelle der Nachrichtensendungen und Magazine, die das, was nicht gelingt, in den Mittelpunkt stellen. Warum suchen Sie nicht die Menschen und Geschichten, die Ihr Vertrauen in die Welt und in das, was möglich ist, stärken. Es gibt unzählige Beispiele, die uns dank des Internets und YouTube mit einem Klick zur Verfügung stehen und die genau darüber berichten, wie Vertrauen aufgebaut und gestärkt werden kann. Beschäftigen Sie sich damit, sprechen Sie in Ihrem Team über solche Geschichten, lassen Sie Ihr Denken und Ihr Maß an Vertrauen von dieser Sicht auf die Welt beeinflussen.

Ja, es ist mir durchaus bewusst, dass die Basis für Vertrauen – gerade das sogenannte Urvertrauen ins Leben – in frühesten Lebensjahren gelegt wird. Und dass wir uns diese Zeit und Prägung nicht aussuchen konnten. Doch das muss nicht bedeuten, dass das über den Rest Ihres Lebens entscheidet. Und damit sind wir beim zweiten Punkt: Sie können sich entscheiden, zu vertrauen. Klingt komisch? Ist aber so. Normalerweise sagen wir: „Erst schauen wir mal, wie sich die Dinge entwickeln oder wie sich der Mensch verhält, und dann können wir vielleicht vertrauen.“ Sie können es aber auch umdrehen: Erst kommt die Entscheidung zu vertrauen, und dann sehen Sie, was passiert. Vertrauen ist ein Ausdruck von Haltung, zu der Sie sich entscheiden können. An jedem Tag. In jedem Moment. Immer wieder neu. Sie können sich entscheiden, darauf zu vertrauen, dass die Zukunft gut wird. Nur, weil sich dies ungewöhnlich anhört, muss es nicht falsch sein. Sie können es ausprobieren. Ein Meeting, ein Workshop, ein Projekt – Sie starten, indem Sie alle Beteiligten einladen, sich mit Ihnen zu entscheiden, dass Sie die investierte Zeit nicht bereuen werden, sondern dass etwas Großartiges entstehen wird. Nicht abzuwarten, was am Ende des Tages auf den Flipchart-Blättern steht,

sondern im Vorhinein bewusst und mit Kraft die Entscheidung zu treffen: Wir werden es nicht zulassen, dass wir heute nicht mit einem fantastischen Ergebnis auseinandergehen. Das meint, Zukunft zu entscheiden.

Übrigens: Vertrauen ist wichtiger als das, was wir unter ‚Arbeit‘ verstehen. Wir denken: Wenn wir noch eine Projektskizze anfertigen, noch eine Kalkulation durchrechnen und noch zehn weitere Akquisemailings versenden, dann wird unser Tun belohnt werden, die Zukunft wird rosig, Erfolg und Zufriedenheit werden sich einstellen. Es gibt eine Alternative dazu: Wenn Sie daran arbeiten, dass Ihr Vertrauen wächst oder wiederhergestellt wird – tatsächlich so, wie ein Kind vertrauen kann –, dann tun Sie das Wichtigste, das Sie für Ihre Zukunft tun können.

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten: Weniger von dem tun, was klassisch unter ‚Arbeit‘ verstanden wird und mehr auf Vertrauen bauen – das ist die beste Zukunftsinvestition, die Sie tätigen können.

Praktisch bedeutet das, dass Sie sich Zeit nehmen, damit sich ein starkes Vertrauen entwickeln kann. Und das am besten auch in Ihrem Team oder mit Ihren Kollegen. Beschäftigen Sie sich weniger damit, was das Vertrauen schwächt (Nachrichten, Wettbewerbsstudien etc.) und mehr damit, was Ihr Zutrauen in die Welt, in Ihr Tun und in Ihr Team stärkt (positive Geschichten, Inspirationen, gegenseitiges Stärken etc.).

6. Die Grenzen Ihres Denkens sind die einzigen Grenzen Ihrer Welt

Eine Herausforderung bei der in diesem Buch beschriebenen Art und Weise, die Zukunft zu gestalten, ist die Tatsache, dass Sie immer wieder an die Grenzen Ihres Denkens und Ihrer Vorstellungskraft stoßen werden. Gleich, ob es um hohe Ziele, die Bedeutung von Entscheidung, Beharrlichkeit und Vertrauen geht oder ob Sie sich

mit der These konfrontiert sehen, nicht zuerst an den Weg denken zu dürfen – vieles an dieser Herangehensweise ist sehr anders als ‚das Übliche‘ und der ‚Mainstream‘. Und dagegen wird sich Ihr Kopf wehren.

Es gibt einen guten ‚Trick‘, wie Sie die eigenen Widerstände im Kopf umgehen oder abschwächen können: Es ist das Denken in Modellen. Das meint, dass Sie zu sich selber sagen, dass es nicht um die einzig richtige Wahrheit in Sachen Zukunft geht (die es so eh nicht gibt) – sondern, dass es sich bei der Zukunftsbild-Methode um ein Modell neben anderen handelt. Wenn Sie so denken, dann werden Sie beobachten, dass der Widerstand in Ihnen nachlässt. Es gibt wahrscheinlich unzählig viele Herangehensweisen an die Zukunft. Und hier wird ein Modell beschrieben, das Sie im Kopf neben das eine oder die vielen stellen, die Sie bisher kennengelernt oder ausprobiert haben. Da steht es nun. Und es geht nicht darum, ob das eine ‚stimmt‘ und die anderen nicht. Die Frage ist nur: Wie gut und wie lange funktioniert welches Modell? Wie gelangen Sie mit einem guten Gefühl, einem begeisterten Team und ohne Angst in eine erfolgreiche Zukunft? Das ist die Frage, die entscheidet, welches der Modelle für Sie Relevanz hat und welches nicht. Und die einzige Möglichkeit, es herauszufinden, ist die Praxis, das Ausprobieren. Nur so werden Sie erfahren, ob an diesem Modell etwas dran ist oder nicht.

Auch wenn Sie dem folgen können und die Zukunftsbild-Methode als ein Modell neben anderen sehen, kommen Sie nicht darum herum, sich der letzten Herausforderung in der Reihe der zukunftsfördernden Verhaltensweisen zu stellen: Es geht darum, die Grenzen des eigenen Denkens zu sprengen.

Wie schon beschrieben, werden Sie keine herausragende Zukunft erleben, wenn Sie das Gleiche denken und machen wie gestern und heute. Ein verlängertes, sich wiederholendes Denken von dem, was Sie schon gestern und vorgestern gedacht haben, wird keine außergewöhnlich positive Entwicklung ermöglichen. Sie sind der Meinung,

dass trifft auf Sie nicht zu? Sie glauben, Sie denken wirklich immer wieder Neues?



Andersrum denken – neu antworten:
**Denken Sie wirklich immer
wieder Neues?**

Dann kann ich Ihnen nur gratulieren! Aber Vorsicht: Mit „wirklich neu“ sind die Gedanken gemeint, die Ihr bisheriges Denken radikal infrage oder auf den Kopf stellen – und die sich dann in sichtbarem Tun zeigen!

Wenn Sie beispielsweise immer davon ausgegangen sind, dass sich die Wirtschaftswelt aus überfüllten Märkten voller Konkurrenten zusammensetzt und dass Ihre Aufgabe darin besteht, mit Marketingkampagnen und Vertriebsoffensiven neue Zielgruppen zu erobern und mit Mitbewerbern um Marktanteile zu kämpfen und Menschen mittels Verkaufsförderung, Lockangeboten zur Kundenbindung und Neuromarketing dazu zu bringen, dass sie Produkte kaufen, die sie im Grunde nicht benötigen – dann ist das eine gängige Vorstellung von Business. Ich behaupte demgegenüber, dass man ein Unternehmen ebenso erfolgreich führen kann, indem man die Kunden mit ihren Bedürfnissen wirklich ernst nimmt, langfristig Probleme für Menschen löst, Mitarbeitern Sinn und Heimat gibt – und nicht auf kurzfristige maximale Profitoptimierung setzt, indem man Service reduziert und Kulanz verbannt. Das beschreibt, was ich mit „neuem Denken“ meine. Wenn Sie solch einem Gedanken folgen können und sagen, „das probiere ich mal bei uns ernsthaft aus!“, dann denken Sie tatsächlich Neues.

Darum ist es bei dieser Form der Zukunftsgestaltung unumgänglich,

die Grenzen des eigenen Denkens zu überwinden. Und das gleich auf zweifache Weise:

Zum einen gehen Sie voraussichtlich über die Grenzen Ihres bisher Gedachten hinaus, wenn Sie diese Methode als tatsächliche Alternative in Betracht ziehen.

Und zum anderen besteht die Herausforderung bei der Entwicklung eines begeisternden, erwünschten Zukunftsbildes darin, über die Grenzen des Denkens so weit hinauszugehen, dass etwas wirklich Großartiges, Neues, Mitreißendes entstehen kann.

Zukunft bedeutet – und das haben wir meines Erachtens an zu vielen Stellen vergessen –, etwas so Großartiges zu denken, dass es das heute Mögliche bei Weitem übersteigt. Der Gedanke und die Entscheidung, den ersten bemannten Flug zum Mond durchzuführen. Oder der Traum eines wiedervereinten Deutschlands. All diese Zukunftsbilder sprengten über Jahre und Jahrzehnte die Vorstellungskraft vieler Menschen – und waren gleichzeitig Ursache und Antrieb für unglaubliche Anstrengungen und Investitionen. So kann es auch mit der Zukunftsvision des Niederländers Boyan Slat sein, der die Weltmeere von einem Großteil des Plastikmülls befreien will. Etwas ‚Unmögliches‘, ‚Unvorstellbares‘ zu denken – und dann alles zu mobilisieren, es zu erreichen – das ist das eigentliche Wesen von Zukunft.

Ein Zukunftsbild, das nicht über das hinausgeht, was ‚man sich so vorstellen kann‘, wird bei Weitem nicht die Kraft entwickeln, die möglich wäre.

Die gute Nachricht: Es ist möglich! Die Grenzen des Denkens zu sprengen, ist eine der hervorstechendsten Eigenschaften der Menschen. Es ist auch in Ihnen angelegt, denn Ihr Geist strebt nach dem, was neu und anders ist – wenn Sie es ihm gestatten und ihm diesen Raum eröffnen. Und wenn Sie die inneren Beschränkungen überwinden. Es ist einfacher, als Sie sich wahrscheinlich im Moment vorstellen können. Es hat viel mehr mit Mut und Entscheidungen als mit Arbeit, Wissen und Anstrengung zu tun. Wie das konkret im Rahmen des Zu-

kunfts bild-Prozesses funktioniert, finden Sie im zweiten Teil des Buches erläutert.

Sie sind nun schon so weit gegangen – gehen Sie jetzt auch den Rest des Weges mit mir! Sprengen Sie die Grenzen Ihres Denkens und entscheiden Sie Ihre Zukunft!

Auf den Punkt gebracht – das heißt konkret für Ihr Verhalten: **Glauben Sie nicht alles, was Sie denken! Sondern denken Sie das, was Sie glauben wollen!** Erlauben Sie sich, das zu denken, was Sie sich für die Zukunft wünschen! Die Grenzen dessen, was möglich ist, sind nur in Ihnen – nicht außerhalb.

Praktisch bedeutet das, dass es sich lohnt, sich immer wieder darauf zu fokussieren, dass Zukunft mehr ist als das, was Sie sich bisher vorstellen konnten. Und Ihr Team kontinuierlich dabei zu unterstützen, eine grandiose Zukunft zu denken. Je besser das gelingt, desto besser erreichen Sie Ihr Ziel.

6. Kapitel

ALLES GANZ ANDERS

Bevor ich Ihnen ab dem nächsten Kapitel den Zukunftsbild-Prozess als bewährte und einfach umzusetzende Methode genauer vorstelle, möchte ich Sie noch warnen: Diese Methode wird nur funktionieren, wenn Sie bereit sind, bewusst einen radikalen Schritt zu machen. Und das bedeutet:

Vergessen Sie alles, was Sie bisher in Ihrem Leben über Zukunft gedacht und geglaubt haben!

Denn das ist nicht nur überholt. Es steht Ihnen beim Erreichen Ihrer Ziele und beim Verwirklichen Ihrer Wünsche absolut im Weg. Wenn Sie nicht ‚radikal‘ – und damit meine ich von der Wurzel der Gedanken her – mit dem Bisherigen brechen, werden Sie nur einen Bruchteil dessen erreichen, was möglich ist. Alle Vorstellungen, die Sie irgendwann einmal gelernt und verinnerlicht haben – so wie die allermeisten Menschen –, stehen Ihnen komplett im Weg und verhindern, dass wahr wird, was Sie sich wünschen.

Das größte Problem auf dem Weg ins erwünschte Morgen ist im Kopf der Menschen.



Andersrum denken – neu antworten:
**Was hindert Sie Ihr erwünschtes Morgen
zu erreichen?**

Auch in Ihrem Kopf. Nicht im Außen, nicht im Markt, nicht im Wettbewerb, den Rahmenbedingungen oder der Politik. Nein, die Zukunft liegt in Ihrem Kopf! Es geht ausschließlich darum, dass Sie Ihr Denken ändern. Immer nur am Außen herumzubasteln, das bringt überhaupt nichts. Nicht die Welt ist für Ihre Zukunft verantwortlich – das sind ausschließlich Sie! Die Welt reflektiert nur das, was Sie denken. Also: Wenn Sie Ihr Denken nicht ändern, wird sich Ihre Welt nicht ändern. Aber andersherum gilt: Wenn Sie Ihr Denken verändern, ändert sich alles! Das Einzige, das wirklich Einzige, das Sie und Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation von der Zukunft abhält, die Sie sich erhoffen, ist der Möglichkeitsraum und die Vorstellungskraft Ihres Denkens.

Wenn Sie wirklich etwas verändern möchten, wenn Sie dorthin gelangen wollen, ‚where the magic happens‘, dann kommen Sie nicht umhin, das, was Sie bisher für richtig erachtet haben, über Bord zu werfen. Denn das Gestalten der Zukunft funktioniert vollkommen anders.

ERST ERKENNEN, DANN WAHRNEHMEN – NICHT UMGEKEHRT

Das große Missverständnis, das im Weg steht: Wir sind so aufgewachsen und erzogen worden, dass wir das für wahr halten, was wir wahrnehmen. Wir sehen die Welt, die Dinge, so wie sie sind – und dann

sagen wir: So ist es, das ist die Wahrheit. Wir lesen die Zeitung, hören Nachrichten über fallende Börsenkurse und eine drohende Krise, sehen zurückgehende Auftragseingänge und denken: So ist es. Die Krise wird kommen.

Oder stellen Sie sich vor, Sie planen ein neues Firmengebäude, das den Mitarbeitern zu einem zweiten Zuhause werden soll. Und dann hören Sie von Beratern, Kollegen oder sogenannten ‚Freunden‘, dass sich das nie rechnen wird und dass stattdessen vorsichtiges Planen angesagt ist. Sie schauen darauf, wie es andere machen und erkennen für sich: „Stimmt, alle Bürogebäude sehen anders aus als meine Vorstellungen. So macht man das wohl.“

Doch genau diesen Gedanken müssen Sie vergessen und verlernen! Zukunft geht anders.

Weil wir nur das wahrnehmen, was wir für möglich halten, fallen wir auch beispielsweise immer und immer wieder auf optische Täuschungen herein. Selbst wenn wir wissen, dass es nicht so ist, wie es scheinbar aussieht, tappt unser Kopf jedes Mal wieder in die Falle. Unsere Wahrnehmung ist so einfach zu täuschen, sie täuscht uns fortwährend. Schon wenn Sie nur mehrere Menschen bitten, ein und dieselbe Situation zu beschreiben, erhalten Sie so viele Versionen, wie Sie Menschen gefragt haben. Die Welt ist nicht so, wie wir sie sehen.



Andersrum denken – neu antworten:
**Ist die Welt wirklich so,
wie Sie sie sehen?**

Wenn Sie jedoch Ihre Zukunft gestalten und etwas Großes erreichen möchten, dann müssen Sie aufhören, Ihrer Wahrnehmung Glauben

zu schenken! Sie müssen stattdessen erst wissen, was Sie wollen und was Sie für wahr halten möchten, damit Sie dann sehen und wahrnehmen, was Sie gerne erleben möchten. Anders ausgedrückt: Es ist nicht das wahr, was Sie wahrnehmen – im Gegenteil: Sie nehmen nur das wahr, was Sie für wahr halten.

Da wir unsere Wahrnehmungen erzeugen, sind diese immer nur innerhalb der Grenzen unseres bisherigen Denkens. Was wir nicht für möglich halten, sehen wir schlicht und einfach nicht. Das bedeutet konkret: Wenn Sie sich eine außergewöhnlich großartige Zukunft vorstellen wollen, dann müssen Sie es zuvor für möglich und absolut denkbar halten! Das ist das radikal Andere an dieser Methode. Die Entscheidung, die Sie vor allem treffen müssen, lautet: Ich kann meine Zukunft entscheiden und ich kann mich für alles entscheiden, was ich erleben möchte. Wenn Sie an dieser Stelle nichts ändern, dann ändert sich nichts in Ihrem Leben und nichts in Ihrer Zukunft. Wo möchten Sie als Unternehmen oder Organisation in zehn Jahren sein? Was soll bis dahin entstanden sein? Wie sieht der Erfolg aus, den Sie sich immer gewünscht haben? Diese und weitere Fragen erfordern einen Erkenntnisprozess und dann eine Entscheidung. Das ist Ihre Aufgabe.

Wenn Sie immer erst wahrnehmen („Aha, so ist also die Welt. So wird in Unternehmen gearbeitet. So geht man mit Menschen um. So ist das Leben. ...“) und dann erkennen, was Ihnen Tag für Tag begegnet, dann sind Sie schon in die Falle getappt und bleiben automatisch in den Begrenzungen Ihrer bisherigen Möglichkeiten, in Ihrer Vergangenheit stecken. Wenn Sie jedoch zuerst erkennen („So möchte ich die Zukunft haben. So möchte ich arbeiten und mit Menschen umgehen. So stelle ich mir das Leben vor. ...“) und dann wahrnehmen, dann sprengen Sie die Grenzen Ihres Denkens.

WEG MIT DER VERGANGENHEITSFIXIERUNG!

Und das ist nicht nur für Sie individuell von Bedeutung. Wenn wir nicht endlich aufhören, nur aus unserem Gestern zu leben, zu beurteilen, zu planen, zu denken, dann können wir auch kollektiv einpacken. Wenn alles, was das Morgen ausmacht, nur aus Maßstäben und Methoden der Vergangenheit besteht, dann steht uns eine langweilige Zukunft bevor.

Ein Großteil der Stagnation, der Resignation und der Angst in unserer Gesellschaft, im politischen Denken – und auch in der Wirtschaft! – resultiert aus dieser Vergangenheitsfixierung. Zunehmend mehr Menschen haben Angst vor morgen statt Lust darauf.

Das betrifft auch die Befürchtungen des ‚kleinen Mannes‘, des Arbeitnehmers. Auch seine Welt wird zunehmend – mit kräftiger medialer Unterstützung – dominiert von: Angst vor Jobverlust; Angst davor, dass Maschinen und künstliche Intelligenz den Menschen verdrängen; Angst vor dem Verlust des Status quo; Angst vor Altersarmut und Vereinsamung; Angst vor Überfremdung ...

Dieser ‚Angstzustand‘ befällt in zunehmendem Maße auch Verantwortungsträger. Das oftmals diffuse Gefühl, die ‚Zukunft nicht mehr steuern zu können‘, nimmt zu. Aktuelle Entwicklungen, die sich nur ansatzweise mit den Schlagworten Digitalisierung, Globalisierung, Internationalisierung, Fachkräftemangel, Wettbewerbsdruck, Datenschutz und Big Data und vielem mehr einfangen lassen, sind Auslöser und Verstärker dieser Entwicklung. Der Grad an Komplexität und Beschleunigung nimmt zu und führt zu dem Gefühl, die Kontrolle zu verlieren.

Wenn aber nun sogar schon die, die in Unternehmen und in der Gesellschaft vorausgehen und Verantwortung tragen, mit Angstgefühlen in die Zukunft schauen, dann wird es höchste Zeit für einen neuen Aufbruch und einen Zugang zum Morgen, das ganz anders funktioniert als alles Bisherige.

Die Folge wäre sonst: Zukunft wird beängstigend für den Einzelnen und das ganze Unternehmen. Der Historiker Philipp Blom beschreibt es in seiner Rede anlässlich der Eröffnung der Salzburger Festspiele im Jahr 2018 wie folgt:

„Die Zukunft wird nicht mehr als Verheißung, sondern als Bedrohung erlebt. ... Viele hoffen, die Zukunft überhaupt zu vermeiden und in einer nie endenden Gegenwart zu leben.“

(stern.de vom 29.07.2018)



Andersrum denken – neu antworten:
**Ist die Zukunft für Sie eher Bedrohung
oder Verheißung?**

Dabei ist die Geschichte der Menschheit eine Geschichte des ‚anders sein als gestern‘. Wir entwickeln uns nur so langsam, da wir kollektiv so stark am Gestern festhängen und so wenig an das Gestalten von morgen glauben. Zum Glück gab und gibt es aber immer auch diejenigen, die sich nicht von der Angst dominieren lassen. Sie schlagen die Schneisen in die Zukunft, die der Rest der Menschheit dann benutzen kann.

Wenn doch alles „so schlimm“ ist und wenn sich so viele darüber beklagen, dass „alles immer schlechter“ wird, dann müssen wir endlich den Mumm haben, die Dinge grundlegend anders anzupacken – und unsere Einstellung zu überdenken.

Ich bin davon überzeugt: Zukunft war mal anders gedacht. Und ich trete dafür ein, dass sie wieder ihre alte Rolle zurückbekommt. Zukunft soll Lust auf morgen machen. Das, was da kommt, soll Sie anzie-

hen, begeistern und die Chancen sollen stets die Risiken überwiegen. Ich will meinen Beitrag dazu leisten, dass Zukunft wieder in erster Linie zu einem Möglichkeitsraum wird, der Ihnen und jedem Menschen die Option gibt, sich zu verwirklichen und die Welt ein Stück besser zu machen.

ZUKUNFTSGESTALTUNG STATT ANGST VOR DEM MORGEN

Doch wie gehen wir mit der Angst vor morgen um? Was können wir ihr entgegensetzen?



Andersrum denken – neu antworten:
Was setzen Sie der Angst vor morgen entgegen?

Ängste und Zweifel tun so, als kämen sie aus der Zukunft. Das ist falsch: Sie kommen ausnahmslos aus der Vergangenheit. Die Zukunft ist ein unbeschriebenes Blatt, das Sie neu und erstmalig beschreiben können. Und um dieses Beschreiben geht es. Das geht einfacher, als Sie sich es vorstellen. In der zweiten Hälfte des Buches werde ich Ihnen ganz konkret und praktisch nachvollziehbar zeigen, wie Sie Ihr Zukunftsbild beziehungsweise das Zukunftsbild für Ihr Unternehmen, Ihr Team oder Ihre Organisation entwickeln. Wie Sie zum Designer Ihrer Zukunft werden!

Beim Zukunftsbild funktioniert alles grundlegend anders. Es geht darum, etwas maximal Positives zu entwickeln und es mit Emotionen aufzuladen. Es geht hier bei der Zukunftsbild-Methode um hem-

mungslose Begeisterung für das Morgen ohne jede Rücksicht auf die Gegenwart. Sie werden ohne ein begehrenswertes Bild von Ihrer Zukunft nur schwer über sich hinauswachsen können. Das bedeutet nicht, dass Sie nicht engagiert sind, hart arbeiten oder kompetent sind. Aber wenn Sie nicht glauben, dass Ihre Arbeit einen Unterschied macht und dass Sie das Morgen für jemanden besser machen können, dann ist Ihre Arbeit vielleicht in Ordnung, aber es ist unwahrscheinlich, dass sie hervorragend ist. Es ist darum eine der vornehmsten Aufgaben von Führung, Zukunft zu gestalten.

Zukunft darf keine Angst machen! Alle die, die Verantwortung tragen – ob wirtschaftlich, gesellschaftlich oder politisch –, rufe ich auf, ihre Verantwortung als Zukunftsgestalter wahrzunehmen. Und sich endlich von der Vergangenheitsfixierung und der Angstverbreitung zu verabschieden. Wir alle müssen uns trauen, es anders zu machen! Alles andere ist Schönheitskosmetik. Mal hier eine neue Methode, mal da ein neues Planungsszenario. Das ist Kinderkram, damit wird nichts verändert, damit findet kein Design einer besseren Zukunft statt. Damit flickschustern wir nur an etwas herum, was schon lange so nicht mehr funktioniert. Nutzen wir unsere Möglichkeiten! Setzen wir unseren Geist und unseren Willen dafür ein, uns für etwas anderes zu entscheiden.

Und auch Sie können das jetzt ganz praktisch versuchen. Die Herausforderung dabei: Sie können dieses Modell erst wahrnehmen, wenn Sie es akzeptiert haben. Das gilt für jedes Modell, das uns Zukunft erklären möchte – bei den bisherigen stellen wir es nur nicht infrage. Wenn Sie das Zukunftsbild-Modell in diesem Buch jedoch als ‚möglich‘, als ‚so kann es auch sein‘ akzeptieren, dann werden Sie Veränderungen erleben! Wie gesagt, das ist nicht immer leicht. Die Neuausrichtung unseres Denkens ist möglicherweise die härteste Arbeit, die es überhaupt gibt.

Aber diejenigen, die sich auf diesen Weg machen, bestätigen auf vielfältige Weise, wie sehr sich dieser Ansatz komplett von dem bisherig

Gelernten unterscheidet. Und dass sie dabei erstaunliche Erfahrungen und Entdeckungen machen. Im Folgenden will ich Ihnen aus einigen Rückmeldungen zitieren, die ich von diesen ‚Zukunftsgestaltern‘ bekommen habe.

„EINE UNGLAUBLICHE ENERGETISCHE AUFLADUNG!“

„Ich hätte es nie für möglich gehalten, dass mein Denken über die Zukunft solch konkrete Auswirkungen hat!“

So hat mir das ein Kunde nach dem Prozess der Zukunftsbild-Gestaltung beschrieben. Er hat den Unterschied erlebt zwischen einem aktiven Designen der Zukunft und dem bestmöglichen Reagieren auf das, was da kommt. Und dieses aktive Designen fußt auf einer Erkenntnis, die er so zusammenfasste:

„Du bist, was Du denkst. Seitdem ich an meinem Denken arbeite, ändert sich mein Blick auf das Morgen und mein Umgang mit meinem Team – alle merken, dass wir anders miteinander unterwegs sind.“

Du bist, was Du denkst – das gilt für alles im Leben. Auch und insbesondere für die Zukunft. Wir formen und gestalten mit unseren Gedanken unsere Welt und unsere Zukunft. Ganz automatisch. Es ist also nicht nur der Gedanke, dass wir mit unserem Denken die Welt beeinflussen – im Sinne des sogenannten ‚positiven Denkens‘ –, wir gestalten, ‚schaffen‘ sie tatsächlich. Wie Sie über Ihre Mitarbeiter, Ihr Unternehmen, die Welt, die Entwicklung und – die Zukunft – denken, wird Ihre Zukunft bestimmen!

Überprüfen Sie sich selbst: Wie denken Sie denn wirklich über die Zukunft? Was trauen Sie sich und dem Unternehmen wirklich zu?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was trauen Sie Ihrer Zukunft
wirklich zu?**

Fallen Sie auch immer wieder darauf herein, zu denken: „Lieber nicht zu viel erwarten, dann kann ich auch nicht enttäuscht werden“? Und wie wäre es, wenn Sie das, was Sie sich wünschen, tatsächlich denken – und glauben – könnten?!

Wo Ihr Unternehmen, Ihr Team, Ihre Organisation heute stehen, ist dabei vollkommen bedeutungslos. So wie die Vergangenheit für die Zukunft nicht maßgeblich ist. Denn sie ist vergangen. Es kommt nicht darauf an, wer, was oder wo Sie heute sind oder wo Sie heute stehen. Es kommt nur darauf an, wo Sie hinmöchten. Jeder Mensch, jede Gruppe, jedes Unternehmen hat sich ein Leben nach den erwünschten Vorstellungen verdient.

Wichtig ist lediglich das Bild von Zukunft, das die Richtung vorgibt, in die Sie sich bewegen. Ändern Sie Ihre Entscheidungen und Ihre Haltungen, dann ändert sich Ihre Zukunft. Ein Unternehmer aus einem Zukunftsbild-Prozess brachte das so auf den Punkt:

„All das hat nichts mit abgehobener Esoterik zu tun. Ganz im Gegenteil: Das ist die Art und Weise, wie man arbeiten sollte. Erst die Haltung klären und dann mit Zahlen, Daten, Fakten für die Zukunft ergänzen.“

Ein anderer schrieb mir:

„Der Prozess sorgt für eine unglaubliche energetische Aufladung. Die unbewussten, vorhandenen Anteile werden aktiviert und es werden viele vorhandene Kräfte und Stärken eingesetzt. Es geht viel mehr darum, die intuitiven Anteile so anzusprechen, dass die volle Kraft freigesetzt wird. Das macht die Methode so stark. Es ist ganz anders als das, wie normalerweise an Zukunft gearbeitet wird.“

Er beschreibt hier die größte Kraftquelle, die wir Menschen besitzen. Wenn Sie etwas verändern möchten, dann gelingt es mit der Energie positiver Emotionen am besten und schnellsten. Die Folgerung daraus lautet: Hören Sie auf, Emotionen im beruflichen (wirtschaftlichen) Umfeld zu vernachlässigen oder gar zu unterdrücken!

Der Zukunftsbild-Prozess knüpft genau an dieser Stelle an und setzt die Energien frei, die benötigt werden, um den entscheidenden Schritt in eine neue Zukunft zu tun. Um die Komfortzone zu verlassen, ist Energie nötig. Diese Energie wird am besten von innen heraus freigesetzt, indem die Emotionen angesprochen und die intrinsische Motivation aktiviert wird. Einen Zustand zu definieren, der so erstrebenswert ist und sich so gut anfühlt, dass alle ihn erreichen möchten, sorgt für Energie und Motivation. Zwei Faktoren, die bei allen Change- oder Veränderungsprozessen elementare Erfolgskriterien darstellen.

Eine weitere Unternehmerstimme aus einem Zukunftsbild-Prozess:

„Die Haupteffekte sind für mich ein Dreifaches:

Erstens: Man merkt, dass man ein großes Ziel haben und aushalten darf!

Zweitens: Die Angst vor der Zukunft und vor den Zielen

nimmt ab. Ängste, Sorgen und Grübeleien gehen zurück, wenn man sich das Zukunftsbild in die Hand nimmt. Und drittens: Es gibt Handlungshinweise darauf, was man als Nächstes zu tun hat.

Es gibt wenig, was von dem Ziel ablenkt – Sorgen und Defizite werden nicht betrachtet. Das Zukunftsbild ist auch ein Anker für schwierige Zeiten: Da geht's hin! Ich habe mich noch nie dabei erlebt, dass ich das Zukunftsbild infrage stelle. Es ist nie gefährdet. Es ist ein Anker, um wieder ins Vertrauen zu kommen.“

Trauen auch Sie sich, den Begriff ‚Arbeit‘ im Hinblick auf Ihre Zukunft ganz neu zu definieren! Arbeit bedeutet bei dieser Form der Zukunftsgestaltung: Konzentration, Fokus und Vertrauen. Allerdings richtet sich der Fokus nicht auf die Probleme und die Schwierigkeiten, sondern auf das Erwünschte. Dabei ist die Konzentration auf das Zukunftsbild wichtig. Sie orientiert, gibt stets neue Energie und prägt das Denken. Und das eigene Denken zu prägen, ist aus dem Grunde wichtig, da unser Gehirn durch Übung lernt. Unsere Aufgabe besteht darin: Wir müssen unser Gehirn führen! Denn das, was wir für wahr, für richtig halten, ist in erster Linie einfach nur das, was wir am häufigsten gehört und gedacht haben.

Dies können Sie bei sich ganz einfach überprüfen: Bestimmte Zukunftsziele sind leichter vorstellbar, z.B. wenn es um die Gesundheit geht. Da gibt es eine Idealvorstellung (= gesund zu sein), die man denken darf. Niemand würde sagen, „du darfst nicht gesund sein“. Wenn ich mir allerdings Reichtum und Erfolg vorstelle, wird es schon schwieriger: Da kommen schon die gelernten Vorstellungen und ‚Wahrheiten‘ ins Spiel: Darf man so erfolgreich und reich sein, wie man möchte?



Andersrum denken – neu antworten:
**Dürfen Sie so erfolgreich und reich sein,
wie Sie möchten?**

Auf wessen Kosten geht das? Und was ist der Preis dafür? Solche und viele andere gelernte Gebote und Verbote prägen unser Denken. Es geht also um die Fragen: Trauen wir uns, uns das vorzustellen, was wir uns wünschen? Und können wir uns darauf konzentrieren und fokussieren?

Es ist entscheidend, hohe Ziele zu haben und groß zu denken. Denn genau das löst den Weg zum Ziel ‚automatisch‘ aus:

„Großes zu denken, löst die Gewissheit aus, was ich nun zu tun habe. Es ist kein Plan da, aber ich weiß, was ich zu tun habe.“

Die Verblüffung von Teilnehmern des Prozesses ist jedes Mal gleich groß.

So beschreibt ein Unternehmer aus Österreich seine Erfahrung wie folgt:

„Der große Unterschied zu meinem früheren Arbeiten ist die langfristige Perspektive. Dass man nicht immer von Jahr zu Jahr schaut. Nicht immer nur versucht, die Komfortzone ein kleines Stück zu weiten. Mit der Methode macht man wirklich den Sprung dahin, ‚where the magic happens‘. Weil man den Weg wirklich einmal komplett außen vor lässt. Und sich den idealen Tag in der Zukunft

vorstellt. Wie man lebt, wie man arbeitet, was man tut, was man erreicht hat ... davon ausgehend geht man zurück in die Gegenwart. Das stretcht den Mind.“

Und ein erfolgreicher Geschäftsführer stellt für sich fest:

„Anders ist: Nicht den Weg, sondern das Ziel zu planen. Und zu wissen, das Zukunftsbild wird dich anziehen. Du musst nicht wissen, wie Du dahin kommst. Das Ziel ist wichtiger als der Weg. Sich nicht in strategischen Prozessen zu verlieren, sondern das große Bild zu entwerfen. So plant man aus der Zukunft heraus – und nicht aus der Vergangenheit oder der Gegenwart. Die Frage: ‚Was kann ich heute tun, damit ich übermorgen mein Ziel erreiche?‘ beantwortet sich dann viel leichter.“

Lassen auch Sie das Planen, wie Sie es gelernt haben, weg! Werfen Sie das Konventionelle über Bord und trauen Sie sich, die Dinge anders anzugehen. Denken Sie ‚outside the box‘, wenn Sie Ergebnisse haben möchten, die ‚outside‘ des Normalen sein sollen.

Wagen Sie zu denken, dass Sie alleine für Ihre Zukunft verantwortlich sind! Der einzige Grund, warum es mit der Zukunft nicht so klappt wie gewünscht, liegt nämlich nicht außerhalb von uns, sondern in uns. Wir stehen uns ausschließlich selbst im Weg.

Die Zukunftsbild-Methode speist sich aus einer Form von Entscheidung, die tief aus dem Inneren kommt. Das, was die Vision, die Bestimmung des Unternehmens ist, bildet den Rahmen für das Zukunftsbild, das darin gemalt wird. Dies führt zu einer maximalen Form von Unabhängigkeit und Selbstbestimmung: Die Entscheidung, wohin der Weg führen soll, orientiert sich nicht an Marktbedingungen, Mitbewerbern, Shareholder-Erwartungen oder möglichen Krisen, sondern an dem, was das Unternehmen stimmig aus der Bestimmung heraus

erreichen möchte. In einem Zukunftsbild-Prozess beschreibt es ein Teilnehmer so:

„Das ist ganz anders bei diesem Vorgehen: Nicht, dass man irgendwie auf die Umwelt reagiert und sich den Gegebenheiten anpasst, sondern man definiert sein Leben, seine Ziele, seine Welt. Mit dem WHY, dem Warum und Wozu zu starten, hat alles verändert. Die geänderte Haltung, der neue Mindset, lässt mich viel lieber aufstehen und in den Tag starten und zur Arbeit gehen, da ich weiß: Ich kann heute wieder drei bis vier Dinge tun, die mich meinem Zukunftsbild näher bringen. Das Gefühl, das ich früher hatte: Ich muss dies und das machen, weil es zu tun ist, ist nicht mehr da. Der Fokus hat sich komplett neu ausgerichtet. Und es fühlt sich gut an, dass ich jetzt den Eindruck habe, meine Zukunft wirklich selber zu definieren. Es hat nichts mehr mit Zufall zu tun. Ich vertraue darauf, dass es wirklich so eintreten wird.“

GANZ ANDERS HEISST NICHT: GANZ SCHWIERIG

Bevor Sie jetzt die falschen Schlüsse ziehen: Ja, das Vorgehen, das ich Ihnen ans Herz lege, ist ganz anders. Aber das bedeutet nicht, dass es besonders aufwendig ist. Ganz im Gegenteil: Sie sparen eine Menge Arbeit, Zeit und Kraft, die normalerweise auf der Strecke bleiben, wenn die Beteiligten nicht über ein gemeinsames, erwünschtes Bild von Zukunft verfügen.

Alles wird leichter mit einem Zukunftsbild. Es stärkt die Identifikation und Motivation. Es unterstützt das eigenständige Denken und

Arbeiten. Es befördert die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter. Es ist gleichzeitig Anziehungspunkt und verleiht Zugkraft nach vorne. Es ist Motor und Kompass in einem. Es ist das Versprechen auf die Zukunft, die Sie sich wünschen. Und es ersetzt aufwendige Werte- und Leitbildprozesse, die zumeist unemotionale und austauschbar klingende Ergebnisse liefern, die in Schubladen verschwinden und nie wieder gesehen wurden.

Zahlreiche Prozesse haben dies immer wieder gezeigt. Gleich, ob Ein-Mann-Unternehmen oder Großunternehmen, ob Stiftung, Kinderhilfsorganisation oder Kirchengemeinde, Anwaltskanzlei oder Seniorenheim – alle, die sich auf den Weg eingelassen haben, sprechen von einem deutlich spürbaren ‚Vorher-Nachher-Effekt‘. Es gibt eine Zeit „vor dem Zukunftsbild“ und eine Zeit „seitdem wir das Zukunftsbild haben und einsetzen“.

Wenn Sie mir bis hierhin gefolgt sind, dann ist das Entscheidende geschafft: Das andere Denken, die angemessene Haltung und die Entscheidung, loszulegen.

In diesem Sinne: Auf in den zweiten Teil des Buches!

Auf in die Zukunft!

TEIL 2

MORGEN: ZUKUNFT

MEIN INTERESSE AN DER ZUKUNFT LIEGT DARAN, DASS ICH
GEDENKE, DEN REST MEINES LEBENS DARIN ZU VERBRINGEN.

CHARLES F. KETTERING

7. Kapitel

AM ANFANG DAS ENDE

Alles begann am 23. Dezember 2013. Ich erinnere mich noch gut: Überall weihnachtliche Stimmung, die Mitarbeiter waren schon in ihrem wohlverdienten Jahresendurlaub. Nur meine zwei Mitgeschäftsführer und ich saßen noch im Büro – gespannt, erwartungsvoll und ein wenig aufgeregt. Und das nicht, weil Heiligabend vor der Tür stand. Nein – es war der Tag, an dem ich mein erstes Zukunftsbild schreiben sollte.

Wie war es dazu gekommen? Warum saßen wir ausgerechnet einen Tag vor Weihnachten zusammen? Was war so wichtig, dass wir es nicht aufschieben wollten?

Aber alles der Reihe nach! Erst einmal herzlich willkommen zur zweiten Etappe auf der Reise mit dem Ziel, die Zukunft zu gestalten, die Sie sich für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihr Team wünschen!

Im ersten Teil standen die meiner Zukunftsbild-Methode zugrundeliegende Denkweise und die entsprechende Haltung im Mittelpunkt. Sie haben nachvollziehen können, dass es hier nicht einfach um eine andere Methode geht, die Sie anstelle irgendeiner Methode zur Visionserarbeitung einsetzen können. Das, was Sie dazu denken und wie Sie sich dazu verhalten, ist für den Erfolg der Zukunftsbild-Methode entscheidend.

Im zweiten und dritten Teil möchte ich Ihnen nun zeigen, mit welchen Schritten Sie zu Ihrem Zukunftsbild gelangen. So erläutert dieses Kapitel die Wurzeln der Zukunftsbild-Methode sowie die Einflüsse, die sie geprägt haben. Die beiden darauf folgenden Kapitel geben einen Überblick über die Methode und den Prozess, die Einsatzmöglichkeiten und Rahmenbedingungen. Schlussendlich geben dann die Kapitel zehn bis zwölf im dritten Teil des Buches eine konkrete Detaildarstellung des Prozesses. Für mich ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie alles von der Idee bis zur Praxis nachvollziehen können. Damit Sie die gleiche Freude, Begeisterung und Erleichterung bei sich und Ihrem Team erleben können, wie ich es 2013 erleben durfte.

Als ich damals zum ersten Mal mit der Zukunftsbild-Idee in Berührung kam, war ich in unserer Agentur mitverantwortlich für ein Team von ca. 40 Personen – und das in einem sich stark verändernden Marktumfeld. Die ‚klassische‘ Kommunikations- und Designagentur verlor mehr und mehr ihre Existenzberechtigung, die Herausforderungen von Kunden wurden zunehmend komplexer. Uns war schon länger bewusst, dass wir uns zu einem Beratungsunternehmen entwickeln wollten – und auch mitten in dieser Veränderung waren.

Was solch eine Veränderung mit sich bringt – und was vielen von Ihnen wohlbekannt vorkommen dürfte: Trotz intensiver Kommunikation, größtmöglicher Transparenz und ehrlicher Bereitschaft, die Mitarbeiter an der Entwicklung teilhaben zu lassen, blieb die Verunsicherung bei einem großen Teil der Belegschaft spürbar. Sie wuchs sogar von Woche zu Woche: „Werde ich auch zukünftig noch meinen Platz in diesem Unternehmen haben? Was wird sich an meiner Arbeit verändern? Wie werde ich erklären können, was wir zukünftig machen? Und wohin entwickelt sich das Ganze? Was sind wir eigentlich? Und was wollen wir werden?“ Wir versuchten, in Teambesprechungen, mit Power-Point-Präsentationen und in Einzelgesprächen der Verunsicherung entgegenzuwirken. Aber nichts half wirklich.

Dann stellte uns ein befreundeter Unternehmer, Stephan Kowalski aus Hamburg, „Visioning“ vor, eine Technik, die das Unternehmen Zingerman’s aus der Nähe von Chicago seit Jahren erfolgreich anwendete. In aller Kürze lautete der Arbeitsauftrag: Wir sollten am Ende des Workshops einen Tag unseres Lebens in der Zukunft beschreiben. Während Stephan von der Methode und dem Unternehmen berichtete, entstand in mir eine Klarheit und eine große Gewissheit, ich dachte: „Ja, das ist es!“ Die beiden Mitgeschäftsführer waren schnell mit im Boot. Doch je näher der Tag rückte, desto mehr stiegen Aufregung und Spannung: „Welches Bild von Zukunft werden die anderen wohl haben? Was ist, wenn die Bilder stark auseinandergehen? Welches gemeinsame Bild werden wir erzeugen können?“



Andersrum denken – neu antworten:

Deckt sich Ihr Bild von Zukunft mit dem Bild der Menschen, die Sie führen oder mit denen Sie arbeiten?

Am Ende dieses 23. Dezember tauschten wir uns intensiv aus – über unsere Werte, über das, was uns stolz macht, über das, was wir aus der Vergangenheit und der Gegenwart mit in die Zukunft nehmen wollten. Wir lasen uns vor, wie wir uns unser Unternehmen und unsere Rolle in dem Unternehmen sieben Jahre später vorstellten. Ich sehe es noch wie heute: Wir saßen an unserem Besprechungstisch und plötzlich war Stille im Raum. Ich spürte, dass an diesem Tag etwas Großes passiert war. Mir war klar, dass wir damit den entscheidenden Knoten durchschlagen hatten, der uns so lange gebremst hatte. In mir war eine Mischung aus Begeisterung und großer Sicherheit darüber, dass uns das als Unternehmen einen riesigen Schritt nach

vorne bringen würde. Es hatte sich etwas grundlegend verändert – das Schwere, Ausweglose war weg. Ein Gefühl von Freude und Leichtigkeit hatte es verdrängt.

Seit diesem Tag erlebe ich immer und immer wieder, dass Menschen wie verwandelt aus dem Prozess hervorgehen. Wie sich Teams ein neues Commitment für das Unternehmen und für sich selbst als Team geben. Wie Unternehmen Knoten durchtrennen, die sie gehindert haben, in ihre Kraft zu kommen und durchzustarten. Ich erlebe, wie Energie und Emotionen eine völlig neue Bedeutung und Wirkung erhalten. Das hat mich seither nicht mehr losgelassen.

Ohne dieses Erlebnis, diesen Tag, diesen 23. Dezember 2013, gäbe es dieses Buch nicht und gäbe es auch nicht die Idee einer eigenen Methode. Dies hat meine Sicht auf das, was Menschen und insbesondere Menschen in Unternehmen brauchen, komplett verändert. Daraufhin hat sich auch meine Beratungsarbeit grundlegend gewandelt. Ich kann mir heute nicht mehr vorstellen, wie ein Unternehmen, eine Organisation, ein Team OHNE ein gemeinsames Bild von Zukunft glücklich und erfolgreich vorankommen sollen.

Ausgehend von diesem Tag entstand in vielen, vielen Praxisdurchläufen, im Lernen und Verbessern das, was ich heute die „Zukunftsbild-Methode“ nenne. Und das möchte ich Ihnen nun Schritt für Schritt näherbringen und so erläutern, dass Sie am Ende ein klares Bild von der Methode, dem Prozess und dem Ergebnis haben.

EIN GEFÜHL DER DEPRESSION – LIPPITTS BEOBACHTUNGEN

Bevor wir am 23. Dezember 2013 loslegten, erzählte uns Stephan Kowalski die spannende Entstehungsgeschichte von dem, was wir dann praktisch durchführten. Eine wichtige Säule, auf der der heutige Pro-

zess ruht, ist die Idee des ‚Preferred Futuring‘ – über 50 Jahre alt, aber beileibe kein alter Hut.

1968 entdeckte und entwickelte der Amerikaner Lawrence L. Lippitt seine Idee davon. Sein Aha-Erlebnis hatte der Berater und Organisationsentwickler, der sich intensiv mit Theorien zur Gruppendynamik beschäftigte, als er Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen untersuchte und analysierte. Und das, was er Ende der 60er, Anfang der 70er-Jahre beobachtete, registriere ich in meinen Beratungsprozessen bis heute mit absolut identischen Ergebnissen! Vergleichen Sie dies einmal mit Ihren Erfahrungen in Ihrer Organisation – vielleicht geht es Ihnen ja wie Lippitt und mir. Wenn es um Veränderungen im menschlichen System geht, dann wählen Menschen im Grunde stets aus folgenden Reaktionsmustern aus:

Entweder halten sie krampfhaft an Vergangenen fest („Wir machen das besser so, wie wir es schon immer gemacht haben!“) oder sie fokussieren sich auf das Problem („Hauptsache, wir lösen das Problem – dann wird alles besser werden.“) oder sie versuchen, in scheinbar Objektives zu flüchten („Mit genügend Daten und Analysen werden wir die richtige Antwort schon finden.“).

Das Tragische an dieser Beobachtung: Keine dieser Alternativen löst Lust auf das Kommende aus oder neue, frische Energie. Um dem eine Alternative entgegenzusetzen, entwickelte Lippitt sein alternatives Modell. Die Grundentdeckung, die er dem Modell zugrunde legte, lässt sich folgendermaßen übersetzen:

Es gibt eine enge Verbindung zwischen dem, was wir wollen und uns wünschen, und dem, was wir tun und erschaffen beziehungsweise gestalten können.

Die tatsächliche Tragweite dieser scheinbar fast trivialen Aussage eröffnete sich mir erst nach und nach. Wenn dies so stimmt, dachte ich

mir, dann bedeutet dies nicht weniger als dass wir uns die Zukunft erschaffen können, die wir uns wünschen!



Andersrum denken – neu antworten:
Können wir uns tatsächlich die Zukunft erschaffen, die wir uns wünschen?

Lippitts Weg zu dieser These überzeugte mich vor allem aus dem Grunde, dass sich seine Beobachtungen so frappierend mit meinen Erfahrungen deckten. Er stellte nämlich unter anderem fest, dass alle Arbeitsgruppen-Sitzungen damit begannen, dass zuerst einmal die Probleme betrachtet und gesammelt wurden. Und frappierend war dabei: Schon bei der Auflistung der Aufgaben und Probleme und der anschließenden Diskussion nahm die Energie bei den Beteiligten signifikant ab. Nach spätestens 45 Minuten gab es nur noch wenige Personen – oft war es nur noch eine einzige Person –, die die Gruppe ermahnten, weiterzuarbeiten. Und genau dies hatte auch ich schon unzählige Male in Unternehmen und Organisationen erlebt – völlig unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße. Und bestimmt kennen Sie das auch aus Ihrer eigenen Erfahrung, dass ab diesem Zeitpunkt die Kommentare, die die Ursachen der Probleme auf Faktoren außerhalb der eigenen Person, der eigenen Wirkungssphäre und des eigenen Handlungsspielraums verorten, rapide zunehmen – alle anderen und alle Umstände sind dann verantwortlich.

Wenn es dann in der Besprechung endlich Zielsetzungen gab, so beobachtete Lippitt, waren diese zumeist kurzsichtig und wenig kreativ – es waren keine wirklichen „Durchbruchziele“. Und wenn eine ‚Lösung‘ in Sicht zu sein schien, dann war diese zumeist nichts ande-

res als eine Adaption oder Fortführung bestehender Arbeitsansätze. Die Ziele, die sich die Gruppe erarbeitet hatte, waren grundsätzlich ein Versuch, sich von etwas Unerwünschtem oder Schmerzhaften zu entfernen. Sie waren nicht von dem Wunsch motiviert, auf etwas Erwünschtes und Erstrebenswertes zuzugehen. Und wenn die Probleme dann aufgelistet waren, dann machte sich ein Gefühl der Depression, der Kraftlosigkeit und Hilflosigkeit breit – die Beteiligten verteidigten sich zunehmend, was eine Weiterarbeit erschwerte. Darüber hinaus entstanden Machtkämpfe und Vorwürfe nahmen zu. Ich finde das bis heute gleichermaßen faszinierend und erschreckend: Dass sich diesbezüglich in den meisten Unternehmen und Organisationen anscheinend in den letzten 50 Jahren so gut wie nichts verändert hat! Wenn Lippitt heute mit mir in die Unternehmen gehen würde, könnte er genau das Gleiche schreiben wie 1968.

Es ist doch verrückt, dass dieses Verhalten scheinbar so tief in uns Menschen verankert ist. Sogar dann, wenn das Ergebnis wieder und wieder unbefriedigend ist, machen wir unbeirrt weiter. Selbst dann, wenn alle Versuche, einen Lösungsansatz zu entwickeln, mit steigender Frustration der Beteiligten verbunden waren (und heute immer noch sind). Die Energie, die Perspektive für eine wirklich andere, innovative, neue Lösung ist längst in den Problembetrachtungen, Bedenkenrätigkeiten und Diskussionen aufgebraucht worden. So gilt es bis heute, die Sitzung möglichst schnell zu beenden, möglichst selber keine neuen Aufgaben zu bekommen, mögliche Unannehmlichkeiten zu vermeiden und gut in Deckung zu bleiben.

Da stimmt etwas ganz Grundsätzliches nicht. Es scheint, als hätten wir nichts daraus gelernt.

KEIN ALTER HUT – DIE IDEE DES PREFERRED FUTURING

Lawrence Lippitt war so konsterniert von diesen Erfahrungen, dass er sich das Ziel setzte, etwas völlig Neues, einen ganz andersartigen Ansatz zu finden. Vor diesem Hintergrund suchte er nun eine Alternative zur Bearbeitung und probierte daraufhin diesen Ansatz in zahlreichen Konstellationen aus. Den Prozess des Preferred Futuring kennzeichnet, dass der Fokus eben gerade nicht auf der Problemlösung liegt, sondern in der Erschaffung eines erwünschten, anregenden, emotionalen, gemeinsamen Bildes von Zukunft. Das ist das Neue, das mich von Anfang an gepackt hat: Einen Weg zu finden, dessen Kernelement darin besteht, die Entscheidung zu treffen, die Energie nicht in das Problem und seine vermeintliche Lösung, sondern in den erwünschten Endzustand zu stecken. Damit verschob sich meine komplette Perspektive. Und ich verstand, dass erst nach diesem Perspektivwechsel die Entwicklung von Aktionszielen und Maßnahmenplänen sinnvoll folgen konnten, um die Vision zu implementieren und schlussendlich loslegen und evaluieren zu können.

An diesem 23.12.2013 wurde mir als Teilnehmer in dem Prozess bewusst, dass die beteiligten Menschen immer Teil eines komplexen (menschlichen!) Systems sind – so wie Lippitt es beschrieben hat. Obwohl wir drei Geschäftsführer uns viele Jahre kannten, war die Frage, wie wir uns die Zukunft vorstellen, nie angesprochen oder gar beantwortet worden. Schweige denn, dass unsere Mitarbeiter eine Idee davon hatten! Das System und die darin handelnden Akteure hatten keine konkrete Vorstellung davon, wo sie hinwollten.



Andersrum denken – neu antworten:
Haben Sie und Ihre Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung davon, wo sie hinwollen?

Heute – im Nachhinein – ist mir völlig klar, dass dies die Ursache dafür war, dass wir nicht richtig vorankamen. Seitdem frage ich mich, wie Unternehmen eigentlich ohne solch ein konkretes, abgestimmtes Bild von Zukunft agieren und ihre Mitarbeiter begeistert mitnehmen können?!

Denn die Tatsache, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen von diesem Prozess – und seinem Ergebnis! – in großem Ausmaß betroffen sind, mündete bei Lippitt in der These:

Eine Abteilung oder ein Team (ich würde ergänzen: jeder einzelne Mitarbeiter) kann erst dann exzellent sein, wenn das ganze System exzellent ist.

Mit diesem Ziel entwickelte er das Preferred Futuring als einen Prozess, der auf einer ganzheitlichen Sicht des Systems beruht. Im Fokus steht die Idee, alle beteiligten Personen in einem Raum zu versammeln, um ihnen die Möglichkeit zu geben, an einem begeisternden Bild von Zukunft mitzugestalten und sich dann auch selbst dafür zu begeistern.

Mir wurde an diesem Tage klar, dass wir im ersten Schritt unsere Führungsmannschaft und im nächsten Schritt unser gesamtes Team einbinden mussten. Wenn alle von diesem Bild begeistert waren, konnte der Prozess die Energie entwickeln, die Lippitt in seinem Buch so eindrücklich beschreibt.

Der Vorteil dieses Settings – vor allem auch im Vergleich zu dem be-

schriebenen „Problemlösung-Setting“ – ist eklatant und liegt auf der Hand: In diesem Setting hören die Menschen aufeinander und interessieren sich dafür, wie die anderen die Zukunft sehen. Ein tieferes Verständnis des anderen ist die Folge. Dies führt wiederum zu mehr Erkenntnis und erhöht die Chancen auf gelingende Veränderung und Innovation. Genau das durfte ich übrigens im Nachgang des 23. Dezembers so in unserem Unternehmen erleben.

Mir gefällt der ganzheitliche Ansatz bis heute. Preferred Futuring widersteht dem Glauben und dem Trend des ‚schnellen Fixing jedes Problems‘. Dies entspricht meiner Philosophie und meinen Erfahrungen in der Beratung: Echter Erfolg entsteht durch einen langfristigen Blick in eine andere Zeitdimension. Es ist eben nicht die Notoperation, sondern es geht um den langfristigen Gesundungsprozess des gesamten Körpers. Wenn echte Veränderung gelingen soll, dann geht es immer um das ganze System – und das Wohl des Ganzen steht über dem Wohl der einzelnen Abteilung oder des Teams. In diesem Denken treffen Lippitt und ich uns zu 100%. Und dies zu wissen und zu Beginn jedes Prozesses zu kommunizieren, erspart Missverständnisse und Enttäuschungen.

Es gab noch eine zweite elementare Erfahrung, die ich an diesem Tag vor Weihnachten im Erleben des Prozesses machen durfte: Das, was ich dort ‚für das Unternehmen‘ tat, hatte untrennbar mit mir als Person zu tun. Ich war als Carsten Fuchs mittendrin in der Zukunft. Es war zu keinem Zeitpunkt ein abstrakter Prozess der Organisationsentwicklung, es war vielmehr die persönliche Frage: „Was willst Du eigentlich in Zukunft? Wie stellst Du Dir Dein Morgen vor?“ Das hat mich begeistert, denn in so vielen Methoden und Modellen, die ich zuvor kennenlernen durfte, war die persönliche Einbindung, die ‚Betroffenheit‘ sehr gering bis gar nicht vorhanden. Meine Gefühle, meine Wünsche, meine Bedürfnisse sollten oder durften keine Rolle spielen. Anders beim Preferred Futuring! Der Blick in die erwünschte Zukunft erfolgt hier stets durch die Augen der einzelnen Personen.

Jede und Jeder ist herausgefordert, über die eigene Zukunft – im Zusammenhang des Unternehmens oder der Organisation – nachzudenken.

Ich war wirklich hin und weg. „Und das hat bei Lippitt so funktioniert?“, wollte ich damals von unserem Berater wissen. Spätestens in dem Moment, in dem Stephan uns dann berichtete, dass Lippitt sein Preferred Futuring zum Einsatz gebracht hat, um die Zukunft des Staates Washington zu bearbeiten, war ich restlos überzeugt. Ein Prozess, dem es gelingt, in einem der schwierigsten vorstellbaren Settings (Behörden, Beamte, viele Akteure, viele Ebenen, viele Entscheider, kein ‚Inhaber‘ etc.) die Frage: „Was ist es, dass Sie sich für die Zukunft des Staates Washington wünschen?“ konstruktiv unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger zu bearbeiten, verdient bis heute meinen höchsten Respekt.

Und die Reaktionen waren damals und sind bis heute verblüffend. Menschen, die diesen Prozess mitmachen, reagieren alle in ähnlicher Weise mit großem Erstaunen: „Sie möchten wirklich von mir wissen, wie ich mir die Zukunft vorstelle und erhoffe – für unsere Organisation? Ich bin das noch nie gefragt worden!“



Andersrum denken – neu antworten:

Wie oft sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über deren Bild von Zukunft?

Und dann erzählen sie oftmals wunderbare, beeindruckende Bilder von dem, was sie sich für die Zukunft wünschen. Das ist auch heute noch so. Das erlebe ich immer wieder in den Zukunftsbild-Prozessen. Und haben Sie die Menschen, mit denen Sie arbeiten, schon einmal gefragt, wie sie sich die Zukunft des Unternehmens oder der Organi-

sation vorstellen? Sie werden erstaunt sein, wie dankbar Menschen über diese Frage sind und wie faszinierend die Gedanken der Beteiligten zur Zukunft aussehen.

WECHSEL DER PERSPEKTIVE – WEG VOM PROBLEM HIN ZUR LÖSUNG

Lippitt ist bei der Erstellung seiner Methode des Preferred Futuring vom größten Schmerzpunkt der Menschen in Unternehmen und Organisationen ausgegangen. Und dieser liegt in der Tatsache begründet, dass der Fokus bei allen Arten von Besprechungen, Meetings, Planungssitzungen und Zukunftsszenarien auf den Problemen und der Problemlösung liegt. Die psychologischen Auswirkungen sind auch für Laien sehr einfach nachvollziehbar: Jeder von uns kennt das Gefühl, wenn ein Gespräch maßgeblich oder ausschließlich von einem oder mehreren Problemen dominiert wird. Da hilft auch kein Placebo-artiges: „Schön, dass Sie da sind. Im Grunde machen Sie eine hervorragende Arbeit, ABER ...“. Das menschliche Ohr hört nur das ABER und was danach an Problemen kommt. Die Einleitung hätte man sich sparen können.

Dieses Phänomen, das tatsächlich quer durch alle Unternehmen, Organisationen und Teams zu beobachten ist, führt zu manchen Ergebnissen – nur zu einem auf keinen Fall: Zu einem Bild von Zukunft, das anregt, emotional begeistert und Lust auf morgen macht.

In meinen Beratungsprozessen darf ich immer eine große Befreiung und Erleichterung erleben, wenn endlich – oft zum ersten Mal – nicht das, was nicht klappt, im Mittelpunkt steht. Wenn erwachsene Menschen nicht wie Kinder dasitzen, die dabei erwischt wurden, dass sie Schokolade gestohlen haben. Wenn sie sich aufrichten, das Gefühl aufkommt, dass sie sich endlich einmal nicht verteidigen müssen

und tatsächlich das, was konstruktiv in ihnen schlummert, herauslassen dürfen. Das dauert bei manchen länger, ist das andere doch so lang gelernt und erprobt und sitzt so tief. Aber wenn der Bann einmal durchbrochen ist, dann stelle ich immer wieder das Gleiche fest: Menschen möchten Konstruktives beitragen! Sie möchten Teil eines erwünschten, besseren Zustands sein. Sie möchten Ihre Ideen und Gedanken einbringen – und da kommt Überraschendes, da können Sie sicher sein. Selbst bei kleinen Projekten löst die Frage: „Wie soll der Druckerraum aussehen, wenn wir mit allen Veränderungen fertig sind?“ vollkommen andere Antworten aus als die Frage: „Wie kriegen wir denn endlich mal Ordnung in den Druckerraum – da fliegt alles rum, das ist ein einziger Saustall!“

Wenn Sie es einmal ausprobiert haben, werden Sie es am eigenen Leib spüren: Die Energie ist eine vollkommen andere. Die gesamte Stimmung ändert sich schlagartig. Und Ihre Rolle verändert sich vom strengen „Aufpasser“ zum entspannten „Zukunftsbereiter“.



Andersrum denken – neu antworten:
**Wollen Sie lieber „Aufpasser“ oder
„Zukunftsbereiter“ sein?**

Das klingt zu einfach für Sie? Probieren Sie es aus. Die einfachen Lösungen sind oft die besten.

Denn der Unterschied der beiden Ansätze in der jeweiligen Wirkung liegt offen auf der Hand.

Das klassische Modell der Problembearbeitung funktioniert wie folgt:

- Probleme auflisten
- Probleme priorisieren

- Strategischen Startpunkt definieren
- Maßnahmenplan zur Problemlösung entwickeln

Das Modell des Preferred Futuring setzt dem eine ganz andere Herangehensweise entgegen:

- Rückschau: Wie sind wir an diesen Punkt gekommen?
- Auflistung: Was funktioniert und was funktioniert nicht?
- Ein Zukunftsbild entwickeln / sich für die Zukunft entscheiden, die ich haben möchte
- Maßnahmenplan entwickeln: Was ist nötig, um dieses Zukunftsbild zu erreichen?

Dementsprechend sind auch die Leistungen und Ergebnisse sehr unterschiedlich:

Problemlösungssicht

- Eine Liste von Problemen
- Die Bestimmung eines Hauptproblems / Hauptursache
- Eine Lösungsmöglichkeit
- Maßnahmenpläne zur Problemlösung

Preferred Futuring

- Ein Gefühl für das Erreichte
- Eine realistische Einschätzung
- Ein aufregendes, spannendes, fesselndes Ziel
- Erfolgskriterien
- Maßnahmenpläne zum Erreichen des Gewünschten und der gewählten Zukunft

Die Idee des Preferred Futuring richtet eine Gruppe von Individuen derart aus, dass sie in eine gemeinsame Richtung blicken und gehen

können – und diese Richtung hat im ersten Schritt nichts mit Problemen zu tun. Dabei generiert die Methode umfassende Unterstützung und kreierte Engagement – ohne dies zu ‚verordnen‘. Preferred Futuring nimmt Ziele zur Verbesserung und Weiterentwicklung in den Fokus und verbindet so Vision mit Aktion.

Dabei hat sie einen klaren gemeinschaftsfördernden Aspekt – jede Gruppe, jedes Team, Organisation oder Unternehmen kann gemeinschaftlich den Weg in die gewünschte Zukunft gehen.

ENERGIE IST DER SCHLÜSSEL – DIE WIRKUNGSWEISE DES PREFERRED FUTURING

In der Rückschau, nach zahlreichen Zukunftsbild-Prozessen und in Erinnerung an den 23.12.2013 und meinen ersten eigenen Prozess, ist mir bewusst geworden, dass das wirklich Spektakuläre an Lawrence Lippitt's Idee die Umkehrung des Energiestroms ist. Einer der Sätze, die diesen Aspekt hervorragend zusammenfassen, lautet:

„Envision the future you want and unleash the energy to get there.“

Den Fluss der Energie komplett umzudrehen ist genial, da es so offensichtlich und erlebbar funktioniert! An dieser Stelle wird deutlich, wie revolutionär seine Idee damals war – und wie erschreckend aktuell seine Problembeschreibung bis heute an vielen Stellen ist. In unternehmerischen Zusammenhängen über so etwas wie den „Energiestrom“ zu reden und diesem eine mindestens ebenso große Bedeutung wie den „hard facts“ zuzusprechen, lässt heute immer noch die Kinnladen von Unternehmern und Verantwortungsträgern herunterklappen. Es ist für viele schlichtweg nicht vorstellbar.

Stellen Sie sich ein normales Setting in einem Unternehmen, in einer Organisation oder auch in einer Behörde vor: Ein Planungsmeeting jagt das nächste. Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Task Forces geben sich die Klinke in die Hand. Strategiepläne werden über Nacht zusammengezimmert, damit das nächste Gremium in seiner Sitzung über ein Papier reden kann, das keiner vorher lesen konnte. Kurz: Überall ist ‚troubleshooting‘ angesagt und der Wahnsinn nimmt scheinbar kein Ende. In solche Situationen hinein hat Lawrence Lippitt seine Methode ‚gepflanzt‘ und er machte als Erstes die bemerkenswerte Beobachtung, dass Preferred Futuring das Energielevel immer rasant ansteigen ließ. Alles änderte sich, obwohl sich äußerlich nichts änderte. Es waren dieselben Menschen mit unveränderten Aufgaben und Herausforderungen.

Doch mit der Veränderung des Fokus auf Zukunft und die innere Haltung änderte sich das Energielevel und damit: alles! Betroffene wurden auf einmal zu Beteiligten. Es entstanden wie automatisch innovative Lösungsideen – bedingt durch die Fragestellung: „Wie sieht die Zukunft für Dich aus und wie möchtest Du den gewünschten zukünftigen Zustand erleben?“



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie soll sich Ihr Leben in Zukunft
anfühlen?**

Alle waren beteiligt, Schuldfragen spielten keine Rolle, Aufbruchstimmung machte sich breit.

Und all das geschah mit denselben Personen, die vorher auf die Probleme fixiert waren! Dieselben Menschen konnten Zukunftsszenarien denken und entwickeln, die sie gerne erleben und erreichen wollten.

Als die Personen mit dieser Zukunftsfrage konfrontiert wurden, entstand eine Atmosphäre der Ehrlichkeit und des Möglichmachens – fast wie eine dringend ersehnte Erlösung. Fast so, als ob alle darauf gewartet hätten, dass ihnen jemand die Erlaubnis gibt, in Gelingen und Erwünschtem zu denken.

In zahllosen solcher Settings stellte Lippitt fest, dass sich bestimmte Effekte immer wiederholten:

- Als das Zukunftsbild geschrieben wurde, nahmen Freude, Aufregung und der Enthusiasmus spürbar zu. Dies ist der spürbarste Unterschied im Vergleich zu der Depression und den Vorwürfen der klassischen Problemlösungsvariante.
- Ziele wurden langfristig und hochgesteckt sowie kreativ ausgewählt.
- Es gab eine deutliche Motivationssteigerung, basierend auf der Tatsache, dass alle auf etwas Aufregendes, Erstrebenswertes zugehen und nicht auf etwas Schmerzhaftes und etwas zu Vermeidendes. Der Wunsch und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit nahmen zu und das Teamwork wurde gestärkt.
- Das hohe Energielevel und das Empowerment, das in dem Prozess entstand, trug die Gruppe wie von allein in die Umsetzungsphase. Der neuralgische Punkt aller Veränderungsprozesse konnte leicht gemeistert werden.

So ist all dies nicht weniger als ein Paradigmenwechsel in der Form der Zukunftsgestaltung. Im Zentrum steht der Perspektivwechsel: Basierend auf einer fundierten Veränderungstheorie und mit einer jahrzehntelangen erfolgreichen Praxisgeschichte beschreibt Preferred Futuring das erste strategische Änderungsmodell, das den Schwerpunkt von der Problemlösung auf eine bevorzugte Zukunft verlagert. Je länger er mit der Methode arbeitete, desto mehr war Lippitt davon überzeugt, dass das, was er entdeckt hatte, in allen Bereichen

des Lebens Anwendung finden konnte. Das Konzept hat unbegrenzte Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Es passt auf jede Art von Unternehmen, Organisation, Projekt, Herausforderung, Mensch. Es kann als einzelne Maßnahme oder als Entwicklungsprinzip eingesetzt werden. Anspruchsgruppen außerhalb der Organisation können auf unterschiedliche Art und Weise in den Prozess eingebunden werden. Und genau das kann ich ebenso aus meiner Praxis bestätigen. Unternehmen, die ein Mal mit der Zukunftsbild-Methode gearbeitet haben, entdecken fortwährend neue Anwendungsmöglichkeiten.

So zählt Preferred Futuring zu den stärksten, energiereichsten, robustesten und anpassungsfähigsten Tools, um Ordnung in Chaos zu bringen, Energie ins Positive zu drehen und die Ergebnisse zu erzielen, die Sie sich wünschen! Wenn eine Gruppe von Menschen, ein Team, Preferred Futuring einsetzt, und mit der Leidenschaft und Begeisterung der Beteiligten verbindet und sich gemeinsam auf das Gleiche fokussiert, dann wird das gewünschte Ergebnis mit großer Wahrscheinlichkeit erreicht.

Was wir daraus für uns mitnehmen können?

Der Erfolg hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, eine gemeinsame Energie zu erzeugen und einen kreativen Gestaltungsprozess zu starten, der die gesamte Organisation oder Gruppe umfasst. Es gilt, jeden Einzelnen in einem menschlichen System zu mobilisieren. Wir benötigen einen Lösungsansatz für Führungskräfte und Manager, die nach Wegen suchen, ihre Mitarbeiter oder ihre Teams umfassend einzubinden: in Zukunftsprozesse und in daraus resultierende Maßnahmen – mit dem Ziel, die Effektivität zu erhöhen, um echte Lösungen zu erreichen, die einen Durchbruch bedeuten und die ganze Organisation in eine Richtung auszurichten.

Visioning – wie Lippitt die Vorgehensweise auch betitelte – bringt die Menschen tatsächlich dazu, sich auf das positiv Mögliche – das, was erreicht werden kann – zu fokussieren und nicht auf das, was aktuell schief läuft. Aus negativer Energie der Problemvermeidung und

Schuldverdrängung wird positive Energie der Lösungsorientierung und Zukunftsgestaltung. Dies erzeugt ein Handeln, das sich aus Leidenschaft und Begeisterung speist und nicht aus Angst.

So hilft Preferred Futuring Menschen, außerhalb des Normalen, des Gelernten, zu denken – die Komfortzone zu verlassen, um das Land zu erreichen, ‚where the magic happens‘. Menschen lernen, sich auf das zu konzentrieren, was sie gerne erreichen möchten – anstatt nur darauf zu schauen, wie sie das vermeiden können, was sie nicht wollen.

1998 schrieb Lawrence L. Lippitt sein Buch ‚Preferred Futuring‘ – nachdem er über 500 Unternehmen, Organisationen, Einrichtungen, Schulen, Verwaltungseinheiten und Teams begleitet hatte. Das Buch schrieb er seiner Aussage nach für die Menschen, die Anteil an der Gestaltung ihrer eigenen Zukunft haben möchten. Es hat an Aktualität so gut wie nichts eingebüßt. Wie damals sehen wir uns heute in Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, Veränderungen derart zu managen, dass die Menschen mitgenommen und zu Mit-Designern der Unternehmenszukunft werden. Unternehmensinhaber, Führungskräfte, Berater und andere Change-Verantwortliche sind aufgerufen, neue Wege zu beschreiten, um kreative Lösungen zu finden, die den Menschen mit seiner Energie in den Mittelpunkt der Zukunftsgestaltung stellen.



Andersrum denken – neu antworten:
Wie können Sie den Menschen mit seiner Energie in den Mittelpunkt der Zukunftsgestaltung stellen?

Nach Lippitts Aussage hat Preferred Futuring eine durchschlagende Kraft:

„The power to change whole systems.“

Seit 50 Jahren ist diese Idee nun wirksam und erfolgreich in Gebrauch. Es ist nun an der Zeit, dass sie ihren endgültigen Durchbruch erfährt. „Wenn nicht jetzt, wann dann?“ – denn nie war die Zeit reifer für ein komplettes Neudenken.

Die beschriebenen vielfältigen Entwicklungen, die zu einer umfassenden Verunsicherung und Verängstigung der Menschen führen, machen die Notwendigkeit eines neuen Ansatzes offensichtlich. Jetzt, da die angestammten Methoden der Zukunftsgestaltung nach und nach ihren Geist aufgeben und die Menschen energielos anstelle von aufgeladen und motiviert zurücklassen, ist das, was früher schon richtig war, geradezu alternativlos (um dieses arg strapazierte Wort noch einmal zu verwenden).

An vielen Orten hat die Idee von Lawrence Lippitt Fuß gefasst, ob bei Zingerman's, einem beeindruckenden Unternehmen in der Nähe von Chicago, oder bei zahlreichen Firmen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Unternehmen, die sich entschieden haben, sich nicht länger von Strategie- und Planungsszenarien treiben und terrorisieren zu lassen, sondern die Zukunft neu für sich zu entscheiden. Lippitts Ansatz ist damit relevanter als jemals zuvor. Er schafft Vertrauen, macht Lust auf Zukunft und bringt die dafür notwendige Energie dafür gleich mit.

Und alles beginnt damit, am Anfang an das Ende zu denken – wie Lippitt sagte:

„Begin with the end in mind!“

8. Kapitel

BEGEISTERUNG, DIE BEGEISTERT

Nach Weihnachten 2013 hat sich bei mir etwas grundlegend verändert. Die Idee, Zukunft anders zu denken und die Energie komplett anders zu nutzen, ließ mich – nachdem ich dies am eigenen Leib spüren durfte – nicht mehr los. Auch andere Unternehmen und Organisationen sollten diesen Wow-Effekt erleben und solche positiven Veränderungen, wie wir sie in unserem Unternehmen in der Folge Tag für Tag sehen konnten.

Angetrieben von dieser Idee beschäftigte mich der Gedanke, wie wir mit Lippitts Ansatz die größtmögliche Wirkung und den maximalen Nutzen erzeugen könnten. Denn seine Gedanken waren zweifelsohne sehr gut, doch meine Beratungserfahrung sagte mir, dass wir den Prozess für die Situation von Unternehmen und für die, die heute die Verantwortung tragen, anpassen sollten. Vor allem die Bedeutung von Haltung und Verhalten der Akteure kam bei ihm meines Erachtens zu kurz. Alles sollte nach meiner Vorstellung darauf hinauslaufen, dass nicht mehr und nicht weniger als echte Begeisterung entsteht – zuerst bei den Akteuren und dann bei allen, die von dem Zukunftsbild erfahren. So entstand in Folge die Idee der Zukunftsbild-Methode als Weiterentwicklung vom Preferred Futuring.

In der Weiterentwicklung sind mir folgende Anforderungen besonders wichtig geworden:

- Wie gelingt es, die Menschen in die ‚richtige‘, angemessene Haltung zu bringen (wenn doch die Haltung entscheidend für die Methode ist)?



Andersrum denken – neu antworten:
**Gelingt es Ihnen, Menschen in die
angemessene Haltung zu bringen?**

- Wie gelingt es, den Prozess so schlank zu machen, dass heutige Entscheider im Wahnsinn ihres Alltags die Möglichkeit finden, sich darauf einzulassen und den entscheidenden ersten Schritt zu gehen?
- Wie gelingt es, den Prozess so aufzusetzen, dass alle Mitarbeiter bestmöglich einbezogen sind und ebenfalls Begeisterung entwickeln können?
- Und wie gelingt es, dass es nicht nur ein Strohfeuer ist, sondern zu einem schönen Kaminfeuer wird, das richtig lange wärmt?

Preferred Futuring so weiterzuentwickeln, dass es für Sie und für alle Menschen in Unternehmen und Organisationen heute passt und zu einer erfolgreichen Veränderung führt – das war und ist mein Antrieb. Und zwar zu einer Veränderung, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern eine völlig neue Verbindung zu Ihrem Tun und zum Rahmen Ihres Tuns (= dem Unternehmen) gibt. Und die es schafft, dass Sie alle mit dem, was Sie mindestens acht Stunden am Tag tun, so verbunden sind, dass es mehr ist als nur ein Job.

Diese Fragen und Gedanken brachten mich dazu, den Prozess in den vergangenen Jahren wieder und wieder zu bearbeiten und verschiedene Elemente hinzuzufügen, um ein umfassendes und aktuell angemessenes Instrument zu bauen, das Unternehmen in die Zukunft bringt!

Eine entscheidende Rolle spielte dabei das Modell des Mind-Mangements von Prof. Dr. Manfred Winterheller, das schon viele Menschen in die Lage versetzt hat, die eigene Zukunft in die Hand zu nehmen und derart zu gestalten, wie sie es sich wünschen. 2012 lernte ich ihn und seine Ideen kennen, zuerst über CD's, dann auch persönlich, und sie brachten in mir etwas zum Klingen. So begann ich, meine persönlichen Fragen und Wünsche bezüglich der Zukunftsgestaltung stark zu hinterfragen. In den darauf folgenden Jahren widmete ich mich seiner Idee, dass „die einzigen Grenzen meiner Welt die Grenzen meines eigenen Denkens“ sind.

Eines Tages saß ich dann in einem Seminar von Prof. Winterheller und hatte völlig unerwartet und ohne mein aktives Zutun einen großen Aha-Moment! Ich kann mich noch genau daran erinnern, wie mir die Gedanken durch den Kopf schossen und mir bewusst wurde: Das, was wir von ihm hörten, was für einzelne Individuen, für jeden einzelnen Menschen funktioniert – nämlich die persönliche Zukunft durch das eigene Denken, die Haltung und das Verhalten zu gestalten –, das musste doch auch für Teams, Organisationen und Unternehmen möglich sein! Ich spann den Gedanken weiter, und es fügten sich die einzelnen Elemente wie Puzzle-Teile ineinander.

Heute weiß ich: Es ist nicht nur möglich, sondern es ist auch besonders wichtig, dass sich Gruppen über ein gemeinsames Bild von Zukunft verständigen. Denn wenn es schon für einen einzelnen Menschen von existenzieller Bedeutung ist, wie er über das Leben und die Zukunft denkt – dann ist es für eine Gruppe von Menschen, die zusammen an einer ‚Sache‘ arbeiten, von mindestens ebenso großer Bedeutung.

Die Zukunftsbild-Methode schafft es, diesen grundlegenden Mechanismus der individuellen Zukunftsgestaltung auf die Welt von Unternehmen und Organisationen zu übertragen. Denn das, worauf es ankommt, ist immer gleich: Es ist der Mensch. Und warum sollte das, was für die Einzelne und den Einzelnen gilt, nicht auch für eine Gruppe von Menschen gelten?



Andersrum denken – neu antworten:

Warum sollte die Art von Zukunftsgestaltung, die für Einzelne gilt, nicht auch für eine Gruppe von Menschen gelten?

Beziehungsweise: Wenn die Idee bei einem einzelnen Menschen funktioniert und zu mehr Glück und Erfolg führt, was kann dann entstehen, wenn es eine ganze Gruppe von Menschen umsetzt?!

Und für die Menschen in jeder Organisation dieser Welt gilt: Sie können sich das Leben gegenseitig schwer machen – oder gegenseitig unterstützen. Sie können in verschiedene Richtungen laufen – oder gemeinsam in eine Richtung. Sie können sich mit Neid, Angst und Konkurrenzdruck begegnen – oder die Kompetenzen und Potenziale des jeweils anderen entdecken, wertschätzen und fördern. So kann das gesamte Unternehmen mit viel Kraftanstrengung und Reibungsverlusten ins Morgen gehen – oder mit Schwung, Motivation und Lust auf Morgen.

So verdanke ich Manfred Winterheller und dem Modell des Mind-Managements sehr viel. Ohne diese Erfahrungen und Erkenntnisse wäre die Zukunftsbild-Methode nicht die, die sie heute ist. Dass die Methode derart wirksam ist, verdankt sie der Philosophie des Mind-Managements. Viele Ideen dieses Buches entstammen diesem Denkansatz.

Die Beschäftigung mit dem Mind-Management erzeugte in mir ein Bild von Zukunftsgestaltung, das dann wiederum ideal mit dem von Lawrence Lippitt harmonierte. Das waren die Elemente, die ideal zusammenpassten.

Im Gehen und Ausprobieren gesellten sich dann weitere Impulse, Inspirationen und methodische Ansätze von Vordenkern wie Simon Sinek oder Ari Weinzweig von Zingerman's dazu und ergänzten die Zukunftsbild-Methode ideal. Nicht zuletzt meine Erfahrung aus einer Vielzahl von Beratungsjahren bezüglich der ganzheitlichen Positionierung von Unternehmen haben diese Methode entstehen lassen, die ich Ihnen im Folgenden ans Herz legen möchte.

An dieser Stelle möchte ich Sie auf die Zukunftsbild-Beispiele hinweisen, die Sie im Anhang finden. Diese geben Ihnen einen guten Eindruck von dem, was bei dem Prozess entsteht. Es sind zwei Beispiele, wie unterschiedlich Zukunftsbilder schlussendlich gestaltet und formuliert sein können. Während der nun folgenden Beschreibung des Prozesses können Ihnen diese Praxisbeispiele das Verständnis dessen, was ein Zukunftsbild löst und auslöst, hilfreich dienen.

VOM HEUTE INS ÜBERMORGEN – DIE ZUKUNFTS-BILD-METHODE

Nun – es ist bisher schon oft angesprochen worden: das Zukunftsbild. Was ist das genau? Für wen ist das was? Und wie sieht das ideale Setting für die Methode aus? Wie lässt sich das, worum es geht, in aller Kürze zusammenfassend beschreiben? Im Sinne des bekannten ‚Elevator Pitches‘ kann ich die Frage so beantworten:

Die Zukunftsbild-Methode ist ein umfassender Prozess für Unternehmen und Organisationen, in dessen Zentrum

die Entwicklung eines begeisternden Zukunftsbildes steht.

Die Grundidee besteht darin, alles mit der Vorstellung zu beginnen, den erwünschten Zustand an einem definierten Zeitpunkt in der Zukunft konkret zu beschreiben und dann von diesem Bild aus das Morgen zu gestalten.

Dabei liegt ein ganz entscheidender Faktor, der die Methode auch von vielen anderen Vorgehensweisen unterscheidet, in der Tatsache begründet, dass sie vom Gestern und Heute direkt ins Übermorgen springt, dem Bild der Unternehmenszukunft in mehreren Jahren. Um dann von diesem Zeitpunkt wieder rückwärts in die Gegenwart zu gehen und das Morgen zu leben.

Wenn Sie nun gerade in Gedanken ausgestiegen sind, dann ist das durchaus beabsichtigt. Denn bei diesem Vorgehen wird das Übliche tatsächlich auf den Kopf gestellt und die normale Reihenfolge wird erst einmal durcheinandergebracht. Insofern ist das Rausholen aus dem Bekannten damit mein Ziel gewesen.

Und das Morgen – damit ist das gemeint, was ab morgen konkret getan wird und was das Tun prägen und bestimmen soll – kommt erst im Anschluss, wenn das Übermorgen fertig definiert ist:

1. Gestern und Heute -> 2. Übermorgen -> 3. Morgen

Dies ist das genaue Gegenteil von dem, was Sie wahrscheinlich über strategisches Vorgehen gelernt haben – nämlich: in der Gegenwart zu beginnen und dann einen Weg zu entwickeln, wie man Schritt für Schritt vorwärtskommt. In der Zukunftsbild-Methode ist es stattdessen während der Erarbeitung des Übermorgens sogar verboten, an das Morgen zu denken – doch dazu später im Detail noch mehr.

Die Zukunftsbild-Methode ist – Sie werden es schnell merken – ein sehr einfaches Instrument, das jedoch überraschend starke Verände-

rungskraft besitzt. Ich schätze solche einfachen Instrumente sehr, denn die komplizierten bergen eher die Gefahr, dass sie nicht angegangen werden oder dass Ihnen bei der Umsetzung die Puste ausgeht. Alles, was Sie benötigen, ist ein wenig Zeit; den ernsthaften Wunsch, etwas anders zu machen; etwas Arbeit (die macht allerdings Freude) und einen offenen Geist (open mind). Wichtigster Erfolgsfaktor der Methode ist die garantierte praktische, schnelle Umsetzbarkeit und die sichere Wirkung.

Um Missverständnissen gleich zu Beginn Vorschub zu leisten – hier die drei wichtigsten Aspekte zu der Frage, was das Zukunftsbild und die Zukunftsbild-Methode NICHT ist:

1. Ein Zukunftsbild ist **kein Leitbild**. Wie ich zu Leitbildern in Unternehmen stehe, habe ich im ersten Teil des Buches schon anklingen lassen. Ein Leitbild kann niemals das erzeugen, was ein Zukunftsbild schafft. Kein Mensch wird wegen eines Leitbildes in einem Unternehmen bleiben oder sich bewerben. Ein Zukunftsbild schafft das auf jeden Fall!
2. Es ist auch **mehr als eine Vision**. Die Visionsformulierung von Wikipedia lautet zum Beispiel:

„Imagine a world in which every single person is given free access to the sum of all human knowledge“

„Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.“

Ein Zukunftsbild ist eine umfangreiche Zieldefinition – und die Vision ist ein Teil davon. Es beschreibt, was sich verändert hat, wenn dieses Ziel erreicht ist. Es gibt Antworten auf Fragen wie: Wie fühlt es sich an? Was hat sich im Unternehmen verändert, damit dieses Ziel erreicht werden konnte? Mit welcher Haltung und mit welchen Werten konnte die Zusammenarbeit weiterent-

wickelt werden? Wie spricht man über das Unternehmen und seinen Erfolg? Wer profitiert davon und was ändert sich dadurch in dieser Welt? Und vieles mehr.

3. Und das Zukunftsbild ist auch **kein strategischer Plan**. Ein Plan beschreibt, wie ich von A nach B komme. Wie die Routenplanung in Ihrem Navi. Warum ich dies aber tun sollte, wie der Weg sich anfühlen wird, was andere begeistern könnte, sich auch auf den Weg nach B zu machen und was sich alles ändert, wenn B tatsächlich erreicht ist – all dies spielt in einer strategischen Planung keine Rolle – aber in einem Zukunftsbild-Prozess. Das Zukunftsbild beschreibt, **WOHIN** die Entwicklung gehen soll und wie das Ziel aussieht. Der Strategieplan wiederum gibt dann die Antwort, **WIE** das Ziel erreicht wird.

Bei dieser Unterscheidung wird auch deutlich, warum es von so großer Bedeutung ist, dass **VOR** der strategischen Planung ein konkretes Zukunftsbild verfasst wird.



Andersrum denken – neu antworten:
Leitbild, Vision oder Strategie?
Was bringt Sie ans Ziel?

Ich bin keinesfalls gegen jegliche Strategie! Sie muss nur an der richtigen Stelle zielführend eingebunden werden – dann kann sie die Unterstützung geben, die Sie sich von ihr versprechen.

Ein Zukunftsbild erleichtert den Umgang mit der Vielzahl der strategischen Möglichkeiten, mit der sich Unternehmenslenker Tag für Tag konfrontiert sehen. Fehlt das klare Zukunftsbild, dann ist die Gefahr des spontanen ‚Ad-hoc-Agierens‘ um ein Vielfaches größer. Auf der

Basis eines Zukunftsbildes können Sie Möglichkeiten abprüfen – wie eine ‚Schablone‘ legen Sie das Zukunftsbild über die Entscheidungsoptionen. Alles, was Sie Ihrem Zukunftsbild nicht näher bringt, können Sie verwerfen oder zumindest eingehend überprüfen.

Andersherum: Alles, was das Erreichen des Zukunftsbildes unterstützt, können und sollten Sie in die strategische Planung aufnehmen. Meine Erfahrungen zeigen, dass bei Entscheidungsträgern in Unternehmen vor allem die Erleichterung über die Dinge, die sie NICHT tun müssen, ungemein groß ist – werden sie doch fortwährend von Internen oder Externen mit Neuerungen und Möglichkeiten und dem Wunsch auf Umsetzung („das müssen wir machen, das ist jetzt nötig“) angesprochen. Die Ruhe, auf Basis des Zukunftsbildes ein fröhliches „Nein, das machen wir jetzt nicht“ zu entgegnen, beschreiben mir viele aus der Praxis von Zukunftsbild-Prozessen als „sehr befreiend“.

Ein Beispiel für solch ein befreiendes „Nein“ wird von Zingerman’s berichtet: Dem Unternehmen eröffnete sich die Möglichkeit, einen oder mehrere Themenparks von Disney mit ihren Sandwiches zu beliefern. Ein Blick in das eigene Zukunftsbild erinnerte sie aber an die Entscheidung, dass sie lokal agieren und dies beibehalten wollen. So musste sich Disney einen anderen Lieferanten suchen.

Skeptiker entgegnen in diesen Fällen gerne: „Aber was ist mit all den Möglichkeiten, die ich auf diesem Weg verpasse? Was ist, wenn ich so die eine große Chance nicht wahrnehme?“ Frei nach dem Motto „Jede Strategie ist besser als keine Strategie!“ zeigt aber meine Erfahrung, dass die Unternehmen, die sich einer klaren, transparenten und nachvollziehbaren Entscheidungshilfe bedienen – in diesem Fall des Zukunftsbildes – besser und schneller ihre Ziele erreichen als die, die häufig die Richtung wechseln und alles mitnehmen, was ihnen unterwegs über den Weg läuft.

Wäre es nicht wunderbar, wenn die positive Vision von Zukunft, die Sie verfasst haben, Wirklichkeit wird? Die Erfahrung zeigt, dass die

Kraft, die Sie auf die Verwirklichung des Zukunftsbildes verwenden, hundertfach besser investiert ist, als wenn Sie spontan zufällige Möglichkeiten wahrnehmen, die Sie Ihrem Ziel vielleicht näher bringen – vielleicht aber eben auch nicht.

Dieser Vorgang ist übrigens auch eine große Hilfe, wenn Sie Unternehmensentscheidungen transparenter und nachvollziehbarer machen wollen. Ihre Mitarbeiter können sie dann anhand des Zukunftsbildes nachvollziehen. Dies bringt mehr Informationen und damit mehr Chancen auf Identifikation und Motivation.

In diesem Sinne ersetzt der Zukunftsbild-Prozess aufwendige Entwicklungen von Leitbild, Visionsbeschreibung, Werte- und Unternehmenskultur. Und ist darüber hinaus die ideale Grundlage zur Entwicklung von strategischen Maßnahmen.

DIE FÜNF HÄUFIGSTEN FRAGEN ZUM SETTING DES ZUKUNFTSBILD-PROZESSES

Wie sieht es aus – das ideale Setting für solch einen Prozess? Die folgenden fünf Fragen sind mir bezüglich der Rahmenbedingungen auf dem Weg zum Zukunftsbild am häufigsten gestellt worden – und selbstverständlich gebe ich Ihnen auch die dazugehörigen Antworten.



Andersrum denken – neu antworten:
**Welche Fragen haben Sie bezüglich des
Zukunftsbild-Prozesses?**

Frage 1: „Wie reagieren Mitarbeiter auf die Methode?“

Ich behaupte keineswegs, alle würden automatisch jubeln, wenn ein Zukunftsbild-Prozess im Unternehmen startet – das wäre eine Übertreibung. Sie sollten damit rechnen, dass es stets Menschen gibt, die kritisieren, nörgeln und es besser wissen. Vor allem, wenn Sie sich aus der Deckung wagen und eine klare Vorstellung, ein angreifbares Bild von Zukunft präsentieren, melden sich die Kritiker. Die Zahl derjenigen, die vorher schon wissen, dass es „so sowieso nie klappen kann“ und dass das „so nicht zum Ziel führen wird“, ist leider – vor allem in unserem Land – stets höher, als wir uns dies wünschen.

Wenn Sie den einschlägigen Studien von Gallup u.a. Glauben schenken, dann sind im Schnitt in jedem deutschen Unternehmen mindestens 15% der Beschäftigten ohne jegliche emotionale Bindung zum Arbeitgeber und haben damit innerlich gekündigt. Diese werden wahrscheinlich auch mit einem Zukunftsbild-Prozess ihre Haltung nicht verändern.

Mein Rat an Sie lautet, nicht auf die Meinung derer zu hören, die sich sowieso nicht konstruktiv an der Entwicklung des Unternehmen beteiligen wollen. Konzentrieren Sie sich auf die Leistungsträger, die Engagierten, die Optimisten und Zukunftsenthusiasten – mit ihnen kann ein Zukunftsbild Wirklichkeit werden. Wenn Sie sich auf die anderen konzentrieren, ist das vergebene Liebesmüh.

Es ist gerade ein elementarer Wesenszug des Zukunftsbildes und der dazugehörigen Methode, dass es über das Bekannte, Gewohnte und die Komfortzone hinausgeht. Es ist ‚mind-stretching‘ und sprengt mit voller Absicht die Grenze des Vorstellbaren.

Frage 2: „Wer sollte an dem Prozess teilnehmen und wer schreibt das Zukunftsbild konkret?“

Nahezu alle Mitarbeiter wünschen sich die Möglichkeit, in den Gestaltungsprozess der eigenen Zukunft – bzw. der Zukunft des Unternehmens, die den Einzelnen als Arbeitnehmer betrifft – eingebunden

zu sein. Daher gilt grundsätzlich: Je mehr Menschen aus dem Team, aus dem Unternehmen oder der Organisation Sie beteiligen, desto größer sind Identifikation und Motivation. Und desto höher ist die Gesamtenergie des Prozesses.

„Aber geht das auch mit 100 oder 500 Mitarbeitenden?“ Diese Frage stellen mir Unternehmensverantwortliche immer wieder. Nun, es gibt verschiedene Partizipationsmodelle für den Zukunftsbild-Prozess. Mitarbeiter können an verschiedenen Stellen und in unterschiedlichem Ausmaß in den Prozess integriert werden. Der Grad der Partizipation richtet sich nach der jeweiligen Unternehmenskultur und dem bisher praktizierten Führungsverständnis.

Die konkrete Ausführung, d.h. die Beteiligungsformen einzelner Gruppen in Unternehmen, kann dabei variieren – hier drei gängige Möglichkeiten:

1. Die Inhaber verfassen das Zukunftsbild und stellen es der Belegschaft vor. Und sie binden die Belegschaft in die Umsetzung mit ein – ihre Ideen zur Strategie und zum Weg sind gefragt.
2. Die erste Führungsebene (Vorstand / Geschäftsführung o.Ä.) fasst das Zukunftsbild zusammen mit der zweiten Führungsebene – bzw. bindet diese in den Prozess mit ein. Hier wird der Prozess beispielsweise in Stufen umgesetzt: Die erste Fassung erstellt die erste Führungsebene, dann wird die zweite Führungsebene mit eingebunden und ergänzt das Zukunftsbild oder gibt Anmerkungen dazu. Erst dann geht die Endfassung an den Rest des Teams.
3. Alle Mitarbeitenden sind von Anfang an in den Prozess involviert und an der Erstellung des Zukunftsbildes beteiligt. Dies kann derart ablaufen, dass Jede und Jeder im Unternehmen ein Zukunftsbild verfasst und aus all diesen entsteht ein gemeinsames Unternehmens-Zukunftsbild. Oder die Mitarbeitenden geben ihre Ideen zu bestimmten Themenclustern wie „Welche Erfolge sind in Zu-

kunft erreicht?“, „Was prägt das Miteinander in Zukunft?“, „Was machen wir, für wen und für wen nicht?“ usw. Die Anmerkungen zu diesen Themen fließen dann in das Zukunftsbild ein, das die Führung verfasst.

Wenn es darum geht, einen Zukunftsbild-Prozess für das gesamte Unternehmen durchzuführen, dann ist es unumgänglich, dass der oder die Unternehmenslenker (Inhaber, Vorstand, Geschäftsführung) beteiligt sind. Sie spielen die zentrale Rolle, da sie die Verantwortung tragen.

Ich bin davon überzeugt: Ziele sind Chefsache. Besprechen und umsetzen sollten Sie diese mit dem Team – sonst werden Sie scheitern. Aber der erste Schritt liegt immer bei den Entscheidern und Verantwortungsträgern.

Nach vielen durchgeführten Prozessen und Versuchen bin ich heute der Auffassung, dass der Prozess zuerst bei den Verantwortlichen beginnen sollte. Das erste Zukunftsbild, das geschrieben wird, sollte von den ‚Chefs‘ geschrieben werden. Im Vorfeld können die Mitarbeiter eingebunden und ihre Ideen zu bestimmten Inhalten des Zukunftsbildes abgefragt werden. Doch die Ausgangsversion des Zukunftsbildes sollte der oder sollten diejenigen schreiben, die die Verantwortung tragen – ob als Inhaber oder als Vorstand, Geschäftsführer o.Ä. Wenn ein Unternehmen nicht basisdemokratisch oder hierarchielos geführt wird, dann bin ich der festen Überzeugung, dass es der- oder diejenigen sein müssen, die mit der Fahne voraus in die Zukunft gehen. Und aus meiner Erfahrung sind die allermeisten Mitarbeiter auch froh, wenn die Führung ein klares Bild von Zukunft hat und dies auch kommuniziert. „Endlich weiß ich, wo es hingehen soll!“ – diese und andere Seufzer der Erleichterung höre ich immer wieder von Teammitgliedern nach Vorstellung des Zukunftsbildes.

Frage 3: „Spielt nur das Berufliche eine Rolle oder auch das Private?“

In vielen Prozessen ist mir deutlich geworden, dass die persönliche Komponente eines Zukunftsbildes gerade bei Unternehmensinhabern oder -gründern als Verfassern eine besondere Rolle spielt. Aus diesem Grunde bietet es sich auch an, in der ersten Version des Zukunftsbildes ganz bewusst auch den persönlichen Aspekt mit hineinzunehmen – auch wenn dieser in der finalen Version im Sinne des ‚Unternehmens-Zukunftsbildes‘ keine entscheidende Rolle einnimmt. Oft entstehen am Ende auch zwei Zukunftsbilder – ein persönliches und eines für das Unternehmen. Doch es ist offensichtlich, dass beide Zukunftsbilder eine große Bedeutung für das jeweils andere besitzen.

Und wenn es mehrere Verantwortungsträger oder Inhaber geben sollte, dann ist es umso wichtiger, dass die jeweils eigenen Vorstellungen von Zukunft untereinander bekannt sind – gerade, wenn dies Familienmitglieder sind, bietet sich solch ein klärender Prozess besonders an.

Stellen Sie sich vor, es sitzen mehrere Geschäftsführer am Tisch und machen sich Gedanken über die Zukunft des Unternehmens, für das sie die Verantwortung tragen. Dann spielen folgende persönlichen Fragen eine wichtige Rolle: Was möchte ich eigentlich in zehn Jahren machen? Bin ich dann noch an der Stelle, wo ich jetzt bin? Möchte ich noch arbeiten oder mache ich etwas anderes?



Andersrum denken – neu antworten:

Möchten Sie eigentlich in zehn Jahren noch so arbeiten wie Sie es heute tun oder etwas anderes machen?

Welche Rolle spielen andere Bereiche meines Lebens? Wie viel Geld möchte ich dann verdienen oder verdient haben? All diese Fragen haben bei diesen Personen eine konkrete Auswirkung auf das Zukunftsbild des Unternehmens. Eine Klärung im Rahmen des Zukunftsbild-Prozesses hat auch hier enorme Auswirkungen.

Ich bin immer wieder beeindruckt, was dies an Klärung, Aha-Erlebnissen, Energiefreisetzung und Verständnis für die Beteiligten erbringt. In einem Fall hat ein Geschäftsführer in dieser Phase beschlossen, seine Geschäftsführer-Tätigkeit zu beenden. Denn er hatte gemerkt, dass sein Bild von Zukunft elementar von den Bildern der anderen abwich. Instinktiv gefühlt hatten dies alle schon länger – es gab immer wieder Abstimmungsschwierigkeiten, Auseinandersetzungen über Strategiefragen, Missverständnisse, Reibungsverluste und so weiter. Das war jetzt auf einmal viel besser nachvollziehbar vor dem Hintergrund, dass der beschriebene Geschäftsführer offensichtlich völlig andere persönliche Ziele hatte. Wenn es dem Einen wichtig ist, möglichst viel Profit aus dem Unternehmen zu erwirtschaften, um sich möglichst bald aus dem aktiven Geschäft zurückziehen zu können und dem Anderen hingegen wichtig ist, etwas Langfristiges auf die Beine zu stellen und dafür die Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen – dann liegt es auf der Hand, dass so nicht optimal in eine Richtung gearbeitet werden kann.

Die Praxis zeigt immer wieder, welche unglaublichen Überraschungen zutage kommen, wenn sich Menschen – die oftmals schon lange Jahre eng, intensiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten – auf diese Art und Weise öffnen und ganz neu kennenlernen. Dies führt immer zu mehr Klarheit und auf Dauer zu mehr Energiekonzentration in eine Richtung, damit zu mehr Effizienz und Effektivität.

Eines sollten Sie in diesem Zusammenhang sowieso wissen: Die Mitarbeiter merken in den allermeisten Fällen, wie ‚der Hase läuft‘. Sie spüren, wenn die Verantwortlichen eigene, unausgesprochene, divergierende Bilder von Zukunft haben. Dies führt stets zu Energie- und

Produktivitätsverlust, da das bei Mitarbeitenden ein fortlaufendes präsenteres Thema ist.

Frage 4: „Was darf ich denn da hineinschreiben?“

An dieser Stelle will ich betonen: Es gibt kein Falsch und Richtig in Zukunftsbildern. Dies betrifft zum einen die eigene Rolle. Gleich, ob Sie viel oder wenig arbeiten möchten, viel reisen oder lieber von zu Hause aus arbeiten oder viel Geld verdienen oder sich viel engagieren möchten – das hat alles seine Richtigkeit, wenn Sie dies so wollen. Und diese Regel betrifft auch in gleicher Weise das, was über das Unternehmen gesagt und beschrieben wird.

Das, was in Ihnen ist – oftmals unbewusst beziehungsweise intuitiv –, ist der Stoff, aus dem das Zukunftsbild entsteht. Und wie mutig oder herausfordernd, wie großartig und fantastisch die Inhalte sind, hängt einzig und allein von Ihnen und von allen anderen Verfassern ab.

Insofern habe ich die gute Nachricht für Sie: Sie dürfen alles hineinschreiben! Denn das, was Ihnen wichtig ist, ist Ihnen wichtig.

Frage 5: „Ist das Zukunftsbild denn als Utopie zu verstehen oder soll es realistisch sein?“

Darauf ein fröhliches „sowohl – als auch“! Wie schon kurz erwähnt, ist das Zukunftsbild tatsächlich mutig, herausfordernd und geht deutlich über die Grenzen des bisher Möglichen hinaus.

Wenn Sie jeden Tag zehn Autos verkaufen und Sie schreiben in Ihr Zukunftsbild, dass Sie in sieben Jahren jeden Tag zwölf Autos verkaufen, dann mag dies realistisch sein, ist aber nichts, das andere begeistert oder anspornt – das ist im Bereich des zufällig Möglichen. Wenn Sie allerdings schreiben, dass Sie in sieben Jahren mehr Autos als VW verkaufen, dann würde ich vorsichtig fragen, ob dieses Ziel so formuliert ist, dass Sie und die Mitarbeiter ernsthaft an die Umsetzung glauben können. Die Ziele sollten also sehr hoch, aber im Bereich des Denk-

baren sein. In sieben Jahren könnten Sie es durchaus schaffen, jeden Tag 100 Autos zu verkaufen. Ein sportlich-hohes Ziel, aber absolut machbar. Andere schaffen das schließlich auch.

Daher ist mein Rat an die Schreibenden stets: Gehen Sie einen Schritt weiter als das Mutigste, das Sie sich aktuell vorstellen können.



Andersrum denken – neu antworten:
**Was ist das Mutigste, das Sie sich für
Ihre Zukunft vorstellen können?**

Dann kommen wir in den Bereich, in dem es spannend wird. Dann verlassen Sie die Komfortzone und betreten Ihre Wachstumszone.

WICHTIG VOR DRINGEND – DER IDEALE ZEITPUNKT FÜR EIN ZUKUNFTSBILD

Meine Erfahrung, die ich mit Unternehmen und Organisationen sammeln durfte, ist die: Haben die Akteure erst einmal ein Zukunftsbild für sich verfasst, dann lautet die einhellige Überzeugung: „Dieser Prozess ist für alle Unternehmen und Organisationen und zu jeder Zeit sinnvoll und empfehlenswert.“

Und nach vielen Jahren hat sich diese Einschätzung immer und immer wieder bestätigt. Es gibt keinen Zeitpunkt, an dem der Prozess nicht zu einer signifikanten Verbesserung des gesamten Systems geführt hätte.

Nun gibt es zwei Optionen: Entweder, es gibt keinen äußeren Anlass, eine Veränderung einzuläuten. Dann meldet sich ein großer Feind

der Zukunftsbild-Methode: Das ‚Dringende‘. Das Dringende, das sich stets so gerne vor das Wichtige schiebt: „Erst noch die Abteilungsumstrukturierung abwarten“, „Wir stehen gerade vor einer großen Kampagne, danach haben wir mehr Luft“, „Jetzt nicht, vor der Urlaubszeit“ – ich könnte Ihnen Hunderte solche Begründungen aufführen und Sie kennen diese sicherlich aus Ihrem Alltag nur zu gut. Doch: Einen ‚richtigen‘ Zeitpunkt gibt es dann interessanterweise nie, denn ruhiger wird es nicht – und einfacher meist auch nicht.



Andersrum denken – neu antworten:
Warum ist jetzt nicht der richtige Zeitpunkt für Ihr Zukunftsbild?

Und was viele Unternehmer auch übersehen: Gerade, wenn es ‚harte‘, überfordernde Zeiten sind, gerade dann ist ein ordnendes, klärendes, sortierendes Zukunftsbild genau das Hilfreiche, das Entspannung, wenn nicht sogar (Er-)Lösung bringt. Wenn – ja wenn – der Mut vorhanden ist, dem scheinbar unwiderstehlichen Druck des Dringenden einmal zu widerstehen und zu sagen: „Nein! An diesem Tag widmen wir uns nur dem Wichtigen!“

Die andere Option ist: Es gibt einen äußeren Anlass. Und der schafft meines Erachtens einen idealen Zeitpunkt für einen Zukunftsbild-Prozess. Die stets aus Umbrüchen resultierende Unsicherheit können Sie auf diese Weise abfangen. Äußere Anlässe sind Zeitpunkte, die sich grundlegend für Change-Prozesse eignen und die in diesem Sinne ‚Sollbruchstellen‘ für Unternehmen sind. Das sind beispielsweise:

- Wechsel in der Leitung / Inhaberwechsel bzw. -übergänge
- Aufbau bzw. Wegfall neuer Geschäftsfelder bzw. neuer Dependancen
- Fusionen, Übernahmen, Verkäufe
- Starkes Wachstum – oft verbunden mit schnellem Anstieg der Zahl der Beschäftigten
- Grundsätzliche Anfragen an Produkte, Dienstleistungen, Services
- Oder auch: der Wunsch der Leitung, eine Kulturveränderung in der Organisation zu initiieren

Diese Momente sind zumeist mit dem Anliegen der Verantwortlichen verbunden, die ‚Mitarbeiter mitzunehmen‘ – was auch absolut nachvollziehbar und zu befürworten ist. Zahlreiche Beispiele in der Vergangenheit haben gezeigt, was passieren kann, wenn Sie die Belegschaft eben nicht ‚mitnehmen‘, ihr kein konkretes Ziel geben, mit ihr kein gemeinsames inspirierendes Bild von Zukunft teilen. Die Folge sind Verunsicherung, Abschottung, Grüppchenbildung, eine ‚Rette-sich-wer-kann-Mentalität‘ bis hin zu offenem Widerstand.

Veränderung ist per se eine Belastung für Mensch und System. Die meisten unserer Unternehmen und Organisationen sind nicht auf Veränderung angelegt bzw. darauf eingestellt. Und für die meisten Menschen, mit denen wir arbeiten, bedeutet ungeplante (!) Veränderung erst einmal Verunsicherung. Mit geplanten Veränderungen (wie einer Hochzeit oder einem Umzug) können wir – mehr oder weniger – gut umgehen. Es sind die ungeplanten Veränderungen, deren Ziel und Ausgang ungewiss sind, die uns zu schaffen machen. In diesen Momenten sehnen wir uns nach etwas, das uns Sicherheit und Halt gibt, etwas, auf das wir uns verlassen können und das Orientierung gibt.

Für genau diese Momente ist ein Zukunftsbild-Prozess ideal: In überschaubarer Zeit entsteht etwas Greifbares, das Sicherheit, Halt und Orientierung gibt. Dies sind wichtige Elemente, wenn es darum geht,

das eigene berufliche Tun neu zu bewerten und neu zu verorten. Wäre es nicht großartig, wenn das Unternehmen in Zeiten der umfassenden Veränderung zu einem „sicheren Ort“ würde?



Andersrum denken – neu antworten:

Wäre es nicht großartig, wenn Ihr Unternehmen in unsicheren Zeiten zu einem sicheren Ort würde?

Zu einem Ort, an dem sich die Menschen mit Gleichgesinnten vertrauensvoll auf der Basis definierter und gelebter Werte zusammenschließen, um eine erstrebenswerte Zukunft zu erreichen? Ein Ort, an den sie gerne gehen, weil er in Zeiten der Verunsicherung ein Stück Zuhause, eine ‚Heimat auf Zeit‘ ist? Heimat im besten, positiven Sinne eines Ortes, der dem einzelnen Menschen die Möglichkeit zur Identifikation und der Verortung im Sinne eines ‚Hier gehöre ich derzeit hin – hier fühle ich mich wohl – hier leiste ich gerne meinen Beitrag zum Gelingen‘ gibt?“

Die Methode ist also etwas für all die, die sich ein Unternehmen oder eine Organisation mit einer besonderen Kultur wünschen. Eine Kultur, in der sich die Menschen mit ihrer Arbeit wohl- und zu Hause fühlen, in der sie die Verantwortung für ihr Tun tragen dürfen, können und wollen und in der alle Beteiligten der Überzeugung sind, dass genau sie den Unterschied machen.

Eine Kultur, in der Menschen das Gefühl haben, dass ihr Engagement einen Sinn hat und gesehen wird. Der Prozess kann genau dabei helfen, dass diese Kultur Wirklichkeit wird. Natürlich ist das Zukunftsbild nur ein Faktor unter vielen anderen – nach allen Erfahrungen erlaube ich mir allerdings zu sagen: Ein Zukunftsbild kann zu einem sehr entscheidenden Faktor werden.

ES IST ALLES SCHON DA – SO FUNKTIONIERT EIN ZUKUNFTSBILD

Vielleicht geht Ihnen ein Einwand durch den Kopf, den ich sehr häufig in der ersten Begegnung mit der Methode zu hören bekomme: „Aber ich weiß gar nicht genau, was ich will oder wo das Unternehmen in ein paar Jahren stehen könnte!“

Dem widerspreche ich auf Basis der vielen Prozesse, die ich schon erleben durfte: In nahezu allen der Zukunftsbild-Prozesse, die ich durchführen oder miterleben durfte, war alles, was nötig war, um ein konkretes Bild von Zukunft zu verfassen, schon da! Die Methode setzt nämlich dort an, wo einer unserer größten Schätze verborgen liegt – ein Wissen, das wir viel zu selten anzapfen: Unsere Intuition. Neurowissenschaftler haben schon lange bewiesen, dass wir einen so überwältigenden Teil unserer Entscheidungen nicht bewusst, sondern unbewusst treffen. Angesichts dessen sollte es uns eigentlich peinlich sein, dass wir eine so hohe Meinung von unserem bewussten Denken haben.

Aber wir könnten gar nicht überleben, wenn wir unsere Intuition nicht hätten. Ihr ‚unbewusstes Erfahrungswissen‘, wie man es auch nennen könnte, enthält ein klares Bild von dem, was Sie sich wünschen. Alles, was Sie in dem Prozess tun müssen, ist, es ans Tageslicht zu holen und ihm Raum zu geben. Das Wunderbare an der Erfindung der Intuition: Wir sind über sie mit einem viel größeren Ganzen, dem Erfahrungswissen von Generationen vor uns und aller anderen Menschen, verbunden. Und damit ist dieses Wissen größer und sicherer als alles, was ein einzelner Mensch in seinem Kopf haben kann.



Andersrum denken – neu antworten:
**Wie sehr vertrauen Sie Ihrem
Bauchgefühl?**

Sie kennen sicher die Momente, in denen Ihnen bewusst wird, dass Sie beispielsweise diese Neueinstellung des Mitarbeiters besser nicht hätten machen sollen oder eine Entscheidung in einem Projekt hätten früher treffen sollen. Ihr ‚Bauchgefühl‘ hat Ihnen ganz klar signalisiert, dass das nicht gut ausgehen wird. Und Sie haben nicht darauf gehört. Sie kennen dieses ‚Bauchgefühl‘, den Moment, in dem sich Ihre Intuition meldet.

Es ist also wirklich alles schon da. Wenn die Quelle der Intuition angezapft wird und ins Fließen kommt, dann sprudeln oftmals Bilder und Sätze aus den Menschen, die Sie sich vorher so nie bewusst gemacht hatten. Stehen Sie dann einmal schwarz auf weiß da, dann lautet die erste Reaktion zumeist: „Das habe ich immer gedacht, konnte es aber irgendwie nie so richtig ausdrücken“ und „Wenn ich das lese ... das fühlt sich richtig gut an!“

Im Herzen des gesamten Prozesses steht das geschriebene Zukunftsbild. Nach einer Hinführung, der intensiven Betrachtung des Gestern und Heute folgt als zentrales Ergebnis das selbst aufgeschriebene Bild von dem, was mal sein soll. Es ist wichtig zu verstehen, dass es bei dem Prozess nicht darum geht, dass all das, was bis jetzt im Unternehmen geschah, falsch ist. Es geht vielmehr darum, etwas niederzuschreiben, das Sie und andere begeistert. Das die Menschen, mit denen Sie arbeiten, morgens mit frischer Energie aufstehen lässt und ihnen die Kraft gibt, mit allen Herausforderungen und Hindernissen umgehen zu können.

Wenn Sie sich also auf das Endresultat statt auf die Litanei der Prob-

leme konzentrierten, steigt Ihr Energieniveau fühlbar. Und wenn Sie es schaffen, darüber nachzudenken, wie Ihr zukünftiger Erfolg und der Erfolg des Unternehmens aussehen und sich anfühlen könnte, dann beginnen kreative Ideen zu fließen. So gelingt es Ihnen, die Zukunft Ihrer Wahl zu erschaffen.

Und verlassen Sie sich ruhig darauf: Alles, was Sie dafür benötigen, ist in Ihnen schon da!

9. Kapitel

SO GEHT ZUKUNFT

„Warum brauche ich denn einen Prozess, wenn es lediglich darum geht, mir die Zukunft vorzustellen, die ich gerne erleben möchte?!“ Wenn Sie diese Frage beschäftigt, kann ich Ihnen zwei Gründe nennen. Zum einen gilt bei so vielen Dingen, die uns guttun und für die wir uns entscheiden – ob es das Abnehmen, die sportliche Betätigung oder das Aneignen einer neuen Fähigkeit ist: Wenn wir es nicht in einen Prozess, in eine ordnende, hilfreiche Struktur fassen, dann verlieren wir in der Fülle der täglichen Aufgaben, Herausforderungen und sich spontan verändernden Verhältnisse den Fokus und die Beharrlichkeit des Dranbleibens. Denn es ist nicht mit einem einmaligen Vorstellen der Zukunft getan – es geht darum, das Bild tief in sich zu verankern, es zum Klingen zu bringen, die Vorstellungen wirken zu lassen. Emotionen sollen entstehen und Ihr Zukunftsbild soll zu Ihrer ‚zweiten Haut‘ werden.

Der andere wichtige Grund, der für einen Prozess spricht: Gleich, ob Sie für sich alleine oder gemeinsam mit anderen ein Zukunftsbild entwickeln möchten, ein prozessuales Vorgehen verschafft Ihnen die Sicherheit, an alle wichtigen Bestandteile gedacht zu haben – und auch den unangenehmeren Fragen nicht ausgewichen zu sein.

Für den Gesamtprozess gilt: Der Aufbau ist so einfach gestaltet, dass Sie ihn nach einmaligem Hören oder Lesen verstehen und behalten

können. Diese einfache Verständlichkeit zeichnet meines Erachtens jede erfolgreiche Methode und jeden Prozess aus. So komplex, facettenreich und ertragreich er in der Tiefe ist, so einfach muss er im Ablauf und in der Darstellung sein. Sonst verlieren Sie schnell den Überblick und damit die Lust. Die Energie geht verloren und damit sinken die Chancen auf Erfolg rapide.

DAMIT SIE DEN ÜBERBLICK BEHALTEN

Vielleicht geht es Ihnen da wie mir, wenn Sie an zurückliegende Schulungen oder Seminare denken, die Sie mitgemacht haben. Ich erinnere mich gut an ein Projektmanagementseminar, in dem mir als Teilnehmer gezeigt werden sollte, wie es gelingt, umfangreiche Projekte zu strukturieren, zu führen und erfolgreich ins Ziel zu bringen. Das Beste an dem Seminar war der Kaffee, denn der Rest war so kompliziert, tabellenüberfrachtet und mit Möglichkeiten und Optionen gespickt, dass meine Kollegen und ich innerhalb kürzester Zeit innerlich verloren gingen.



Andersrum denken – neu antworten:
Erinnern Sie sich an ein Seminar, das Sie wirklich begeistert hat?

Das ausgesprochene Ziel, die Dinge leichter und einfacher zu machen, wurde durch das Erlebte in reinster Form konterkariert. Vielleicht haben Sie auch schon solche Erfahrungen gemacht. Bei mir haben sie zu einem fast traumatischen Zustand und der klaren Entscheidung

geführt: Wenn ich einmal etwas entwickeln und weitergeben sollte, dann muss es so einfach sein, dass es jeder Mensch verstehen kann! Nun also zum Inhalt des Zukunftsbild-Prozesses. Ich nehme Sie mit und wir gehen auf den folgenden Seiten gemeinsam durch den Gesamtprozess (alle diesbezüglichen Details finden Sie in den folgenden Kapiteln):

Nachdem im Vorfeld besprochen und geklärt wurde, für wen oder was ein Zukunftsbild geschrieben werden soll (für Einzelne wie den oder die Gründer oder Inhaber; für das gesamte Unternehmen; für die Führungsmannschaft; für ein Team oder ein Projekt usw.), kann der Prozess zügig starten. Denn eine weitere Vorbereitung ist seitens der Zukunftsgestalter nicht notwendig. Ausgehend von der Idee, dass alles schon da ist, was notwendig ist, um ein konkretes Bild der Zukunft zu gestalten, kann es losgehen.

Der konkrete Prozess gliedert sich in drei Phasen:

- Die erste Phase: Gestern und Heute
- Die zweite Phase: Das Übermorgen
- Die dritte Phase: Das Morgen

1. Phase: Gestern und Heute

Auch wenn das Wichtigste am Zukunftsbild-Prozess die Fokussierung auf einen bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft ist, so ist es wichtig und hilfreich, sich das Gute und Wertvolle aus Vergangenheit und Gegenwart bewusst vor Augen zu halten und den Wert für die Zukunftsgestaltung auszuloten. In dieser Phase des „Gestern und Heute“ werden daher die zentralen Punkte für das Zukunftsbild gemeinsam beleuchtet und es wird entschieden, was davon mit in die Zukunft genommen werden soll – beziehungsweise, was Ihnen Kraft, Mut und Zuversicht geben kann, die Zukunft, die Sie sich wünschen, auch zu erreichen.



Andersrum denken – neu antworten:
**Was aus Vergangenheit und Gegenwart würden
Sie mit in Ihr Zukunftsbild nehmen?**

Kein Unternehmen, kein Mensch fängt bei null an. Es gibt immer viel an Erfahrung und Kompetenz, auf die aufgebaut werden kann.

2. Phase: Das Übermorgen

Nachdem also zusammengestellt wurde, was aus Vergangenheit und Gegenwart in die erwünschte Zukunft mitgenommen werden soll, folgt in der zweiten Phase der Sprung ins Übermorgen. Konkret: Sie schreiben Ihr Zukunftsbild auf.

Dabei werden sowohl alle Rahmenbedingungen (Zeitpunkt, Art des Zukunftsbildes) als auch die Inhalte (was konkret soll beschrieben werden) miteinander geklärt. Es geht darum, an diesem Punkt des Prozesses all das, was vorher erarbeitet worden ist, zu betrachten und zu würdigen, sodass es Bestandteil des Zukunftsbildes wird. Vor allem ist hier jedoch die Haltung und das Mindset entscheidend, mit dem Sie an das Schreiben herangehen.

Am Ende der zweiten Phase steht so ein schriftlich definiertes Zukunftsbild des erwünschten Zustandes an einem vorher vereinbarten Termin in der Zukunft.

3. Phase: Das Morgen

Nach der Phase des Übermorgen kommt eine Pause. Das Ergebnis muss wirken und sich in Ihnen entfalten können, bevor es an die konkrete Umsetzung geht. Diese folgt nämlich in der dritten Phase, die die Antwort auf die Frage gibt: „Und wie geht es nun morgen weiter?“

Jetzt, da Sie wissen, wo Sie übermorgen sein möchten, ist offensichtlich, womit Sie morgen starten. Das Zukunftsbild wird zur inneren und äußeren Richtschnur. Es hilft, an Werten, Haltungen und dem strategischen Vorankommen zu arbeiten. Für die nächsten Jahre steht damit der zentrale Rahmen des Tuns fest.

„Und wie lange dauert so ein Prozess?“ Wenn mir diese Frage gestellt wird, dann sehe ich häufig die Befürchtung in den Augen meines Gegenübers, dass man sich wieder auf so einen unendlich langen Weg einlassen muss, bis man hoffentlich irgendwann ein greifbares Ergebnis in Händen hält. Hier haben Berater viel verbranntes Land hinterlassen. Der Zukunftsbild-Prozess ist auch in diesem Punkt anders: Je nach Ausgangslage und Setting des Unternehmens oder der Organisation werden die ersten beiden Phasen in nur einem einzigen Arbeitstag umgesetzt. Am Ende des Tages ist ein geschriebenes Zukunftsbild auf dem Papier – bei mehreren Personen sind es dann jeweils die individuellen Zukunftsbilder der Akteure. So hält jede und jeder Einzelne am Ende des Zukunftsbild-Tages ein beeindruckendes, greifbares Ergebnis in der Hand.

Dieses garantierte, schnelle Ergebnis hat den großen Vorteil, dass von Beginn an hohe Energie in dem Prozess aufgebaut wird. Die Lust, weiterzumachen, ist sehr hoch. Im Unterschied zu vielen Veränderungs- und Zukunftsprozessen, die vor allem daran krankten, dass die Zeit bis zu einem definierten Ergebnis oft zu lang ist. Der Spannungsbogen kann für die Beteiligten oft nicht gehalten werden, Energie geht verloren, und wenn dann etwas Formuliertes vorliegt, dann sind alle in erster Linie froh, dass ‚es geschafft ist‘ – es fehlt jedoch die Energie, um mit Schwung und Elan in die Umsetzung zu gehen. Das passiert meines Erachtens, wenn in Prozessen zu wenig auf die Energie geachtet wird. Außerdem haben viele Entscheider so volle Terminkalender, dass es schlichtweg an der Terminfindung scheitert, wenn der Prozess nicht straff organisiert ist und in kurzer Zeit zu Resultaten führt.

MEHR ALS SIE DENKEN

All die Erfahrungen, die ich zuerst mit der Idee des Preferred Futuring gesammelt habe, und bis heute mit der Zukunftsbild-Methode mache, zeigen eindrücklich, dass die Methode mehr oder weniger universell einsetzbar ist – sie passt im Grunde zu allen Menschen, zu allen Herausforderungen, Projekten und Unternehmen und zu allen Zeiten. Die Methode funktioniert für Einzelpersonen, Teams und eben auch für gesamte Organisationen.

So kann man Zukunftsbilder unter anderem einsetzen für:

- ... die Zukunftsgestaltung eines Unternehmens oder einer Organisation
- ... die Zukunftsgestaltung eines Teams, einer Abteilung, einer Gruppe
- ... die Zukunftsgestaltung jedes Projektes gleich welcher Größe
- ... die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen
- ... die Gestaltung der privaten Zukunft als Paar und Familie
- ... die Gestaltung der eigenen, persönlichen Zukunft

Lassen Sie mich an einigen Beispielen verdeutlichen, wie dies funktionieren kann. Ich möchte Ihnen gerne Mut machen, zu entdecken, dass diese Methode – einmal gelernt und erfahren – zu einem hoch wirksamen Instrument der gesamten Führung und Unternehmensentwicklung werden kann.

Wenn es beispielsweise in einem Konzern aktuell nicht möglich ist, ein Zukunftsbild auf Vorstandsebene zu verfassen (mögliche Gründe dafür sind vielfältiger Natur), so kann es durchaus Sinn machen, dass sich eine Abteilung ein Zukunftsbild gibt. In einem großen Versicherungskonzern wurde zum Beispiel die Abteilung Personalentwicklung über mehrere Jahre ‚herumgeschubst‘. In ewigen Restrukturie-

rungsprozessen wurden sowohl die inhaltlichen Zuständigkeiten als auch die äußere Zugehörigkeit immer wieder verändert.

Die Folge: Die Mitarbeiter fühlten sich nicht wertgeschätzt, nicht richtig gesehen, und das wiederholte innere und äußere Umziehen hatte direkt Auswirkungen auf Motivation, Kommunikation und Selbstwert. Bis sich die neue Leitung dazu entschlossen hatte, nicht mehr länger Spielball im Konzernspiel sein zu wollen und zumindest die Chance zu nutzen, mit einem Zukunftsbild eine klare und deutliche Selbstpositionierung vorzunehmen. „So sehen wir uns, das können wir und da möchten wir in der Zukunft sein und diesen Beitrag zum Gesamtgelingen leisten!“ Dieses klar zu äußern, verbesserte die Stimmung im Team enorm und sorgte für ein Aufhorchen in der Konzernleitung.

In einem anderen Fall ging es darum, die Strukturveränderung des Ambulanten Dienstes in einem großen Träger der Alten- und Pflegearbeit erfolgreich umzusetzen. An die 2.000 Mitarbeiter, mehrere Standorte, Befindlichkeiten, Befürchtungen auf allen Seiten – das Projektteam stand vor einer großen Aufgabe: Wie kann das, was erreicht werden soll, möglichst zeitgleich und nachvollziehbar an alle Mitarbeiter kommuniziert werden? Wie lassen sich Beweggründe für die Umstrukturierung und der erwünschte Zielzustand in Kürze beschreiben? Und wie gelingt es, dass Verunsicherungen abnehmen und die Lust auf das Neue zunimmt?

In einem knackig-kurzen Prozess wurde ein Zukunftsbild für dieses Projekt gestaltet: Wie sieht unsere Welt aus, wenn die Umstrukturierung gelungen ist? Wie geht es den Beteiligten? Was sind die positiven Effekte, die sich eingestellt haben? Wozu kann Jede und Jeder einen Beitrag leisten? Nach der Beantwortung dieser Fragen in einem Zukunftsbild, das als kleine Broschüre allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wurde, konnte das Projekt erfolgreich umgesetzt werden.

Der Einsatz der Methode in Projekten lässt sich tatsächlich bis auf die kleinste Ebene übersetzen und herunterbrechen. Nehmen wir an,

Sie regen sich ständig über den Drucker- und Materialraum in Ihrem Unternehmen auf. Ständig Unordnung, ständig Dinge, die nicht an ihrem Platz sind – kurzum: ein Raum, den man gerne meidet. Ich denke, Sie kennen solche Situationen. Anstelle der Einberufung einer Teamrunde, in der Schuldzuweisungen gemacht werden, den Mitarbeitern zum wiederholten Male gesagt wird, „dass das so nicht geht“ und in der die Energie nach der Besprechung auf den Nullpunkt gesunken ist, können Sie auch einen Mini-Zukunftsbild-Prozess starten: Jeder schreibt in wenigen Sätzen auf, wie er sich den Raum in Zukunft wünscht. Wie soll es aussehen, wenn man hereinkommt? Wie ist die Ordnung organisiert? Was hat sich verändert – und was hat sich verbessert? Die Energie ist spürbar höher, Betroffene werden zu Beteiligten und zu Mitgestaltern einer Lösung. Probieren Sie es aus – es funktioniert! Diese Art von Zukunftsbild-Prozessen können Sie nach kurzer Trainingszeit vollständig alleine durchführen – und andere Mitarbeiter dazu anleiten!

Ein letztes Beispiel beschreibt den Einsatz von Zukunftsbildern in Mitarbeitergesprächen. In vielen Unternehmen sind die Mitarbeitergespräche oder Jahresgespräche oder Zielvereinbarungsgespräche (wie es auch immer heißen mag) ein Quell der Unlust. Weder die Führungskraft noch der Mitarbeiter freut sich zumeist auf den Termin. Es gleicht oft eher der Inspektion des Autos, bei der man nicht genau weiß, was an Mängeln herauskommen wird. Die Punkte werden abgearbeitet und jeder hofft, dass das Gespräch bald vorbei ist und ‚endlich weitergearbeitet werden kann‘. Die Ursache liegt meines Erachtens auf der Hand: Es geht zumeist wieder zuerst um Probleme – in diesem Fall in Form von Abweichungen vom Ziel. Es geht um Auffälligkeiten und um das, „was zukünftig besser werden kann und sollte“. Ob der Mitarbeiter dabei intrinsische Motivation entwickelt, bezweifle ich stark.

Wenn Sie jedoch eine alternative Vorgehensweise ausprobieren, können Sie erstaunliche Erfahrungen machen. Geben Sie dem Mitarbei-

ter ungefähr eine Woche vor dem Gesprächstermin folgenden Auftrag: „Bitte mach dir in der nächsten Woche darüber Gedanken, wie unser Gespräch in einem Jahr aussehen wird. Worüber möchtest du gerne berichten? Worauf bist du stolz? Was hat sich bei dir verändert, was hast du neu gelernt, wo bist du besser geworden?“



Andersrum denken – neu antworten:
Wie sehen Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen aus? Und was bringen sie?

Was konntest du zum Erfolg des Teams und des Unternehmens beitragen? Welche Ideen zur Verbesserung in Abläufen und Projekten sind umgesetzt worden? Und was hat sich aus deiner Sicht in Sachen Führung verändert und verbessert?“ Diese und ähnliche Fragen versetzen den Mitarbeiter in die Lage, selbstwirksam über das nachzudenken (und zu formulieren), was ihn antreibt, begeistert, motiviert. Und Sie als Führungskraft erhalten nicht nur einen erstklassigen Eindruck, wo Ihr Mitarbeiter steht und sich sieht, sondern Sie erhalten gleichzeitig Ideen und Anregungen zur Weiterentwicklung von Team und Unternehmen sowie von Ihnen als Führungskraft! Einfach, jedoch hoch wirksam und energispendend. Sie merken, dass die folgenden beiden Dimensionen absolut individuell anwendbar und ohne Beschränkungen denkbar sind.:

1. „Größe des Zukunftsbildes – vom kleinen Projekt und Mitarbeitergespräch bis zum Bild für das gesamte Unternehmen“ und
2. „Bezugsrahmen des Zukunftsbildes – von den privaten und persönlichen Träumen und Wünschen bis hin zu den unternehmerischen Zielen“

So stellt die Zukunftsbild-Methode eine nahezu universelle Unterstützung dar, die in jeglicher Anwendung die Perspektive verändert, den Energiefluss umkehrt, Lösungsansätze und die dafür benötigte Energie bereitstellt und gleichzeitig Transparenz und Orientierung gibt.

DAS HABEN SIE NUN DAVON

Vor kurzer Zeit bat mich der Leiter der Kommunikationsabteilung eines Unternehmens darum, die Vorteile und Mehrwerte dieses Vorgehens so zusammenzufassen, dass er es seinem Vorstand weitergeben könne: „Die brauchen immer gute Gründe, warum wir das jetzt machen sollten.“ Je neuer und damit unbekannter eine Methode ist, desto mehr hilfreiche Argumente werden gesucht. Diese sollen Sie gerne hiermit erhalten.

Wenn ich im Gespräch mit einem Unternehmer bin, der sich fragt, ob und wie er und sein Unternehmen von einem Zukunftsbild-Prozess profitieren können, dann antworte ich gerne mit einer Gegenfrage: „Ist das Aktuelle das Beste, zu dem Ihr Unternehmen, Ihr Team imstande ist?“



Andersrum denken – neu antworten:
Ist das Aktuelle das Beste, zu dem Ihr Unternehmen, Ihr Team imstande ist?

Sind Sie damit zufrieden? Und sind Sie auf dem Weg zu außergewöhnlichem Erfolg und Zufriedenheit?“

Versetzen Sie sich mal in die Lage des Gegenübers – was ginge Ihnen durch den Kopf? Wenn Sie als Verantwortungsträger denken: „Da geht noch so viel mehr!“ oder „Ich wünsche mir ein Arbeiten im Flow, mit Leichtigkeit, Spaß und Erfolg!“, dann ist das großartig.

Dann sind Sie an einem idealen Punkt, um mit einem Zukunftsbild durchstarten zu können.

Und hier für Sie die Vorteile:

1. Das Energieniveau wird angehoben.

Ganz gleich, wann, wo, mit wem mit dem Zukunftsbild gearbeitet wird – stets wird Energie freigesetzt, indem Veränderung mit den erwünschten Ergebnissen, der Bestimmung und den Werten verbunden wird. Da alles, was erforderlich ist, schon in jedem von uns liegt, wird nur etwas gebraucht, das dauerhaft die Energie gibt, das intrinsisch Vorhandene freizusetzen.

2. Besser eine großartige Wirklichkeit erschaffen als nur auf Probleme und Krisen zu reagieren.

Im Zukunftsbild-Prozess bewegt sich die Organisation mit ihren Menschen auf die Zukunft zu, die sie sich wünscht. Und damit entfernt sie sich immer mehr von dem bloßen Reagieren und Abarbeiten der Aufgaben des Alltags. Lieber das Morgen aktiv gestalten als passiv reagieren. Sie ziehen immer das an, worauf Sie sich konzentrieren und wofür Sie sich entscheiden. Wenn Sie sich nicht entscheiden, dann bleibt nur das Reagieren.

Und der Fokus verändert sich: weg vom mühsamen Klein-Klein, hin zum Leisten eines Beitrags zur erwünschten Zukunft.

3. Es verändert sich die Welt für Mitarbeiter ...

Das, was vorher nur ‚Arbeit‘ war, wird zu einem neuen Stück ‚Heimat‘. Zu einem Ort, an dem der Mitarbeiter gerne ist. Mit einer Beschäftigung, die seine Zufriedenheit steigert. Am Ende des Tages geht er glücklicher und mit höherer Energie, als er gekommen ist.

Das erlebe ich in Unternehmen immer wieder ganz konkret. Wenn ich davon erzähle, ist das für viele nicht vorstellbar.

Ein für alle verfügbares Bild von Zukunft – verbunden mit konkreten Vorstellungen, die Jede und Jeder verstehen und nachvollziehen kann, beteiligt alle an einem ‚großen Plan‘ und stärkt damit jeden Einzelnen. Das Miteinander verändert sich, die Alltagswelt der Arbeit verändert sich, das gesamte Unternehmen verändert sich.

4. ... und es verändert sich die Welt für Führungskräfte und Arbeitgeber.

Alles wird leichter! Die Arbeit als solche, die Führung, Entscheidungen, Besprechungen, das Recruiting, Kundengewinnung und Kundenpflege. Bedürfnisse wie Überwachung und Kontrolle werden überflüssig, wenn sich Menschen verbinden und an den gleichen Zukunftsvorstellungen ausrichten.

Führung erhält eine neue Rolle und Aufgabe. Der alte, weise, richtige Satz: „Nicht im Unternehmen arbeiten, sondern am Unternehmen arbeiten“



Andersrum denken – neu antworten:
**Arbeiten Sie im Unternehmen oder
am Unternehmen?**

wird ganz neu möglich, da engagierte und identifizierte Mitarbeiter eigenverantwortlicher, leistungsfähiger und effektiver arbeiten.

Das Unternehmen wird so auch zu einem Ort, an den die Führungskraft gerne geht – zu einem Stück ‚Heimat‘.

5. Eine positive Veränderungsbewegung in der gesamten Organisation wird ausgelöst.

Jedes Unternehmen, jede Organisation wünscht sich gelingende

Veränderungsprozesse. Und jede Führungskraft kann Horrorgeschichten von Change-Prozessen erzählen, die „ganz schrecklich“ waren.

Mit der Veröffentlichung des Zukunftsbildes ist der Startpunkt dafür gesetzt, dass sich alles und alle daran ausrichten und darauf zubewegen können. Es ist eine ‚pull-Bewegung‘ (hin zu dem, was man sich wünscht) im Gegensatz zu den ‚push-Prozessen‘, die häufig im Change realisiert werden (wie bekomme ich die Mitarbeiter dahin geschoben, wo die Führung sie gerne haben möchte). Diese Energie des ‚pull‘ wird durch das Zukunftsbild automatisch ausgerichtet. Es minimiert den Energieverlust rapide.

6. Ressourcen werden freigesetzt und ausgerichtet.

Mithilfe dieses transparenten, definierten Prozesses entwickelt sich die Organisation in Richtung High Performance. Dies meint: hohe Leistungsbereitschaft, hohe Veränderungsbereitschaft, hohes Commitment, zufriedene Kunden, hohe Motivation auf allen Seiten – da sich die Organisation auf Zukunft und Erneuerung eingestellt hat.

Das gesamte System wird darauf ausgerichtet, bestehende innere Grenzen zu überwinden, den internen Wettbewerb hinter sich zu lassen, Reibungsverluste zu minimieren und das Land zu erobern, ‚where the magic happens‘.

Kraftvoll – und nicht kraftraubend – geschieht das Redesign der Organisation. Am Ende steht die Basis für strategische Umsetzungen und Maßnahmen mit langfristigen überdurchschnittlichen Ergebnissen.

7. Hier ist der Schlüssel zu Innovation.

Innovation – eines der meistgewünschten Themen in Unternehmen und Organisationen, gilt sie doch als Schlüsselfaktor für das Überleben. Doch Innovationen lassen sich so schwer ‚anordnen‘. Sie lassen sich befördern, wenn es ein innovationsfreudiges Klima gibt und wenn klar ist, auf welcher Wertebasis, mit welcher Be-

stimmung und mit welchem Ziel innoviert werden soll. Menschen, die in einer solchen Umgebung arbeiten, sind kreativer und eher (gerne) bereit, ihre Ideen und Lösungsansätze in das Unternehmen einzubringen – da sie sich als wichtigen Teil davon verstehen. So geschieht Innovation ‚unweigerlich‘, fast automatisch, als Folge eines Lebens auf eine erwünschte Zukunft hin.

8. Gute Leute werden ‚magnetisch‘ angezogen.

Im oft beschworenen ‚war of talents‘ sind wir längst an der Stelle angekommen, dass Unternehmen viel mehr von guten Mitarbeitern abhängig sind als umgekehrt.



Andersrum denken – neu antworten:

Ist Ihr Unternehmen von Ihren Mitarbeitern abhängig oder umgekehrt?

Die guten Leute können sich schon lange aussuchen, wo und für wen sie arbeiten möchten. Mit einer klaren Positionierung zu dem, wo Sie hinmöchten und wie Sie miteinander umgehen wollen, machen Sie mit Ihrem Unternehmen den Unterschied zu Mitbewerbern. Und – Sie ziehen damit die richtigen Menschen an – die positiven, konstruktiven Menschen, die Sie sich wünschen, mit denen Sie sich gern umgeben und denen Sie zutrauen, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Zukunftserreichung leisten werden.

9. Zukunftsbilder unterstützen dabei, die Guten zu halten.

Ich spreche äußerst ungern von ‚Mitarbeiterbindung‘, ein schreckliches Wort. Denn kein Mensch möchte gegen seinen Willen gebunden werden – weder ein Kunde und erst recht kein Mitarbeiter. Ich spreche lieber von Mitarbeiterbegeisterung.

Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit von Gallup u.a. zeigen, dass die emotionale Bindung zum Arbeitgeber unter anderem

davon abhängt, dass Mitarbeitende „wissen wollen, was von ihnen erwartet wird“, und dass Mitarbeitende „sich mit den Unternehmenszielen identifizieren“ können. Der Zukunftsbild-Prozess sorgt dafür, dass die Guten bleiben.

Und überlegen Sie sich: Wenn es gelingt (Unternehmen können das belegen), dass Ihr Zukunftsbild dazu beiträgt, die Fluktuationsquote sichtbar zu reduzieren, sollten diese reduzierten Aufwände nicht auch in die Berechnung der Investition für einen Prozess der Zukunftsgestaltung eingerechnet werden? Wäre das nicht auch ein gutes Argument für den Vorstand?

10. Eine Richtschnur für das, was wir tun und vor allem, was wir NICHT tun sollen.

An jedem Tag müssen so viele Entscheidungen getroffen werden. Und so viele Entscheidungen in Unternehmen, die getroffen werden müssten, werden nicht getroffen. Weil der Bezugsrahmen fehlt – das Koordinatensystem, an dem sich beurteilen lässt, was zu tun ist. Darum ist jegliche Erleichterung der Entscheidungsfindung so eine große Entlastung.

In einem Unternehmen hat der Zukunftsbild-Prozess beispielsweise dazu geführt, dass jeder Mitarbeiter eigenständige Entscheidungen treffen kann und darf, da alle wissen, woran sie sich orientieren können.



Andersrum denken – neu antworten:

Können und dürfen die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen eigenständige Entscheidungen treffen?

Eine riesengroße Entlastung für den CEO, der sich nun zunehmend auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann.

Oftmals sind es genau die Vielzahl der Optionen, die darauf folgenden schnellen Kurswechsel, das ‚Hopping‘ der Verantwortlichen, was Arbeitnehmern die Sicherheit und Orientierung raubt. Ein Zukunftsbild wirkt befreiend, da es eine leicht nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage ist – vor allem auch dafür, etwas bewusst nicht zu tun. Die Mitarbeiter werden es Ihnen danken!

Gleichzeitig hilft es, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten – und nicht vom Weg abzukommen. Ein niedergeschriebenes Zukunftsbild hebt den Blick auf und richtet ihn immer wieder auf das Ziel aus. Und was das Großartige daran ist: Dies gilt für alle Beteiligten und für jeden Zeitpunkt. Da alle das gleiche Bild von Zukunft besitzen, funktioniert dies für alle und jederzeit.

11. Es entsteht mehr Verlässlichkeit und Verantwortungsgefühl.

Das Zukunftsbild macht alle verlässlicher, einschätzbarer, aber auch verantwortlicher für ihr Handeln. Alle Mitarbeiter können sich darauf beziehen und auch das Commitment der Leitung diesbezüglich immer wieder einfordern.

So besitzt der Prozess einen hohen Nutzen gleichermaßen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, da sich alle auf ein Ziel verpflichten und von allen auch daran stets erinnert werden können.

Das Klima verändert sich spürbar: weniger Unzuverlässigkeit und Willkür – hin zu einer hohen Eigenverantwortlichkeit, da alle wissen, auf welches Ziel gemeinsam hingearbeitet wird.

12. Die Welt wird zu einem besseren Ort.

Zu hoch gegriffen? Nein!

Es ist leicht, zu behaupten, das „bringe alles nichts“. Bis man es ernsthaft ausprobiert hat. Und meine eigenen Erfahrungen und die von so vielen anderen zeigen mir, dass Zukunftsbilder dazu beigetragen haben, die Welt auf manchmal kleinen, aber bedeutungsvollen Wegen zu einem besseren Ort zu machen.

Ich gehe davon aus, dass in jedem von uns der tiefe Wunsch, die Sehnsucht und die Hoffnung verborgen liegt, dass es eine bessere Zukunft gibt. Das ist tief in unserem Menschsein verankert. Sonst könnten wir nicht überleben. Es ist in unsere Seele eingebrannt. Auch wenn es unbewusst ist oder wir (noch) nicht präzise darüber reden können, so ist dieses Gefühl doch da.

Jedes Zukunftsbild ist ein Zeichen der Überzeugung, dass unser Morgen noch besser wird als unser Heute und unser Gestern. Und dass dieses Bild Großartiges bewirken wird. Ein erwünschtes Bild von Zukunft beendet das Gefühl, nur Opfer ‚der Umstände‘ oder wovon auch immer zu sein. Ein Zukunftsbild macht den positiven Unterschied für das Leben vieler Menschen.

Keines der Zukunftsbilder, an deren Entstehung ich teilnehmen durfte, war nicht durchzogen von Optimismus, von besseren Zuständen, einem zufriedenen Miteinander, fairen Verhältnissen, guten Produkten und tollem Service – im Grunde von genau dem, was wir uns alle wünschen:

Einer besseren Zukunft.

TEIL 3

JETZT: VOM HEUTE INS ÜBER- MORGEN

DU SIEHST DINGE UND FRAGST, „WARUM“ –
DOCH ICH TRÄUME VON DINGEN UND SAGE, „WARUM NICHT?“

GEORGE BERNARD SHAW

10. Kapitel

1. PHASE: GESTERN UND HEUTE

„Wie kann ich mir so einen Zukunftsbild-Prozess denn genau vorstellen? Was passiert da?“ Diese Frage taucht – verständlicherweise – bei vielen Interessierten und vielleicht nun auch bei Ihnen auf. In den kommenden drei Kapiteln werden Sie den Prozess im Detail kennenlernen. Für Unternehmen und Organisationen ist dies in den meisten Fällen ein Prozess, der in einer Gruppe stattfindet – eine Vorstandsrunde, die Geschäftsführung oder auch Geschäftsführung plus Führungsmannschaft.

Darum entführe ich Sie in diesem Kapitel in einen solchen Zukunftsbild-Prozess eines fiktiven Unternehmens. So erhalten Sie einen bestmöglichen Eindruck vom Geschehen. Sie durchlaufen nun also in Gedanken mit Ihren Kollegen neun Stationen eines Zukunftsbild-Tages. Viel Vergnügen dabei!

Stellen Sie sich vor, Sie bilden mit zwei Kollegen die Geschäftsführung des traditionsreichen mittelständischen Unternehmens „Berger GmbH“ aus dem Schwäbischen. Das Geschäft läuft zufriedenstellend und die gut 250 Mitarbeiter machen ihre Arbeit engagiert. Vieles geht schon lange gut, manches ist etwas eingefahren, doch die Zahlen ge-

ben keinen Anlass zur Sorge. Sie machen Ihre Arbeit gerne, möchten das Unternehmen fit für die Zukunft machen. Ihre Erfahrung und Einschätzung sagt Ihnen, dass Ihr Unternehmen noch mehr Potenzial hat – es aber aktuell nicht auf die Straße bekommt. In Ihnen stecken viele Ideen, wie es weitergehen kann und soll, sie möchten gerne Ihr Führungsteam und die gesamte Mannschaft anstecken und mitnehmen. Dazu gibt es bislang noch keinen genauen Plan, nichts Schriftliches.

Nun haben Sie sich entschieden, einen Zukunftsbild-Prozess durchzuführen. Ein guter Freund, Herr Schmitz, ebenfalls Unternehmer aus dem Schwabenland, hat Ihnen von seinen praktischen Erfahrungen mit solch einem Prozess berichtet: „Ich war ja heilfroh, dass der Herr Wolf als versierter Zukunftsbild-Berater unseren Prozess geleitet hat. Alleine hätten wir das so niemals hinbekommen. Das würde ich dir auf jeden Fall auch empfehlen.“

Darüber hinaus hat Ihnen Kollege Schmitz bereits erzählt, dass der Prozess in drei Phasen ablaufen wird, und er hat Ihnen die schriftliche Übersicht über den Prozess gegeben, die er von Herrn Wolf damals zur Einstimmung erhalten hat. Sie sind nun freudig gespannt, was auf Sie zukommen wird, und nehmen sich am Ende Ihres Arbeitstages Zeit, setzen sich gemütlich in die Sitzecke in Ihrem Büro und lesen sich in das ein, was laut Vorbereitungspapier in der ersten Phase passieren soll:

Die erste Phase bezieht sich auf das Gestern und Heute. Zukunft existiert nicht ohne Vergangenheit und Gegenwart. Doch die Betrachtung erfolgt immer durch die Brille der Zukunft. Das bedeutet, dass die Betrachtung des Gestern und Heute unter folgenden Fragestellungen geschieht:

Was ist bei Ihnen so gut und so wichtig, dass es eine aktive Rolle für Ihre Zukunft einnehmen oder behalten soll?

Was steht dem Erreichen der erwünschten Zukunft im Weg oder

was ist noch nicht klar genug für ein konkretes Bild von Zukunft? Durch diese beiden Fragen werden die Stationen der ersten Phase betrachtet, analysiert und schlussendlich durch Sie gewichtet. Am Ende der ersten Phase haben Sie viel geschafft – Sie werden zufrieden und stolz auf die Antworten schauen, die wir auf folgende Fragen gemeinsam herausgearbeitet haben:

- Was sind die Stärken des Gestern? Was soll aus der Vergangenheit mit in die Zukunft genommen werden?*
- Welche Hürden gibt es gegebenenfalls, um die Zukunft denken zu können, die Sie sich wünschen und ersehnen? Was verstellt den Blick auf den Horizont?*
- Was macht das Heute aus? Was macht Sie stolz und gibt Hoffnung für eine erfolgreiche Zukunft?*
- Was sollen Menschen übermorgen für einen Eindruck von Ihrem Unternehmen haben? Wie ‚fühlt‘ sich das Unternehmen an? Wie spricht man über Ihr Unternehmen?*
- Welche Werte leiten und motivieren die Menschen, die dort arbeiten? Woran erlebt man diese als Kunde, als Dienstleister, als Partner? Was zeichnet das Miteinander im Team aus?*

Freuen Sie sich auf das, was Sie am Ende in Händen halten werden!

Sie lehnen sich zurück und halten kurz inne. Ja, Antworten auf diese Fragen– das wäre das, was Sie sich für die Berger GmbH wünschen würden! Sie erinnern sich an das Gespräch mit Ihrem Freund, der erzählt hat: „Wenn das dann losgeht, dann ist das wie bei IKEA: Ich laufe durch das Gebäude, suche mir alles zusammen und dann baue ich daraus etwas Neues, Schönes auf! Das geht leichter, als du denkst.“ – „Na ja“, denken Sie, „ob das wirklich so leicht geht?“ Dann lesen Sie weiter ...

Es ist immens wichtig, dass die Antworten am Ende der Phase

konkret, das meint ‚schriftlich definiert‘, vorliegen. Nur dann können sie Wirkung entfalten, da Entscheidungen getroffen wurden. Sie haben sich in diesem Moment für etwas entschieden und das erzeugt Kraft.

So werden im Laufe des Prozesses alle Bestandteile definiert, die für ein begeisterndes Zukunftsbild notwendig sind. Alle diese einzelnen Elemente und Schritte sind von Bedeutung, holen sie doch die inneren Bilder, Wünsche und Vorstellungen aus dem Unbewussten ins Bewusste. Der Intuition wird Raum gegeben und das Vertrauen ausgesprochen. Oft entstehen dann Reaktionen wie:

„Das ist genau das, was ich denke und fühle – aber bisher noch nie so konkret ausdrücken konnte.“

„Es tut unheimlich gut, all das zu sehen, was schon da ist und worauf ich aufbauen kann!“

Das gefällt Ihnen. Das klingt gut. Es erinnert Sie an das, was Ihr Freund als Erstes nach dem Zukunftsbild-Tag zu Ihnen gesagt hat: „Ich hätte nie gedacht, dass das alles so konkret in mir ist!“

Nächste Woche treffen Sie sich mit Ihren beiden Mit-Geschäftsführern zu dem angekündigten „Zukunftsbild-Tag“. Den Aufbau des Prozesses können Sie auch dem gut gestalteten Vorbereitungspapier entnehmen: Er ist für Sie einfach nachvollziehbar – und beschreibt neun Schritte in der ersten Phase.



1. ES BEGINNT, BEVOR ES BEGINNT

Bevor es für Sie richtig losgeht, stellen Sie Herrn Wolf die Frage: „Was muss ich denn eigentlich alles vorbereiten, wenn es an das Schreiben des Zukunftsbildes geht? Da ist doch bestimmt viel theoretische Vorarbeit nötig?“ Er beruhigt Sie und meint, dass genau das Gegenteil angesagt sei. Da es bei dem Prozess darum gehe, das Unbewusste und Intuitive ans Tageslicht zu fördern – an das man im Normalfall eben nicht herankomme –, würde es gar nicht helfen, dass Sie sich im Vorfeld mühsam alleine an den Schreibtisch setzen und sich den Kopf zermartern. Der Berater versichert: „Alles, was gebraucht wird, ist in Ihnen schon da. Das, was zumeist unter ‚Vorbereitung‘ verstanden wird, ist eher kontraproduktiv, weil es das Intuitive verhindert.“ So ist die Vorbereitung für Sie viel unaufwendiger als gedacht. Besonders spannend fanden Sie die Ankündigung des Beraters: „Es geht vor allem darum, das Richtige in der richtigen Haltung zu tun.“ Was das wohl genau bedeutet?

Einige Tage später erreicht Sie ein handgeschriebener Brief ...

Lieber Herr Berger!

Ihr Zukunftsbild-Tag steht kurz bevor. Es ist großartig, dass Sie sich mit Ihren Kollegen an die Gestaltung der Unternehmenszukunft machen! Damit nehmen Sie sich Zeit für das wirklich Wich-

tige. Und ich verspreche Ihnen: Der Weg wird sich für Sie lohnen! Sie sind damit unterwegs, die Zukunft zu gestalten, die Sie sich wünschen.

Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und lesen Sie die folgenden Fragen durch. Schließen Sie nach jeder Frage die Augen, stellen Sie sich die Antwort vor und schreiben diese dann bitte auf. Bringen Sie dann Ihre Antworten einfach mit zu unserem Zukunftsbild-Tag.

1.

Was wünschen Sie sich konkret von diesem Tag?

2.

Auf welche Frage(n) möchten Sie am Abend des Zukunftsbild-Tages eine Antwort wissen?

3.

Wie möchten Sie sich am Ende des Tages fühlen?

4.

Mit welchen Gedanken, mit welcher Entscheidung, starten Sie in den gemeinsamen Tag?

Herzlichen Dank!

Ich freue mich sehr auf die Zeit mit Ihnen.

Ihr Christian Wolf

Sie erinnern sich an das Gespräch mit Unternehmer-Kollege Schmitz, der Ihnen die Zukunftsbild-Methode empfohlen hat. Sie waren ziemlich überrascht, welche konkreten Auswirkungen die Vorbereitung für Schmitz und sein Unternehmen hatten. Schmitz hatte berichtet, das Vertrauen in den Prozess und das Selbstvertrauen seien stärker geworden, die Vorarbeit habe den Glauben daran verstärkt, tatsächlich etwas Großartiges tun zu dürfen und auch zu tun, und der Fokus sei konkret auf die Zukunft ausgerichtet worden.

„Schlussendlich ist so ein echt hohes Commitment in unserer Füh-

rungsmannschaft erzeugt worden“, hatte er mit leuchtenden Augen am Ende zusammengefasst.

Nachdenklich macht Sie eines der Vorbereitungstelefonate, in dem Berater Wolf Ihnen erklärt, worauf es beim Beginn des Prozesses ankommt: „Wenn sich das Entscheidende in unserem Denken und in unserer Haltung abspielt, dann sollte sich Ihre Vorbereitung darauf konzentrieren.“

Das fällt einem typischen ‚Macher‘ wie Ihnen gar nicht so leicht, irgendwie kommt Ihnen diese Vorbereitung nicht als ‚richtige Vorbereitungsarbeit‘ vor – es fehlt Ihnen die Zusammenstellung aller möglichen Informationen, Zahlen und Fakten, die normalerweise die Wochen und Tage vor dem Zusammenkommen bei solchen Workshops bestimmen.

Aber hier geht es anscheinend nur um das, was sich der Einzelne vorstellt – was Sie sich vorstellen! Was Sie sich wünschen und mit welcher Einstellung Sie in den Prozess starten. „Ungewohnt“, geht Ihnen durch den Kopf, „aber irgendwie auch angenehm!“

Sie fühlen sich plötzlich ganz entspannt und voller Vorfreude, als Sie den Tipp am Ende des Vorbereitungspapiers lesen:

TIPP 1:



Dass Zukunft ganz anders geht, beginnt schon bei der Vorbereitung. All das, was Sie normalerweise machen würden, lassen Sie weg. Gehen Sie lieber spazieren und richten Sie Ihr Inneres aus. Denn je ausgeschlafener, vertrauensvoller, optimistischer und fokussierter der Start dann ausfällt, desto fröhlicher und leichter fällt der Prozess!



2. KEINE ZUKUNFT OHNE HERKUNFT

Dann ist er endlich da: Der Zukunftsbild-Tag. Zusammen mit Ihren beiden Kollegen aus der Geschäftsführung treffen Sie sich morgens an einem inspirierenden Ort außerhalb Ihres Unternehmens. Der Raum ist auf einer Seite komplett mit Glastüren ausgestattet, die einen weiten Blick in die Landschaft ermöglichen.

„Das ist wichtig“, so Berater Wolf, „denn wenn wir unseren Horizont weiten und in die Zukunft schauen wollen, dann sollten wir nicht in einem langweiligen Seminarhotel mit Fenster zum Parkplatz sitzen.“ Nach einer allgemeinen Einstimmung, in der die Methode und der Grundgedanke noch einmal verdeutlicht werden, beginnt das Programm mit ziemlich rockiger Musik. Ihre Kollegen und Sie sind überrascht – so haben Sie noch keine Sitzung begonnen. Auch wenn keiner von Ihnen zum Tanzen auf den Tisch steigt, die Musik gefällt allen, und unmerklich sorgt sie für Entspannung und gute Laune. „Endlich mal keine Sitzung mit zig Tagesordnungspunkten“, freut sich einer Ihrer Kollegen mit einem Lächeln auf dem Gesicht.

Nachdem Herr Wolf den Ablauf und die Spielregeln des Tages vorgestellt hat, lädt er Sie zu einem Spaziergang ein. „Auch anders als das, was ich bisher so erlebt habe“, denken Sie und freuen sich auf die klare, frische Luft.

„Nun zur ersten Station am heutigen Tag“, hebt Herr Wolf an, als Sie alle draußen auf dem Feldweg nebeneinander gehen.

Es beginne mit einer Rückschau, meint Herr Wolf. Warum solle man vor dem Gestalten der Zukunft zurückblicken? Er nennt zwei gute Gründe: Kein Mensch, keine Organisation, kein Unternehmen starte bei null. Auch eine Neugründung habe immer eine Vorgeschichte, denn die Akteure hätten Erfahrungen und Kompetenzen. Sich diese vor Augen zu halten, erhöhe das Vertrauen in eine erfolgreiche Zukunft. „In der Rückschau auf die vergangenen Jahre wird deutlich, was alles schon erreicht worden ist. Das gerät oft in Vergessenheit.“ Er verdeutlicht das an einem Beispiel: Die Führungsmannschaft eines Unternehmens, das ein Zukunftsbild für einen Tag in zehn Jahren schreiben wollte, habe in diesem Schritt die für sie erstaunliche Entdeckung gemacht, dass das Unternehmen vor zehn Jahren aus zwei Schreibtischen auf Colakisten und zusammengebastelten Verlängerungskabeln bestand. In zehn Jahren sei daraus ein erfolgreiches Unternehmen mit über vierzig Mitarbeitern und einem Millionenumsatz geworden. Mit dieser Entdeckung vor Augen sei allen bewusst geworden, was sie gemeinsam geschafft hatten – und wie viel dann in den nächsten zehn Jahren noch möglich sei!

Es entsteht ein Gespräch zwischen Ihnen über die Anfänge Ihres Unternehmens und wie Ihre Colakisten damals ausgesehen haben. Herr Wolf lenkt das Gespräch weiter: „Um den ersten der beiden Punkte zu bearbeiten, ist es hilfreich, sich der eigenen Stärken und Erfolge bewusst zu werden“. Im Folgenden unterhalten Sie sich offen über eine ganze Reihe von Fragen, wie:

- *Was hat unser Unternehmen in den vergangenen Jahren erreicht?*
- *Was waren die Meilensteine des Erfolgs?*
- *Wie sind Krisen bewältigt worden?*
- *Welche Kompetenzen haben Entwicklung und Wachstum begünstigt?*
- *Und welche Stärken bringen die Personen des Leitungsteams eigentlich mit?*

Herr Wolf schreibt sich Notizen auf, während alle den Feldweg langsam wieder zurückgehen. Zwischendurch macht er immer wieder Mut, das offene Gespräch zu suchen: „Oft sind das, was wir gerade besprechen, ‚offensichtliche‘ Punkte, die jedoch so noch nie ausgesprochen worden sind.“ Dadurch entstehe aber ein energiegelbender Start in den Prozess, der allen Beteiligten Lust darauf mache, wie es weitergehe.

Mittlerweile sind Sie mit frischer Luft in den Lungen und tatendurstig wieder im Seminarraum angekommen. Mit einem Kaffee in der Hand machen Sie sich an die nächste Aufgabe: Nun steht das Sammeln von Geschichten und Ereignissen im Mittelpunkt, die in einem großen Zeitstrahl visualisiert werden sollen. Von der Gründung des Unternehmens bis heute.

„Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis und einen Überblick über die Geschichte zu erhalten“, so die Erklärung des Beraters. „Wir brauchen dazu nicht viel Zeit. Unsere Reise in die Vergangenheit ist kurz und knackig. Ein schnelles Eintauchen in die Geschichte, um wichtige Einsichten und Erkenntnisse für die Zukunft zu sammeln.“ Sie beugen sich zu dritt über das große weiße Blatt auf dem Tisch und notieren die ersten Meilensteine auf Ihrem Unternehmens-Weg und das, was Sie daraus lernen und mitnehmen konnten. Es löst einen Aha-Effekt unter Ihnen aus: „All das, was heute denkbar und möglich ist, war eines Tages unmöglich und undenkbar“, stellen Sie beim Betrachten des Ergebnisses fest. Und Herr Wolf ergänzt: „Der Blick zurück zeigt, dass häufig die Erfolge, die heute gefeiert werden, vor einigen Jahren noch nicht vorstellbar waren. Wenn Sie sich das vor Augen halten, dann gelingt der mutige Blick in die Zukunft viel leichter.“

Ihnen wird klar, wie sehr das die Aufgabe vereinfacht, mit hohen Erwartungen in die Zukunft zu schauen. Indem Sie erkennen, dass es wichtig ist, sich in seiner Vergangenheit zu verwurzeln, bekommen Sie eine standfeste Basis, um in die aufregende Welt der Zukunftsgestaltung einzutreten.

Die ersten Ergebnisse werden gut sichtbar für alle im Raum aufgehängt, die erste Station des Weges ist geschafft und ein erster Teil der gemeinsamen Perspektive und der Faktensammlung geschaffen. Er dient als Quelle für den gesamten weiteren Prozess. In der Dokumentation des Tages werden Sie sich dann später bei Tipp 2 an den Start in den Tag erinnern:

TIPP 2:



Verbinden Sie sich stets zuerst mit Ihrer Vergangenheit und Ihrer Geschichte, bevor Sie sich daranmachen, sich die Zukunft auszumalen. Fokussieren Sie sich auf das Positive – das, was Sie stark gemacht hat und stark macht.



3. AUS DEM WEG RÄUMEN, WAS DEN BLICK VERSTELLT

Nach einer kurzen Pause geht es nun, wie Herr Wolf erläutert, um das, was einer erfolgreichen Zukunftsgestaltung im Wege stehen könne. Er berichtet, dass nach seiner Erfahrung in vielen Zukunftsbild-Prozessen die Vorstellungskraft der Akteure das Nadelöhr darstelle, durch das die Zukunft schlüpfen müsse. Sei dieses eingengt, dann gehe es der Zukunft wie dem Kamel vor dem Nadelöhr.

Auch wenn Sie spontan keine konkrete Idee haben, was dieses Nadelöhr in Ihrem Fall für die Berger GmbH sein könnte, beugen Sie sich vor und schauen gespannt auf Ihre Kollegen.

Herr Wolf erklärt, dass dieser Schritt aus dem Weg räumen soll, was den Blick in die Zukunft verstellt. An dieser Stelle in dem Prozess werde darauf geschaut, was daran hindere, in die Zukunft zu gehen: „Glaubenssätze, Vorstellungen und Vorurteile des Unternehmens oder der Führungskraft können verhindern, dass groß gedacht werden kann.“

„Eine herausfordernde Aufgabe“, denken Sie sich. Es gilt also nun, die eigenen Vorurteile, Haltungen, Weltanschauungen und Annahmen, wie die Welt und Ihr Unternehmen ist und zu sein hat, wahrzunehmen. Ihnen wird bewusst, wie viele Vorstellungen und Glaubenssätze in uns allen und in Ihnen existieren, z.B. über Menschen, Wirtschaften und das Gewinnmachen: Und das gilt bestimmt auch für unsere

Führungs- und Kommunikationssysteme, unsere Organisation, unsere Führungsgrundsätze und Organisationskultur.

Für den Prozess dürfen Sie diese Vorstellungen loslassen, bevor Sie weitergehen können, stellt der Berater kurz und knapp fest. Er zeigt sich überzeugt davon, dass das, was Sie glauben, und die Werte, die Sie haben, einen direkten Einfluss darauf haben, wie Sie Ihr Leben und das Unternehmen gestalten: „Wenn Sie beispielsweise davon überzeugt sind, dass Sie etwas nicht verdient haben, werden Sie es sich wahrscheinlich nicht zugestehen, es sich nicht vorstellen können und es nicht Wirklichkeit werden lassen.“

Gleiches gelte, so führt er weiter aus, auch für menschliche Systeme – gleich welcher Art und Größe – wie Unternehmen, Organisationen, Teams. Auch diese hätten gemeinsame Vorstellungen und Glaubenssätze. Aus dem Grund sei es wichtig, die Werte und Glaubenssätze zu kennen, wenn es darum gehe, eine Zukunft zu gestalten, die großartiger, beeindruckender und wunderbarer sei als die Gegenwart.

Dann schreibt er beispielhafte Aussagen an die Wand:

„Unser Unternehmen muss das machen, was es immer schon gemacht hat.“

„Wir dürfen kein hohes Risiko eingehen und müssen langsam wachsen.“

„Wenn wir das machen, was wir machen wollen, werden die Kunden das nicht kaufen.“

Es ist gerade still im Raum. In den Köpfen ihrer Kollegen und in Ihrem Kopf kreisen die Gedanken um Ihre Vorstellungen und Glaubenssätze.

Herr Wolf hilft dann noch einmal mit einer eindrucklichen Metapher. Er erzählt von der „Elefantenschnur im Kopf“. Elefanten werden, wenn sie gefangen werden, mit starken Tauen an Bäume gebunden.

Das Tier, das gewohnt ist, jeden Tag Kilometer zu wandern, versucht immer und immer wieder, seinen Freiheitsdrang, seine Vorstellung von Leben, umzusetzen und sich zu befreien. Doch es geht nicht. Das Tau unterbindet das. Eines Tages gibt der Elefant auf. Es setzt sich der Gedanke in seinem Kopf durch: Das gelingt nicht. Da kann ich machen, was ich will. Ab diesem Moment kann der Elefant dann mit ganz dünnen Schnüren angebunden werden – wie man es manchmal auch beobachten kann. Dem stärksten Landtier der Erde wäre es ein Leichtes, sich mit einer Bewegung zu befreien. Doch das dicke Tau ist nun im Kopf – es bindet den Elefanten fest. Er denkt: Freiheit gibt es für mich nicht. Mein Leben besteht darin, angebunden zu sein.

Der Berater schließt mit den Worten: „So geht es uns Menschen, Ihnen und mir, ebenfalls. Die Bilder und Vorstellungen, von dem, was möglich und was nicht möglich ist, geben Ihnen einerseits die Kraft, in eine erwünschte Zukunft zu gehen – und limitieren Sie auch gleichzeitig, solche Schritte zu gehen.“ Es geht hier also, so verstehen Sie nun, um die unter der Oberfläche liegenden Glaubenssätze, die die Entwicklung des Unternehmens in der Vergangenheit beeinflusst haben und bis heute bestimmen.

Einer Ihrer Kollegen meldet sich zu Wort: „Und was macht man nun mit solchen Beschränkungen? Welche Rolle spielen sie in dem Prozess und heute an unserem Zukunftsbild-Tag?“

„Sehr gute Fragen“, antwortet Herr Wolf, „und um dies deutlich zu sagen: Der Zukunftsbild-Prozess ist kein therapeutischer Prozess und hat auch nicht den Anspruch, einer zu sein.“ Tief im Menschen verwurzelte Glaubenssätze würden seltenst in einem Tag aufgelöst. So seien beispielsweise umfassende Störungen des Vertrauens in das Leben ein Anlass, das mit einem Coach oder Therapeuten zu bearbeiten. Im Zukunftsbild-Prozess, fasst er zusammen, bestehe die Aufgabe aus zwei Teilen:

„Machen Sie sich zuerst die Tatsache bewusst, dass es begrenzende Vorstellungen und Glaubenssätze gibt. Und dann werde ich Ihnen da-

bei helfen, diese Beschränkungen für den einen Tag, für das Bild von Zukunft, so gut es möglich ist, bewusst hinter sich zu lassen.“

In der darauffolgenden Stunde entdecken und sammeln Sie mit Ihren Kollegen mithilfe von beispielhaften „Nadelöhren“ die Glaubenssätze und Vorstellungen Ihres Unternehmens. Als diese schlussendlich auf dem Papier stehen, wird Ihnen gemeinsam bewusst, wie wichtig dieser Schritt ist. Denn wenn er übersprungen worden wäre, dann hätten Sie sich der Chance beraubt, sich den leitenden Grundsätzen, Haltungen und Vorstellungen zu stellen, diese voreinander auszusprechen und in Zusammenhang mit der erwünschten Zukunft zu setzen.

Gerade, wenn Sie den Prozess in Ihrer Gruppe, innerhalb der Geschäftsführung, umsetzen wollten, sei dies von großer Bedeutung, erläutert der Berater: „Eine gemeinsame Sicht und ein gemeinsames Verständnis an dieser Stelle ist besonders entscheidend, wenn Sie sich bewusst für eine Zukunft entscheiden und sich dorthin entwickeln möchten.“

TIPP 3:



Weichen Sie diesem Schritt nicht aus! Entdecken Sie die Glaubenssätze Ihres Systems. Sie führen Sie auf eine höhere Verständnisebene, machen ein umfassenderes Verstehen möglich und schärfen den Fokus. Und dann lassen Sie die beschränkenden Vorstellungen für einen Tag hinter sich.



4. HEUTE IST JETZT

Die Wand füllt sich weiter mit Ihren Ergebnissen. Sie sind nun alle miteinander in einem guten Flow, darum geht es gleich weiter mit der nächsten Station.

Herr Wolf führt ein: „Es klingt banal. Wir haben nur das Jetzt. Nur diesen Moment. Wir können immer nur in diesem Moment leben, beurteilen und entscheiden. Und doch ist es so. Schon gestern ist Vergangenheit und morgen ist so zukünftig, dass wir keine zuverlässige Auskunft darüber treffen können. Zukunft bleibt zukünftig und damit unserem direktem Einflussbereich entzogen.“ Stimmt, denken Sie, denn auch mit aller Technik und Erfahrung gelingt es den Wetterexperten bis heute nicht, für den kommenden Tag eine 100%ig zutreffende Voraussage zu machen!

Einer Ihrer Kollegen äußert eine Zwischenfrage: „Wenn es nun um das Jetzt geht, inwiefern ist das, was heute ist, entscheidend für das, was wir uns in Zukunft vorstellen können oder wünschen? Sollen wir uns am Heute orientieren oder lieber nicht? Und wie weit können wir uns vom Heute entfernen in unserem Zukunftsbild?“

Der Berater schmunzelt. „Das sind wiederum gute und wichtige Fragen. Und so viele auf einmal. Lassen Sie uns eins nach dem anderen abarbeiten. Ich garantiere Ihnen, dass alle Ihre Fragen beantwortet werden.“ Sie merken, dass Ihre Kollegen mit hoher Konzentration bei der Sache sind und gar nicht alle paar Minuten auf die Handys

schauen, wie das sonst schon mal der Fall ist. Das freut Sie, haben Sie doch den Anstoß zu diesem Prozess gegeben.

Dann fährt Herr Wolf fort. Er erklärt, dass es bezüglich des Verhältnisses von Heute und Übermorgen eine spannende Dialektik gibt:

„Auf der einen Seite – um das Bild von Zukunft zu erreichen, das Sie sich wünschen – ist es extrem hilfreich, auf das Heute zu schauen und auf das, was gut läuft und worauf Sie bauen können. Dies gibt Ihnen Sicherheit und erleichtert das Denken und das Gehen. Selbstverständlich können Sie übermorgen auch etwas völlig anderes machen als heute. Oft jedoch gibt es heute schon etwas, was Sie gerne und gut machen.“

So habe beispielsweise ein Unternehmer, der sein Leben lang Musik als Hobby und Nebenerwerb leidenschaftlich betrieben habe, in seinem Zukunftsbild den Aufbau einer Agentur für Musikmanagement und Konzerte beschrieben. Obwohl das auf den ersten Blick nichts mit seiner aktuellen Haupttätigkeit zu tun hatte, gab es doch eine klare Verwurzelung im Gestern und Heute, auf die er aufbaute. So fänden sich rote Fäden, die sich positiv durchs Leben zögen: „Darum ist es gut und hilfreich, das Heute daraufhin zu betrachten, was davon in die Zukunft mitgenommen werden soll.“

Dann spricht Herr Wolf die andere Seite an: „Um das Bild von Zukunft zu erreichen, das Sie sich wünschen, ist es total egal, wo Sie heute stehen! Das Übermorgen interessiert überhaupt nicht, was Sie aktuell können und machen. In der Zukunft ist alles möglich.“ Als Sie darüber nachdenken, fallen Ihnen tatsächlich Beispiele ein: Schauspieler werden Präsidenten, Bodybuilder werden Gouverneure, Studenten werden Milliardäre und jeden Tag werden Menschen zu dem, was sie sich wünschen ... Herr Wolf ist schon weiter: „Das Heute ist dahingehend absolut zu vernachlässigen, wenn es darum geht, sich auszumalen, was in Zukunft möglich ist! In dieser Dialektik sollte das Heute betrachtet werden. Es ist eine Unterstützung, aber keine fixe Bestimmung.“

Einer Ihrer Kollegen hakt nach: „Normalerweise lassen wir uns im

Vorfeld unserer Klausurtreffen immer alle möglichen Unterlagen erstellen: Stärken-Schwächen-Analysen, Marktbeobachtungen und Trends, Mitbewerber-Betrachtung, Portfolio-Analysen, Auswertungen der letzten Monate und Statistiken aller wichtigen Kennzahlen. Das haben wir jetzt gar nicht vorliegen?!“

„All das können Sie hier getrost beiseitelassen!“, erwidert Herr Wolf: „Um das Bild von Zukunft zu erreichen, dass Sie sich wünschen, benötigen Sie das alles nicht.“ Er erklärt, dass diese Tools unter Umständen an anderer Stelle hilfreich sein können, wenn es darum geht, ein neues Produkt im Markt zu platzieren. „Für die Gestaltung Ihrer Zukunft helfen diese Ihnen nicht weiter. Sie kennen als Geschäftsführer die wichtigsten Zahlen, Entwicklungen und Analysen sowie so. Alles, was wir benötigen, ist in diesem Moment in diesem Raum vorhanden. In Ihnen. Das, was Ihre erwünschte Zukunft betrifft, ist in Sie hineingelegt worden. Und genau da machen wir nun weiter ...“ In der kommenden Einheit erarbeiten Sie mit spielerischer Leichtigkeit die zentralen Elemente des Heute, die Sie in die Zukunft mitnehmen möchten. Und gemeinsam machen Sie die für alle überraschende Erfahrung, dass alle Analysen, Statistiken und Auswertungen tatsächlich nicht fehlen! Gemeinsam tragen Sie alles Wichtige zusammen und schauen am Ende recht stolz auf die Antworten, die Sie gemeinsam zu folgenden Fragen gegeben haben:

- *Was gibt Kraft?*
- *Worauf sind Sie stolz?*
- *Wofür sind Sie dankbar?*
- *Was funktioniert heute?*
- *Was kann und soll weiter wachsen?*

Alle freuen sich auf eine stärkende Pause. Zum Abschluss dieses Arbeitsschrittes bindet der Zukunftsbild-Berater die Ergebnisse wie folgt zusammen: „Die Idee dieses Schrittes ist, eine Basis für positive

Energie zu schaffen, auf der Sie aufbauen können. Je mehr Energie in das Positive gesteckt wird, desto schneller wird das Zukunftsbild, das Sie gemeinsam erschaffen, Wirklichkeit werden.“

Sie merken: Vor allem an dieser Stelle unterscheidet sich die Zukunftsbild-Methode signifikant von vielen üblichen Problemlösungsmethoden, die Sie so kennen und auch schon ausprobiert haben. Denn bei diesen werden in dieser Phase zumeist alle Probleme oder Dinge, die nicht laufen, aufgelistet.

Hier scheint es genau um das Gegenteil zu gehen. Um die Dinge, die Ihnen gut gelungen sind, auf die Sie stolz sind und über die Sie sich freuen. An den Dingen, auf die Sie stolz sind, wird Ihre Kompetenz und Stärke sichtbar, auf die Sie auch zukünftig setzen können. Der Berater verspricht: „Indem der Blick auf die positiven Dinge und das Entwicklungspotenzial gerichtet wird und dies alles benannt wird, wird das übliche ‚Vorwürfe-machen‘ vermieden.“ Ihre Kollegen nicken leicht, kennen sie dies doch nur zu gut aus vielen Besprechungen. „Die negativen Energiefresser und Motivationszerstörer, die sich breitmachen, wenn wir nur auf die Probleme und das Negative schauen, haben so keine Chance!“

TIPP 4:



Nehmen Sie das Beste von Heute mit und vergessen Sie dabei nicht: Wo Sie heute stehen, ist im Hinblick auf das, was Sie erreichen möchten, vollkommen egal. Alles ist möglich. Also nehmen Sie alles Gute, was Ihnen in den Sinn kommt, auf. Machen Sie sich keinen Stress – was kommt, das kommt und ist gut für den Prozess.



5. BITTE NEHMEN SIE IHRE PLÄTZE EIN

Gut gestärkt und immer noch ins Gespräch über das Positive des Heute vertieft, hören Sie, wie Herr Wolf, die nächste Etappe der Reise ankündigt: Es geht um die zukünftigen Rollen.

Er startet mit einem Beispiel aus der Praxis: „In einer großen Anwaltskanzlei werden in den kommenden Jahren zwei Gründungspartner ausscheiden. Das wirft viele Fragen auf – auch unter den Mitarbeitern. Diese Fragen nahmen die Partner zum Anlass, um einen Zukunftsbild-Prozess zu starten. Sie äußerten zu Beginn des Prozesses den Wunsch, ihre Rollen klären und einen Blick auf die zukünftige Partnerstruktur werfen zu können.“

Sie nicken unwillkürlich. Oft ist tatsächlich die Frage der zukünftigen Rollen- oder Aufgabenverteilung in Führungsteams unbesprochen und ungelöst. Sie arbeiten in Ihrer Geschäftsführungsrunde auch schon seit vielen Jahren zusammen und haben sich doch noch nie darüber ausgetauscht, wo sich jeder Einzelne in fünf oder zehn Jahren sieht. Geschweige denn, was das wiederum für das Unternehmen bedeuten könnte. Obwohl Sie sich sogar als Freunde bezeichnen, gab es noch keinen Rahmen, um diese persönliche – und auch für das Unternehmen wichtige – Frage zu klären.

Herr Wolf fährt fort: „Lebensformen ändern sich, Wünsche ändern sich, und das betrifft auch die Rolle von Menschen. Dieses Thema hat in Unternehmen – erst recht in Führungsetagen – oft keinen Platz.

Wenn kein Rahmen geschaffen wird, um diesen Punkt offen und geschützt ansprechen zu können, kann es passieren, dass Einzelne unzufrieden werden oder unabgestimmt ihre eigene Rolle ändern.“

Aus diesem Grund sei es für die Zukunftsbild-Gestaltung sehr nützlich, wenn es einen Raum zur Klärung von Wünschen, Erwartungen und Notwendigkeiten bezüglich der jeweiligen Rolle gebe. Vielfältige Erfahrungen zeigten, dass sonst eine Blockade auf dem Weg zum Zukunftsbild entstehen könne, wenn das Thema nicht im Vorfeld angesprochen worden sei.

Am Ende fragt er: „Wie geht es Ihnen damit? Wissen Sie, welche zukünftige Rolle jeder von Ihnen gerne einnehmen möchte? Wissen Sie, ob es nicht einen unter Ihnen gibt, der gerne beruflich kürzertreten möchte, um mehr Zeit für die Familie und sich zu haben?“

„Darüber haben wir tatsächlich noch nie konkret gesprochen“, bemerkt einer Ihrer Kollegen. „Oft haben wir ins Blaue gedacht oder abends mal die Gedanken fliegen lassen, aber ... genau weiß ich es von den anderen nicht.“ In Ihnen entsteht der Wunsch, diese Chance zu nutzen: „Dann lasst uns das doch jetzt machen. Ich finde das gut und wichtig. Und ich fang gerne an damit!“ Es wird spannend. Ein Knistern liegt in der Luft. Allen Beteiligten wird deutlich, dass es nun ans ‚Eingemachte‘ geht. Herr Wolf bremst Ihren Enthusiasmus, denn es erhält erst einmal jeder aus der Runde ein Arbeitsblatt und etwas Zeit, um sich anhand von Fragen darüber Gedanken machen zu können, wie die zukünftig gewünschte Rolle wohl aussehen könnte und sollte. Sie einigen sich auf einen Zielpunkt in sieben Jahren und verteilen sich im Raum. Jeder ist mit der Aufgabe ganz bei sich. Die Fragen auf dem Arbeitsblatt dienen Ihnen dabei als Leitfaden. Da steht:

Lieber Zukunftsbild-Gestalter!

Seine Rolle findet man oder man erhält sie. Sie haben das Recht, die Möglichkeit und die Verantwortung, Ihre zukünftige Rolle zu definieren.

Füllen Sie dieses Arbeitsblatt für sich aus. Verleihen Sie Ihren Wünschen und Vorstellungen Ausdruck – je konkreter, desto besser! Anschließend teilen Sie das, was Sie aufgeschrieben haben, mit den anderen.

Viel Freude dabei!

In sieben Jahren ...

- Welche Rolle, welchen Platz möchten Sie in Zukunft einnehmen?*
- Wie viel und was arbeiten Sie dann?*
- Welche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche haben Sie?*
- Welche Rolle wünschen Sie sich für die anderen?*
- Welche Rollen sind überhaupt zukünftig zu besetzen?*
- Was braucht das Team diesbezüglich?*
- Was hat sich in Ihrer Rolle im Vergleich zu heute am meisten verändert?*

Nach einer Weile kommen alle mit Ihren Blättern wieder an den Tisch. Ein spannender Moment. Sie eröffnen die Runde und stellen Ihren Mitgeschäftsführern Ihre Ideen und Wünsche vor.

Reihum schließen sich die Kollegen an und teilen Ihre Gedanken untereinander. Es wird nicht diskutiert, die Stimmung ist locker, und ab und an wird bei der einen oder anderen Ausführung gelacht. Es macht sich spürbar Erleichterung breit: „Wir haben ja viel Übereinstimmendes“, „Es ist echt gut, das von Dir zu hören!“, und auch die Überraschungen werden geteilt: „Wie, du willst zukünftig nur noch zwei Tage ins Büro kommen?“ Die Stimmung ist sehr gut. Dieser Schritt hat viel Verbindendes geschaffen. Gleichzeitig erhält jeder als Einzelperson seinen Raum.

Einer aus der Runde fragt Herrn Wolf: „Bei uns ging das ja jetzt gut. Ich kenne aber ein Unternehmen, da wäre das, was wir hier gerade gemacht haben, undenkbar. Was ist, wenn im Vorstand gar nicht of-

fen über Wünsche und Erwartungen gesprochen werden kann?“ „Die Antwort darauf ist sehr leicht“, antwortet der Berater: „Wenn dieser Schritt nicht möglich ist, dann wird auch keine gemeinsame Gestaltung eines Zukunftsbildes möglich sein. Dann hat die Führungsrunde ganz andere Probleme, die auf jeden Fall im Vorfeld eines Zukunftsbild-Prozesses geklärt werden sollten.“

Zustimmendes Nicken in der Runde. Die Ergebnisse landen zur Visualisierung wieder an einer der Wände.

TIPP 5:



Jeder Einzelne hat das Recht, seine „Wunsch-Rolle“ zu beschreiben. Alleine das Teilen der unterschiedlichen Vorstellungen bringt Klarheit in Bezug auf das Morgen. Darum: Sprechen Sie offen über alle diesbezüglichen Wünsche und Erwartungen. Klarheit ist immer ein Gewinn!

Herr Wolf lädt noch einmal zu einem Spaziergang ein. Auf dem Weg stimmt der Berater die drei Zukunftsbild-Gestalter auf die kommenden beiden Punkte ein. Während die ersten fünf Punkte der Reise in die Zukunft den Schwerpunkt klar auf das Gestern und Heute gelegt hätten – was war und was ist von Bedeutung für die Zukunft? –, verschiebe sich bei den letzten beiden Punkten, so erklärt er, der Schwerpunkt schon in Richtung Übermorgen. Die Grenzen seien nicht absolut trennscharf – und sollten es auch nicht sein. Alles werde – mal mehr, mal weniger – durch die „Zukunftsbrille“ angesehen. „In den nun folgenden Stationen geht es um die zukünftig erwünschten Werte und den angestrebten Charakter.“

Dabei sind vor allem die Fragen von Bedeutung:

- *Wie möchten Sie und Ihr Unternehmen in Zukunft diesbezüglich aufgestellt sein?*
- *Welche Werte sollen gelebt werden und wie soll das Unternehmen oder die Organisation auf andere wirken?“*

„Das sind wichtige Punkte“, stellt Ihr Geschäftsführer-Kollege fest, „mit unseren Werten haben wir uns sowieso gerade beschäftigt!“

„Dann trifft sich das ja sehr gut!“, freut sich Her Wolf. „In manchen Fällen kann auch hier eine vorausgehende Ist-Analyse sinnvoll sein, um erst einmal ein gemeinsames Bild in der Runde der Zukunftsgestalter zu erzeugen. Denn oft gehen die Selbstwahrnehmungen hier schon weit auseinander. Das brauchen wir bei Ihnen auf jeden Fall nicht, das ist klasse!“

Er erzählt von einem Prozess, in dem der Geschäftsführer eine Auffassung der im Unternehmen gelebten Werte hatte, die sich komplett von der seines Führungsteams unterschied. Er sei der Meinung gewesen, Wertschätzung und Transparenz würden in seinem Unternehmen sehr gut gelebt. „Seine Führungskräfte konnten dem aber nicht zustimmen. Im Austausch darüber wurde sichtbar, was jeder unter den Werten konkret verstand – so war man dann schon mittendrin in der Frage, wie das in der Zukunft gelebt werden kann und soll.“



6. WERT-VOLLES FÜR DIE ZUKUNFT

Zurück vom Spaziergang, geht es wieder frisch ans Werk. Wie immer gibt Herr Wolf zu jeder Station eine kurze thematische Einführung: „Unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten wird in erster Linie von Werten geprägt. Und zwar von gelebten Werten, die sich in sichtbarem Verhalten ausdrücken. Oft ist die von Mitarbeitern erlebte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit sehr groß. Ich weiß jetzt nicht, ob ich bei Ihnen ins Fettnäpfchen trete, doch die in schönen Leitbildern festgeschriebenen Werte werden dann zur Farce, wenn sie nicht von oben vorgelebt werden.“

Einer Ihrer Kollegen ruft dazwischen: „Das sollte doch selbstverständlich sein!“ Herr Wolf lächelt und erwidert: „Meine Erfahrungen zeigen mir, dass sich die Führungskräfte in zahlreichen Unternehmen noch nie darüber ausgetauscht haben, welche Werte ihnen für die Zukunft wichtig oder gar unverzichtbar sind.“

Eigentlich merkwürdig, denken Sie, wo es doch Berge von Literatur und Ratgebern zum Thema Werte gibt. Und zahllose Studien und Untersuchungen die Bedeutung dieses Themas für die Mitarbeiter belegen. Doch Ihnen schwant: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter fragen würden, welche Werte der Führung wichtig sind und welche Werte von ihnen im Alltag erwartet werden, dann würden Sie vielleicht auch nur ein Achselzucken ernten.

Herr Wolf vertritt die Meinung, dass die Werte, die im Unternehmen

spürbar sein sollten, immer nur die gelebten Werte der Führung sein könnten. Es gebe keine abstrakten Unternehmenswerte. „Der Prozess setzt aus diesem Grund bei Ihnen an, bringt Ihre Werteverständnisse als Entscheider zusammen und definiert dann die Werte, die im Unternehmen zukünftig gelebt werden sollen. Wenn Ihnen das gut gelingt, dann wird es die Wertekultur in Ihrem Unternehmen prägen und die Menschen anziehen, die sich mit diesen Werten identifizieren und gleichzeitig die anderen ermutigen, sich ein anderes Unternehmen zu suchen.“

Er betont, die Festlegung der Werte sei eine ganz klare Führungsaufgabe. Die, die führen, würden die Verantwortung für das Gelingen, den Erfolg und das Miteinander tragen, und darum auch die Werte bestimmen.

„Nun konkret zu Ihnen und Ihrem Unternehmen. Wie ist das bei Ihnen? Haben Sie sich schon einmal über Ihre Werte Gedanken gemacht, sie definiert? Könnten Sie Ihrem Team sagen, welche Werte Ihnen wichtig, ja, unerlässlich sind? Und auf welche Werte Sie zukünftig setzen wollen, da Sie davon ausgehen, dass sie den Erfolg unterstützen?“

Es entsteht ein lebhafter Austausch über Werte und das, was jeder darunter versteht. In diesem geschützten Rahmen ist eine Form der Offenheit zu diesen Themen möglich, die allen guttut. Fast vergessen alle die Zeit, bis Herr Wolf mit der nächsten Arbeitsaufgabe startet – der Sammlung der Werte, die in Zukunft das Unternehmen prägen sollen. Mithilfe kleiner ‚kreativer Umwege‘ nähert sich die Zukunftsbild-Gruppe dem Thema und am Schluss besteht Klarheit hinsichtlich der zentralen Fragen:

- *Welche Werte sollen Ihr Unternehmen, das Miteinander, morgen bestimmen?*
- *Was soll beispielsweise ein neuer Mitarbeiter, der eingestellt wird, über die Werte wissen? Welche Werte werden von ihm erwartet?*

- *Wie beschreiben Sie Ihre Werte, wie sollen sich diese zukünftig ausdrücken?*
- *Wofür tritt Ihr Unternehmen, wofür jeder Einzelne im Team ein?*
- *Und was genau bedeuten diese Werte im Alltag?*

„Wow. Dass wir das in der kurzen Zeit miteinander entwickelt haben, ist wirklich erstaunlich! Ich kenne Werteprozesse, die über Wochen und Monate durch Unternehmen geistern und am Schluss kommt nichts anderes heraus als bei uns jetzt!“ Die Überraschung ist Ihrem Kollegen anzusehen.

Sie freuen sich, denn insgeheim hatten Sie sich schon lange gewünscht, sich über dieses für Sie so wichtige Thema auszutauschen – es fehlte bislang immer der passende Rahmen. Nun war es ganz einfach geschafft!

Herr Wolf fasst zusammen:

„Wenn die richtigen Menschen mit den passenden Werten und der daraus resultierenden Haltung in einem Team zusammenkommen, ist alles möglich – diesem Team sind keine Grenzen gesetzt! Ihre VOR-RANGIGSTE Aufgabe als Führungskräfte besteht darin, diese – Ihre – Werte zu implementieren und für die Umsetzung Sorge zu tragen. Denn die Werte in einem Team reflektieren stets die Werte der Führung.“

Sie verstehen immer besser, dass Ihnen das Zukunftsbild dabei hilft, Ihren Mitarbeitern einen möglichst plastischen Eindruck von dem zu geben, was Sie unter Ihren Werten verstehen. Der Berater schließt mit den Worten: „Das Zukunftsbild lebt in großem Ausmaß davon, dass es das Miteinander in der Organisation beschreibt, den Umgang unter den Mitarbeitern und mit den Kunden. Und zwar nicht abstrakt in Schlagworten, sondern bildhaft beschrieben.“

TIPP 6:



IHRE Werte sind entscheidend für die zukünftige Leistung und das Klima in Ihrem Team. Je bewusster Ihnen das ist und je ernster Sie die Bearbeitung dieses Punktes nehmen, desto leichter wird Ihnen Ihre Zukunftsarbeit fallen. Und desto leichter wird sich Erfolg einstellen!



7. ALLES EINE FRAGE DES CHARAKTERS

„Charakter hat man oder man hat ihn nicht!“, sagt einer Ihrer Kollegen mit einem breiten Grinsen, als er die nächste Überschrift liest. Dies sorgt für Erheiterung und einen kurzen lebhaften Austausch über die charakterliche Eignung des jeweils anderen.

„Der Satz ist gar nicht so verkehrt!“, meldet sich der Berater dann zu Wort. „Doch die meisten Menschen machen sich schon darüber Gedanken, wie sie nach außen wirken – und wie sie wirken möchten. Fragen wie ‚Was soll mein Gegenüber über mich denken? Wie möchte ich auf ihn wirken?‘, kennen wir alle. Und wir machen uns oft mehr Gedanken über diese Fragen, als uns lieb ist.“

Er stellt klar: Es gehe nicht darum, dass jemand seinen Charakter verstelle oder zu jemand anderem werde, der er gar nicht sei. „Das macht bei Menschen genauso wenig Sinn wie bei Unternehmen. Eine starke Positionierung kann nur aus einem authentischen Auftreten und Handeln erwachsen – alles andere ist oberflächlich und aufgesetzt. Das wird sich schnell entlarven.“

Sie verstehen, dass es in diesem Schritt darum geht, die Charaktereigenschaften zu benennen, die Sie in Zukunft in den Mittelpunkt rücken wollen. Laut Herrn Wolf hat die Erfahrung in den bisherigen Prozessen gezeigt, dass es sich hier stets um Eigenschaften handelte, die zumindest im Ansatz vorhanden waren: „Vielleicht ist Ihnen Mut wichtig, aber Sie fühlen sich noch nicht mutig genug. Oder Sie

möchten gerne als innovativ wahrgenommen werden, sehen hier aber noch viel Entwicklungspotenzial. Das ist kein Problem, denn Sie definieren ja ein Bild, das sich in Zukunft entwickeln darf. Und Sie dürfen sich ja auch entwickeln.“

Stirnrunzeln zeichnet sich bei einem Ihrer Kollegen ab. „Und wofür ist das mit dem Charakter gut? Was hat denn der Charakter mit der Zukunft zu tun?“ Ein wenig typische Geschäftsführer-Ungeduld wird spürbar.

Herr Wolf klärt gerne auf: „Nun, eine Außenwirkung ist immer vorhanden – ob Sie das wollen oder nicht. Wenn ich Sie fragen würde, wie Ihr Unternehmen auf Sie wirkt, könnten Sie mir dazu einige beschreibende Attribute nennen?“ Zustimmendes Nicken in der Runde. „Genau das kann auch jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen. Die entscheidende Frage lautet nur:

Wollen Sie, dass das Bild, das Sie nach innen und außen abgeben, zufällig entsteht, oder wollen Sie es steuern?

Wenn Sie es nicht dem Zufall überlassen wollen, dann ist es wichtig, die zentralen Charaktereigenschaften herauszuarbeiten und diese in den Prozess und das Zukunftsbild einfließen zu lassen.“

„Wir wollen es natürlich nicht dem Zufall überlassen!“, ist die übereinstimmende Meinung aus der Runde. „Doch was ist dann, wenn wir das mit dem Charakter definiert haben?“

„Dann passiert etwas Erstaunliches“, führt der Berater aus. „Ein Beispiel zur Charaktereigenschaft ‚Mut‘.“ Er erzählt von einem Unternehmer, der diese Eigenschaft für sein Zukunftsbild besonders herausstellte, da es ihm wichtig war, dass sein Unternehmen als ‚mutig‘ wahrgenommen wird. In dem Moment, in dem diese Eigenschaft benannt und im Zukunftsbild verankert worden war, wirkte es wie eine ‚Erlaubnis‘ für alle Mitarbeiter. Es war nun ausgesprochen, dass mutige Ideen und Projekte durchaus gewünscht waren. „So wurde

das, was zuerst einmal mehr Wunsch als Wirklichkeit war, Stück für Stück Realität. Die Mutigen fühlten sich bestätigt, konnten sich auf das Zukunftsbild berufen und somit wurde das Unternehmen tatsächlich mutiger.“

Herr Wolf stellt noch einen weiteren wichtigen Grund vor, warum dieser Schritt richtungsweisende Auswirkung für die Zukunft hat: „In den meisten Fällen hat der Zukunftsbild-Prozess direkte Folgen auf die Positionierung und die Kommunikation von Unternehmen. Der Wunsch, dass das, was bezüglich der Zukunft erarbeitet worden ist, nach innen und außen sichtbar wird, ist bei den Zukunftsbild-Gestaltern groß – und das ist absolut richtig so!“

Oft versuchten aber die, die für Kommunikation, Marketing und Vertrieb zuständig seien – die Fachleute im Unternehmen oder externe Dienstleister – ein Bild in den Köpfen der Zielgruppen zu erzeugen, das dem Bild entspreche, das die Führung vermitteln möchte. „In über zehn Jahren Agenturerfahrung habe ich dabei zu häufig die Erfahrung gemacht, dass es nicht optimal gelingt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Es gab kein abgestimmtes Bild, auf das sich alle beziehen und berufen konnten. So versuchten alle ihr Bestes und erarbeiteten kreative Lösungen.“

Am Tag der Präsentation der Entwürfe zu Text oder Bildern sei dann oft kontrovers darüber diskutiert worden, was ‚gefällt‘ oder was ‚das Richtige‘ sei. Über Geschmack lasse sich halt trefflich streiten. „Was fehlt, ist eine Orientierung, eine Leitplanke, ein Bild von dem, wie es wirken soll.“ Er greift noch einmal das Beispiel mit dem Mut auf: „Wenn es darum geht, mutig zu wirken, dann ist das in Verbindung mit dem Zukunftsbild eine hilfreiche Orientierung für alle Umsetzungen. Erkennt ein Außenstehender, dass sich das Unternehmen als mutig positionieren möchte? Ist es mutig genug oder zu mutig? Und dann sprechen alle Beteiligten nicht mehr nur über Geschmack, sondern darüber, ob das Neue einen wertvollen Beitrag dazu leistet, die gewünschte Außenwirkung zu erzeugen.“

Die Falten auf der Stirn Ihres Kollegen sind gewichen: „Jetzt hat es Klick gemacht. Wir stehen tatsächlich kurz vor dem Relaunch unserer Website. Und jeder von uns dreien hat bisher ein sehr anderes Bild davon gehabt, wie die fertige Seite aussehen soll. Ich glaube, das hilft uns wirklich.“

Die Arbeit geht sehr spielerisch von der Hand – mit überraschendem Ergebnis. Mithilfe von intuitiven Bildern erarbeitet die Runde die Eigenschaften, die zukünftig das Unternehmen prägen sollen. Am Ende sind wieder handfeste Ergebnisse entstanden, welche auch an einer der Wände gesichert werden.

Gemeinsam sind Attribute und Adjektive gesammelt und gesichtet worden und auf folgende Fragen wissen die Geschäftsführer nun eine Antwort:

- *Wenn ich mir das Unternehmen in einigen Jahren vorstelle: Welchen Charakter hat es?*
- *Wie spricht man über das Unternehmen? Wie „wirkt“ es?*
- *Was macht die Persönlichkeit des Unternehmens aus?*
- *Mit welchen Attributen kann man es beschreiben?*

TIPP 7:



Seien Sie mutig und konkret, wenn es darum geht, den zukünftigen Charakter zu beschreiben. Vermeiden Sie, zu viele ‚Standardformulierungen‘ (wie innovativ, flexibel oder kundenorientiert) zu verwenden. Oder definieren Sie altbekannte Formulierungen mit Ihren eigenen Worten. Am besten drücken Sie es so aus, wie Sie es Ihrer Mutter erklären würden.

Mittlerweile ist der Nachmittag angebrochen. „Das ist nicht so anstrengend, wie ich vorher gedacht habe, als ich das Programm gesehen habe“, so einer Ihrer Kollegen. Sie nicken zustimmend. „Ich bin sehr gespannt, wie das alles zu einem Zukunftsbild werden soll!“, ergänzt der Dritte im Bunde.

„Lassen Sie sich überraschen!“, vertröstet Herr Wolf. „Es kommen noch zwei wichtige Etappen auf unserer Reise, und dann sind wir beim Zukunftsbild.“



8. AUF DER SUCHE NACH DEM WARUM

„Lehnen Sie sich gerne zurück!“ Mit diesen Worten eröffnet Berater Wolf die vorletzte Arbeitseinheit vor dem Zukunftsbild und startet ein kurzes Einstimmungs-Video. Es ist ein Ausschnitt aus einem TED-Vortrag des amerikanischen Unternehmensberaters und Top-Speakers Simon Sinek und bringt sehr klar auf den Punkt, worum es geht: Sinek hat in seinem faszinierend-einfachen Modell des Golden Circle zwischen dem WHY (das Warum – die Bestimmung), dem HOW (das Wie – die Differenzierung oder Alleinstellung) und dem WHAT (das WAS – die Angebote) unterschieden.

Sineks Erkenntnis in Kürze auf den Punkt gebracht: Jedes Unternehmen und jede Organisation weiß genau, was sie macht und anbietet: Produkte oder Dienstleistungen. Viele wissen auch, wie sie ihre Leistungen in Differenzierung zu Mitbewerbern erbringen. Aber nur wenige können benennen, warum sie das tun, was sie tun.

Das, was Menschen jedoch mit einer Marke oder einem Unternehmen verbindet, ist das Warum. Bei der Frage nach dem Warum geht es um die Frage der Sinnstiftung, der Bestimmung, dem grundlegenden Antrieb.

Sineks These ist, dass die Kommunikation erfolgreicher Unternehmen auf vergleichbare Art und Weise funktioniert – und das ist genau entgegengesetzt zu dem, wie es alle anderen Unternehmen tun.

Die erfolgreichen Firmen beginnen mit der Antwort auf die Frage

nach dem Warum. Denn Menschen verbinden sich mit dem Warum eines Unternehmens, nicht mit dem Was.

„People don't buy what you do – they buy why you do it.“

Simon Sinek

Das Fazit aus Sineks Ausführungen lautet: Suchen Sie darum das Warum Ihres Unternehmens. Suchen Sie das größere Ganze.

Das Video berührt Sie – und auch Ihre Kollegen, das spüren Sie. Herr Wolf nimmt den Faden auf und schlägt den Bogen zum Zukunftsbild-Prozess:

„Der Zweck des Unternehmens, der Grund, warum es existiert, gehört zum Zukunftsbild untrennbar dazu. Es ist in diesem Sinne der Ausgangspunkt von allem. Sollte dieser nicht eindeutig definiert und kommuniziert sein, dann fehlt etwas Entscheidendes. Darum wird die Sinnstiftung, das Warum, als zentraler Kern definiert. Es ist das ‚Know-why‘, das vielen Unternehmen fehlt, wenn sie nur auf das Know-how gesetzt haben.“

Sie können förmlich spüren, wie bei Ihren Kollegen intensive Denkprozesse einsetzen. Und auch Sie sind angeregt und melden sich zu Wort: „Aber ... ist es denn nicht klar, warum es uns gibt?“ – „Lassen Sie mich mit einer Gegenfrage antworten“, entgegnet der Berater. „Wenn ich jetzt in Ihr Unternehmen ginge und einzelne Interviews mit den Führungskräften führen würde, was käme dabei heraus? Sind Sie der Meinung, dass alle eindeutig den Zweck des Unternehmens benennen könnten?“

„Bestimmt nicht“, platzt es aus Ihnen heraus, und es entsteht eine kurze, intensive Diskussion mit den anderen, an deren Ende eines deutlich wird: Sie sind sich als Geschäftsführung nicht sicher, was Ihre Führungsmannschaft antworten würde.

Herr Wolf hat dazu eine klare Einschätzung: Man müsse das benennen, was da ist, damit es existent sei. Was nicht benannt werde, gebe

es nicht. So löse oftmals schon allein die Beantwortung dieser Frage beeindruckende Reaktionen bei Mitarbeitern aus. Darum sei das einer der Höhepunkte des Prozesses. Wenn Menschen oder Organisationen ihren Zweck ausdrücken könnten, entstehe große Kraft.

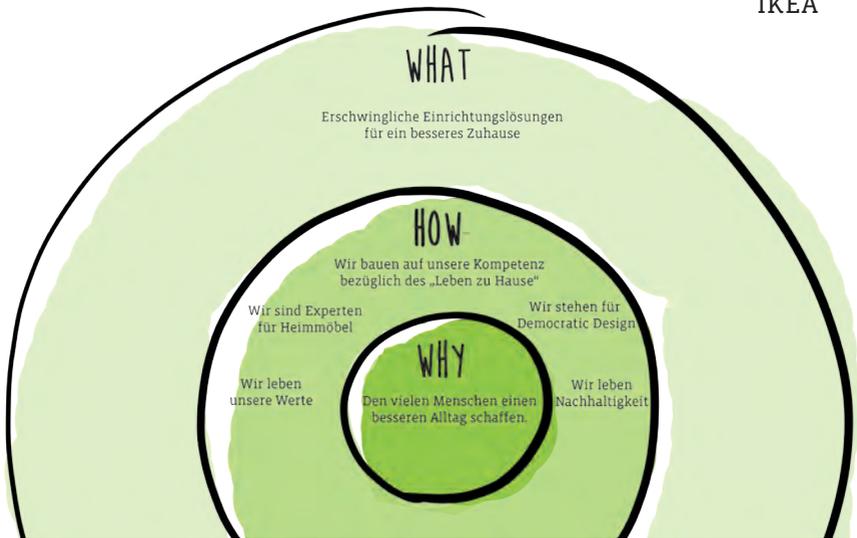
„Das wünsche ich mir schon sehr!“, so die spontane Äußerung eines Ihrer Kollegen. Herr Wolf fährt fort: „Das ‚Warum‘, das ‚Know-why‘, der ‚purpose‘, die ‚Sinnstiftung‘ – ganz gleich, wie Sie es nennen – des Unternehmens oder der Organisation ist NICHT identisch mit dem Zukunftsbild! Ein Zukunftsbild ist ein konkretes Bild von erwünschter Zukunft, von erwünschtem Erfolg in beispielsweise fünf oder sieben Jahren. Das Know-why, der Grund, warum es das Unternehmen gibt und was dem Ganzen Sinn gibt, ist größer, beständiger, langlebiger. Wenn das Zukunftsbild sich schon erfüllt hat, besteht das Know-why immer noch.“

Daraufhin zeigt er die beiden Beispiele von IKEA und Nike.

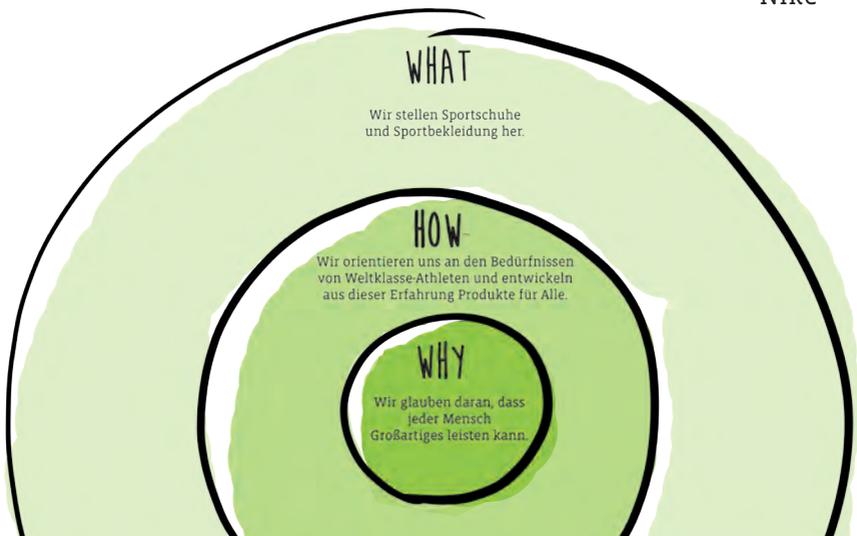
„Und im Unterschied zu Sineks Modell fragt der Zukunftsbild-Prozess nicht nur nach dem Warum, sondern auch nach dem Wozu. Das Warum speist sich aus der Vergangenheit und erklärt im besten Fall den Grund, warum sich die Geschichte bis heute so entwickelt hat, wie sie es getan hat. Das Wozu richtet im Unterschied dazu den Blick nach vorne, in die Zukunft. Wenn ich Sie frage: „Wozu machen Sie das, was Sie machen?“, und Sie antworten: „Unser Unternehmen macht das, was es macht, um zu ...“ – dann denken Sie automatisch in die Zukunft, an das Ziel, das Sie mit dem Tun erreichen möchten. Und damit sind Sie gedanklich mitten im Zukunftsbild.“

Der Berater geht zum Flipchart, zeichnet drei ineinanderliegende Kreise und fordert die Runde heraus, anhand des Modells die Frage nach dem What, How und Why für die Berger GmbH zu beantworten.

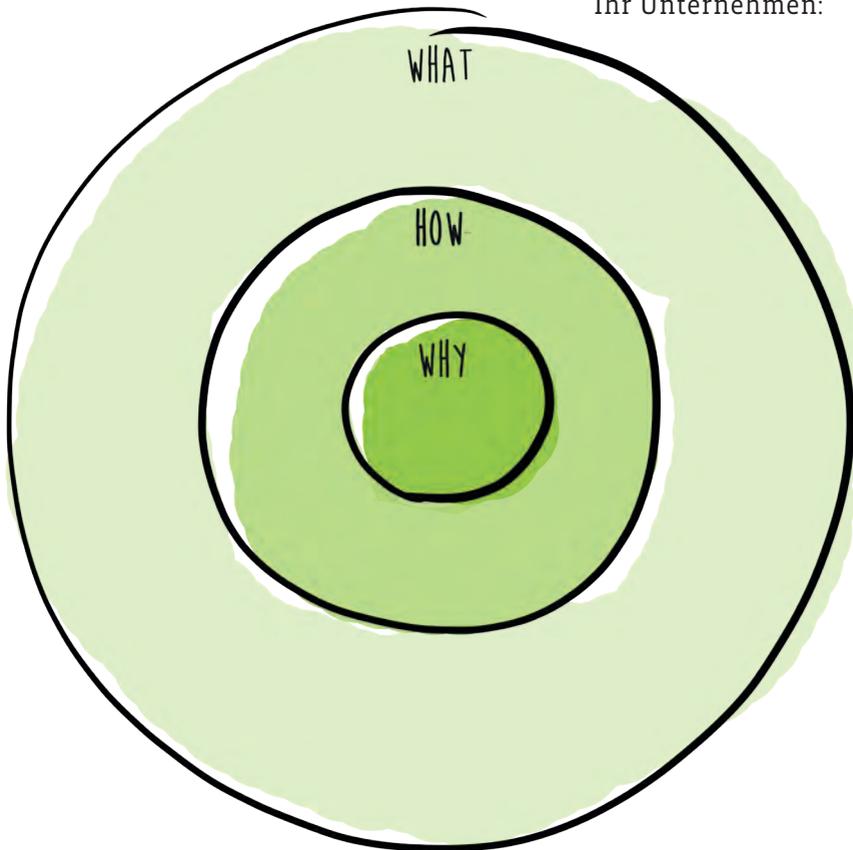
IKEA



Nike



Ihr Unternehmen:



Die Aufgabe fällt den Anwesenden nicht gerade leicht – gerade die Unterscheidung, welche Antwort in welchen Kreis gehört, ist herausfordernd für die Runde. Der Berater gibt Ihnen eine Reihe von Hilfsfragen zur Annäherung an das Why der Berger GmbH:

- *Was lässt Sie morgens aufstehen und das machen, was Sie tun?*
- *Was begeistert Sie oder die Menschen in Ihrem Unternehmen?
Was treibt Sie an?*

- *Warum wurde das Unternehmen einmal gegründet?*
- *Welcher Gedanke, Traum oder welche Vision lag dem zugrunde?*
- *Warum machen Sie das, was Sie aktuell machen?*
- *Und wozu machen Sie das?*
- *Was ist das große Ziel, auf das alles Tun im Unternehmen hinsteuert?*

Auf dem Flipchart sammeln sich immer mehr Ideen und Ansätze. Herr Wolf gibt noch ein paar ergänzende, unterstützende Hinweise: „Ganz wichtig zu beachten: Das Why ist immer größer als das What. Daran erkennen Sie, ob Sie schon tief genug gegraben haben. An dem Beispiel von Nike erkennen Sie: Selbst wenn Nike eines Tages keine Sportschuhe und keine Sportbekleidung mehr herstellen sollte, verlieren sie nicht ihr Why.“

„Und was ist mit Firmen, bei denen das What und das Why identisch sind?“, fragt einer Ihrer Kollegen. „Leben die dann nicht ständig in der Gefahr, mit dem Verlust ihres Angebots im Markt auch den Grund zu verlieren, warum sie existieren?“

„Genauso ist es“, stimmt Herr Wolf zu. „Und das heißt im Umkehrschluss: Wenn Menschen – Mitarbeiter, Partner, Kunden – sich mit Ihrem Why verbinden, dann stehen sie treu zu Ihrem Unternehmen. Unabhängig von Produkten, Angeboten und Leistungen. Eines Tages wird Apple vielleicht Autos oder Waschmaschinen herstellen – und die Menschen werden diese kaufen. Da sie sich mit Apple verbunden fühlen, nicht mit Computern oder Handys.“

Aus den Ideen kristallisiert sich langsam das Why der Berger GmbH heraus, und als die Schlussformulierung, um die hart gerungen wurde, schlussendlich auf dem Zettel am Flipchart klebt, ist fast Euphorie im Raum zu spüren. Alle haben das Gefühl, dass sie mit dieser Formulierung etwas Großes geschafft haben. Nach kurzem Durchschauen und improvisiertem Anstoßen mit Wassergläsern geht es nun um das How.

„Hier wird die Art und Weise, wie Sie Ihre Leistungen erbringen, zusammengefasst. Hier finden automatisch Ihre Werte, Ihre Nutzen, die Sie für Kunden stiften und Ihren Kunden versprechen, Platz. Das sind aber KEINE Marketing- oder Werbebotschaften! Es ist die ehrliche Beschreibung Ihres Anspruchs und Ihres Leistungsversprechens“, erläutert Berater Wolf und gibt den Zukunftsgestaltern folgende Fragen zur Beantwortung des How an die Hand:

- *Wie erbringen Sie Ihre Leistung?*
- *Was ist dabei wichtig, ja, unverzichtbar?*
- *Was unterscheidet Sie dabei wesentlich von Mitbewerbern, was machen Sie anders?*
- *Wenn ein neuer Mitarbeiter bei Ihnen anfängt, was sollte dieser in aller Kürze darüber wissen, wie „bei Ihnen gearbeitet wird“?*

Diese Sammlung fällt den drei Geschäftsführern deutlich leichter und so geht es zügig um das What und die Antwort auf die Frage:

- *Was tut die Berger GmbH in Zukunft? Was bieten Sie an?*

Nach dem Ausfüllen des Golden Circle ist allen Beteiligten klar, dass das What nicht das Entscheidende ist. Zumal in vielen Zukunftsbild-Prozessen heute noch gar nicht gesagt werden kann, was übermorgen gemacht wird.

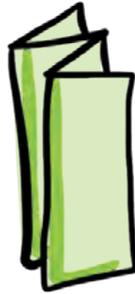
Herr Wolf unterstreicht diese Erkenntnis mit einem Beispiel: „Bei einem Unternehmen aus der Softwareentwicklung fiel den Beteiligten ein Stein vom Herzen, als ihnen deutlich wurde, dass sie jetzt nicht wissen müssen, was sie in acht Jahren als Dienstleistung oder Produkte anbieten werden. „Solange wir unserem Why treu bleiben und das Ohr am Puls der Zeit halten, werden wir immer die passenden Angebote entwickeln können!“, so das Fazit einer der Führungskräfte. Das Unternehmen stellte daraufhin auch ihre Marketing- und

Vertriebskommunikation dahingehend um, dass sie das Why mehr und mehr in den Mittelpunkt rückten. Eine Entscheidung, die auf der Basis des Erarbeiteten, für alle Sinn machte.“

TIPP 8:



Benennen Sie das Warum und Wozu Ihres Unternehmens. Es wird Ihnen und allen anderen tiefe Zufriedenheit schenken, es klar zu benennen. Es schenkt Ihnen Kraft, gibt Orientierung und gibt allen die Möglichkeit, sich daran auszurichten. Es hilft dabei, erfolgreich zu werden!



9. ALLES AUF EINEN BLICK

Im Raum sind nun fast alle Wände mit Ergebnissen bedeckt. „Das ist 'ne ganz schöne Menge“, stellen Sie fest, „wie sollen wir das gut zusammenfassen?“

„Dafür gibt es eine Lösung!“, beruhigt Berater Wolf. „Es ist für alle Zukunftsbild-Gestalter stets von großer Bedeutung, am Ende möglichst viele Ergebnisse schwarz auf weiß auf Papier zu haben. Ich habe viele Kunden getroffen, die sich beklagt haben, dass einfach zu viele Beratungsprozesse ohne konkretes Ergebnis bleiben – oder mit einem berühmt-berüchtigten Fotoprotokoll enden.“

„Genau! Ich kann das auch nicht mehr sehen. 14 Seiten voll mit Fotos ohne klare Idee wie es damit weitergehen soll!“ Ihr Kollege macht sich gerade etwas Luft.

Herr Wolf erläutert diese letzte Arbeitseinheit genauer. Hier würden alle bisherigen Ergebnisse auf einer Seite zusammengefasst, und damit werde der ‚Sack‘ der Vorbereitungen zugebunden. Das gebe allen Sicherheit – denjenigen, die am Prozess beteiligt sind, aber auch den Mitarbeitern, die nicht beteiligt sind.

„Oft mache ich die Erfahrung, dass sich die Entscheider in Unternehmen gerade mit dem Reduzieren, dem Festlegen und Entscheiden sehr schwertun. Um es ja allen recht zu machen, um ja nichts zu vergessen, um ja keine Fehler zu machen, wird lieber gar nichts aufgeschrieben. Die Folgen sind so offensichtlich wie eklatant: Mitarbeiter

können sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, sind verunsichert und können sich nicht verwurzeln, wo sie sind. Sie können nicht heimisch werden, da sie nicht wissen, wie das Miteinander definiert und gewollt ist, woraus es sich speist und worauf es zielt“, stellt der Berater fest.

Dann verteilt er Arbeitsblätter, auf denen alle zentralen Inhalte des bisherigen Tages zusammengefasst und fokussiert werden:

- *Was möchten Sie in dieser Welt bewegen oder verändern? Welches Problem wollen Sie lösen?*
- *Wie ist Ihre Haltung dazu? Warum sind Sie der Meinung, dass Sie etwas ändern können?*
- *Was sind Sie und wie verstehen Sie sich?*
- *Welche Produkte, Dienstleistungen, Service bieten Sie an?*
- *Für wen machen Sie das?*
- *Welchen emotionalen Benefit, Nutzen stiften Sie?*
- *Und welchen funktionalen Nutzen?*
- *Von wem unterscheiden Sie sich? Wer sind Ihre Marktbegleiter oder Mitbewerber?*
- *Wie unterscheiden Sie sich?*
- *Und – in einem Satz – auf was für eine Zukunft arbeiten Sie zu?*

„Wir sammeln, was Ihnen zu den einzelnen Punkten ergänzend zu den Ergebnissen einfällt. Ich werde das notieren und anschließend so kurz und knapp wie irgend möglich texten – möglichst so, dass es jeder Mitarbeiter im Unternehmen versteht, wenn er es liest. Im Nachgang zum heutigen Tag erhalten Sie dann einen Formulierungsvorschlag“, verspricht Herr Wolf.

Wie bei fast allen Schritten des Prozesses komme es im Laufe des Tages nicht auf die exakten Formulierungen an. Es würde bei mehreren Beteiligten auch den zeitlichen Rahmen sprengen, wenn alle über einzelne Worte und Formulierungen diskutieren würden. Damit

können alle Beteiligten gut leben und machen sich an das Ausfüllen des Arbeitsblattes.

TIPP 9:



Machen Sie es einfach! Alles, was formuliert und definiert ist, beginnt Kraft und Wirkung zu entfalten. Haben Sie keine Angst davor, dass es nicht perfekt ist. Schon die Tatsache, dass Sie es machen, wird es den Mitarbeitern leichter machen, sich im Unternehmen zu verwurzeln.

Soweit unser Ausflug in die Berger GmbH und ihren Zukunftsbild-Tag. Das, was Sie erlebt haben, ist ein realistischer Querschnitt aus vielen erlebten Tagen. Wir steigen nun aus dieser Szene aus und widmen uns intensiv dem Schreiben des Zukunftsbildes. Das ist – gleich in welchem Kontext es stattfindet – immer erst einmal etwas ganz Individuelles, und deswegen werde ich Sie dabei auch im folgenden Kapitel ganz individuell begleiten.

11. Kapitel

2. PHASE: ÜBERMORGEN

Stellen Sie sich vor, Sie haben jetzt die Gelegenheit, Ihr ganz individuelles Zukunftsbild zu schreiben, und ich bin in diesem Kapitel als Ihr persönlicher Coach an Ihrer Seite und erkläre Ihnen alles, was Sie dazu wissen müssen.

Alle bisherigen Vorbereitungsschritte laufen auf ein Ziel zu. Sie erinnern sich an das Bild vom IKEA-Einkauf? Der Einkaufswagen ist prall gefüllt, nun kann das Neue aufgebaut werden. Sie bauen jetzt ein konkretes, individuelles Bild von der Zukunft, die Sie sich wünschen. All das, was in Ihnen vorhanden ist, verdichtet sich zu einem Bild.

Auch wenn dieser Vorgang für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihr Team stattfindet, ist es erst einmal IHR Bild – das dann erst im nächsten Schritt mit den Bildern der anderen synchronisiert wird. Dazu kommen wir im zwölften Kapitel noch.

Oft werde ich gefragt, wie das geht und was man dazu aktiv tun muss? Anders als bei IKEA müssen Sie keine Schrauben mit einem Inbuschlüssel in vorgefertigte Bretter drehen. Mit all dem, was vorbereitet wurde, mit der passenden Haltung und dem richtigen Setting ‚passt es einfach‘. Wenn man sich nicht grundsätzlich dagegen sträubt oder seine Mitarbeit verweigert, habe ich noch nie erlebt, dass es nicht funktioniert – dass ‚es‘ nicht aus den Menschen geschrieben hätte. Und ich bin sicher: Das wird Ihnen genauso gehen!

VORBEREITUNG AUF DAS ZUKUNFTSBILD

Es kommt der Moment, auf den alles den Tag über hinausgelaufen ist. Die Vorbereitungsschritte haben vieles, was vorhanden ist, sichtbar gemacht. Der Raum ist voller beschriebener Blätter und Zettel – alles ist im Sichtfeld für das Schreiben des Zukunftsbildes.



Oft ist dies der Moment, in dem Teilnehmer überrascht feststellen: „Ich hätte nie gedacht, dass wir das alles in so kurzer Zeit schaffen! An einigen Punkten arbeiten wir schon seit Jahren und haben sie nicht zu Papier gebracht. Jetzt sind sie da!“

Zum Schreiben des Zukunftsbildes gebe ich allen Teilnehmern folgende praktische Anweisungen und Tipps:

1. Der Termin des Zukunftsbildes wird festgelegt

Ein Zukunftsbild wird für ein bestimmtes Datum verfasst. Es geht darum, dass Sie sich ganz konkret ausmalen, wie sich das Leben und die Arbeit an diesem Tag in der Zukunft anfühlen.

Wie finden Sie nun den passenden, angemessenen Zeitrahmen für das Zukunftsbild – wie weit in die Zukunft dürfen oder sollten Sie denken?

Ein Freund beschrieb diese Herausforderung einmal sehr treffend mit den Worten: „Denk, so weit du irgend möglich mit deinen Vorstel-

lungen denken kannst. Und dann geh noch einen Schritt weiter in das unbekannte Land. Grad so, dass es dich herausfordert – aber nicht komplett außerhalb jeglichen Vorstellungsvermögens ist.“

Damit habe ich immer gute Erfahrungen gemacht. Für größere Unternehmen und Organisationen mag dieser Zeitraum eher weiter entfernt sein, denn große Tanker brauchen länger, um die Richtung zu wechseln. Je mehr Mitarbeitende davon betroffen sind und sein sollen, umso mehr Zeit wird für Veränderungsprozesse jeglicher Form benötigt. So können Zukunftsbilder für einen Zeitpunkt in sieben oder zehn Jahren durchaus angemessen sein.

Demgegenüber kann sich für kleine Unternehmen oder Organisationen mit einigen Menschen ein Zukunftsbild für fünf Jahre genau richtig anfühlen. Sie werden ein Gefühl für den für Sie passenden Zeitpunkt haben – da bin ich mir sicher. Es wird sich entweder als „zu nah“ (der Zeitraum fühlt sich zu kurz für die Erfüllung Ihrer Ziele an) oder als „zu weit entfernt“ (der Zeitpunkt ist komplett außerhalb Ihrer Vorstellungskraft) anfühlen. Dazwischen liegen Sie richtig!

2. Die Themen und Kategorien des Zukunftsbildes werden vorgestellt

Was gehört in Ihr Zukunftsbild – und was nicht?

Im Grunde dürfen Sie alles schreiben, was Sie möchten! Es ist Ihr Zukunftsbild. Und es soll Ihnen, so gut es geht, entsprechen. Hier einige Tipps, die sich hinsichtlich der Inhalte bewährt haben:

In einem Zukunftsbild liegt der Fokus nicht automatisch auf den üblichen betriebswirtschaftlichen Zielen (oftmals fehlen diese ganz), wie zum Beispiel „Verdoppelung des Umsatzes“, „Gewinnerhöhung um 5,7%“ o.ä. Es wird vielmehr beschrieben, wie sich der Erfolg aus der eigenen Perspektive anfühlt und wie Kunden oder Mitarbeitende darauf reagieren.

Wenn Sie über die Zukunft Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation schreiben möchten, dann kann die Beantwortung folgender

Fragen eine Rolle in Ihrem Zukunftsbild spielen (dies ist aber nicht als ‚Muss-Liste‘ zu verstehen!):

- *Welche Erfolge sind erreicht worden? Und wie definieren Sie für sich Erfolg?*
- *Was genau hat Ihr Unternehmen bis zum Tag des Zukunftsbildes erreicht?*
- *Worauf werden Sie in der Zukunft am meisten stolz sein?*
- *Was machen Sie ganz konkret im Unternehmen? Was machen die anderen? Und für wen? Wer sind Ihre Kunden?*
- *Wo sind Sie mit Ihrem Unternehmen, wo ist der Firmensitz? Und wie sieht das Gebäude, aus, in dem Sie arbeiten? Wie sehen die Räumlichkeiten aus?*
- *Was hat sich entwickelt? Wie spricht man über Sie und das Unternehmen?*
- *Wer sind Ihre Lieblingskunden?*
- *Wessen Leben verändern Sie mit Ihrer Arbeit?*
- *Welches war der große Durchbruch der letzten Jahre, der die Firma auf ein neues Level brachte?*
- *Wer führt die Firma?*
- *Wer arbeitet für Sie oder mit Ihnen? Was zeichnet diese Menschen aus?*
- *Wie arbeitet das Team zusammen? Was prägt die Zusammenarbeit? Welche Kultur wird gepflegt?*
- *Welcher Mensch sind Sie geworden, dass Sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen konnten?*
- *Welchen Unterschied haben Sie in der Welt gemacht? Inwiefern haben Sie die Welt verändert?*
- *Was treibt Sie und das Unternehmen an und wovon träumen Sie? Was möchten Sie noch erreichen?*

Mit derartigen Fragen zum Inhalt habe ich gute Erfahrungen sammeln dürfen. Alles in allem müssen die Antworten ein gutes Gefühl bei Ihnen auslösen, sie müssen sich gut anfühlen! Achten Sie deshalb auf Ihre Körperreaktionen, wenn Sie an Ihre Vorstellungen denken. Nur Ziele, die sich richtig gut anfühlen, sind gute Ziele.

3. Einige konkrete Regeln für das Schreiben

- **Entscheiden Sie sich für etwas Großartiges!**

Sie können das entscheiden! Das klingt vielleicht immer noch etwas überraschend für Sie, doch es ist so. Es steht in Ihrer Macht und in Ihren Möglichkeiten, sich dafür zu entscheiden, jetzt und in diesem Moment etwas Großartiges mit Ihrem Zukunftsbild zu erschaffen.

In dem Prozess geht es darum, Zukunftsbilder zu schreiben, die Größe besitzen – wenn Sie im ersten Entwurf nichts für Sie Großartiges beschreiben, wird es später wahrscheinlich nicht inspirierender. Seien Sie mutig und denken Sie groß – lassen Sie sich inspirieren von John F. Kennedys Ruf, zum Mond zu fliegen, oder von Martin Luther Kings Rede „I have a dream“. Wenn der Mut in Ihrem ersten Entwurf Sie nicht selbst ein wenig erschreckt, dann sind wahrscheinlich noch nicht alle Ideen und Wünsche aus dem Inneren aufs Papier gekommen.

- **Schreiben Sie aus dem Herzen.**

Ein großartiges Zukunftsbild ist geprägt von Leidenschaft und Optimismus. Es geht darum, das zu zeigen, was Sie begeistert. Denken Sie dabei nicht darüber nach, was andere darüber denken könnten oder von Ihnen erwarten.

Das Zukunftsbild hat nichts mit statistischen Vorhersagen oder wissenschaftlichen Trendforschungen zu tun. Es geht darum, was Sie schreiben wollen, was aus Ihrem Herzen herauskommt. Denken Sie daran: Das, was Sie verfassen, ist erst einmal nur für Sie. In diesem Sinne kann jeder Mensch ein Zukunftsbild schreiben.

- **„Beamen“ Sie sich in die Zukunft.**

Das hört sich vielleicht etwas sonderbar an, aber unser Gehirn ist simpler, als wir uns oft vorstellen (oder wünschen). Wenn Sie sich konkret vorstellen, dass Sie an dem ausgesuchten Tag in der Zukunft aufstehen und genau an diesem Termin in den Tag starten, dann denkt das Gehirn, dass es tatsächlich so ist – und es fällt ihm leichter, die entsprechenden Bilder ins Bewusstsein zu holen. Dieser Punkt ist von großer Bedeutung: Schreiben Sie nicht ALS OB es so geschieht, schreiben Sie so ALS WENN ES TATSÄCHLICH GERADE GESCHIEHT.

Darum ist es wichtig, das Zukunftsbild im Präsens zu schreiben – schreiben Sie so, als hätten Sie Ihr Ziel bereits erreicht. Wenn Sie zum Beispiel eine Vision einer neuen Standortöffnung haben, könnten Sie beginnen mit: "Es verbleiben noch wenige Minuten. Gespannte Stille herrscht vor der Eingangstür, die sich um 10 Uhr öffnen soll ..."

Also schreiben Sie nicht: „wir werden ...“, sondern „wir sind“, „wir haben“ usw.

- **Schreiben Sie mit einem schönen Stift, mit der Hand und auf Papier.**

Es ist nicht dasselbe, ob man mit der Hand oder mit der Tastatur schreibt, betont Silke Heimes, Leiterin des Instituts für Kreatives und Therapeutisches Schreiben. Die Ärztin und Professorin kennt viele Vorzüge der Handschrift, bei der das Tastaturschreiben nicht mithalten kann: Die Bewegungsmuster beim Schreiben mit der Hand hinterlassen eine Spur im Gehirn.

Studien haben ergeben, dass man sich besser an Zusammenhänge erinnert, wenn man sie mit der Hand und nicht mit der Tastatur schreibt. Mit der Hand entstehen deutlich mehr Geschichten. Untersuchungen bei Kindern haben ergeben, dass Geschichten, die mit der Hand geschrieben wurden, komplexer und länger waren als die, die auf dem Computer getippt wurden. Das Zusammenspiel von Feinmotorik und haptischem Erleben setzt die Kreativität in

Gang. Und das Tippen auf der Tastatur ist eine mechanische Arbeit, während das Schreiben mit der Hand etwas Sinnliches hat. Tatsächlich werden beim handschriftlichen Schreiben andere Gehirnregionen aktiviert.

Und da unser Gehirn fortwährend unser Handeln reflektiert und bewertet, ist es auch nicht egal, womit und worauf man schreibt. Wenn Sie etwas Wichtiges, Einmaliges, Großartiges umsetzen – beispielsweise einen Liebesbrief schreiben oder einen Heiratsantrag formulieren –, dann tun Sie das (hoffentlich) auch in angemessener äußerer Form und in schöner ‚Verpackung‘. Das unterstützt den Inhalt, da wir Menschen immer auch von der äußeren Form auf den Inhalt schließen. Das haben wir so gelernt.

Darum lautet ein wichtiger Rat, mit dem ich immer wieder schöne Erfahrungen und Erlebnisse gemacht habe: Verwenden Sie beim Schreiben des Zukunftsbildes angemessene ‚Werkzeuge‘. Ein schöner Stift, der gut schreibt, und hochwertiges Papier machen es für Sie leichter, daran zu glauben, dass Sie gerade etwas wirklich Großartiges vollbringen.

- **Schreiben Sie am besten in Form einer Geschichte.**

Manchen Menschen fällt es schwer, spontan in kompletten Sätzen – in Form einer Geschichte – zu schreiben. Das sollte Ihnen nicht im Weg stehen. Probieren Sie es trotzdem! Eine Geschichte ist immer kraftvoller, emotionaler, stärker als eine sachliche Aufzählung.

In den allermeisten Fällen stehen wir uns ausschließlich selbst im Weg. Wir denken, dass wir nicht schreiben können, dass niemand unsere Geschichte interessiert, dass wir in keinem guten Deutsch schreiben können, dass unsere Ausdrucksweise nicht gut ist – und vieles andere mehr. Glauben Sie mir: Alles Quatsch! Wir sind weder in der Schule noch in der Universität. Niemand erwartet etwas anderes von Ihnen, als das aufzuschreiben, was Ihnen wichtig ist und aus Ihnen herausmöchte. Für Feinschliff und Korrekturen ist

im zweiten und dritten Schritt immer noch ausreichend Zeit und Möglichkeit. Im ersten Schritt darf das alles überhaupt keine Rolle spielen!

Erst am Ende ist es wichtig, dass ein ganzheitliches Bild entsteht. Etwas, das Menschen emotional anspricht und hineinzieht.

- **Schreiben Sie zügig.**

Es geht nicht darum, Stress zu erzeugen oder schnell fertig zu werden. Vielmehr geht es darum, das ‚hinderliche Denken‘ in Form von Zweifeln und Fragen auszutricksen, indem die Zeit zum Nachdenken maximal verkürzt wird. Je flüssiger, zügiger Sie schreiben, desto leichter wird es Ihnen fallen – das haben zahllose Schreiberrinnen und Schreiber bestätigt. Und meine Erfahrung deckt sich damit zu 100%.

Das Geheimnis liegt darin, einfach anzufangen zu schreiben. Klingt einfach, funktioniert aber so. Warten Sie nicht, bis alles perfekt ausgerichtet, erklärt und verstanden ist. Vergleichen Sie das gerne mit dem Sprung ins Becken von einem 5-Meter-Turm. Sie können lange überlegen, auf den besten Moment warten, fragen, wie man am besten springen sollte – all das wird es Ihnen nicht leichter machen. Schlussendlich geht es nur um eines: Hochgehen, Herz in die Hand nehmen und springen. Und hier geht es darum, den Stift in die Hand zu nehmen und im Vertrauen loszuschreiben.

- **Schreiben Sie durchgehend.**

Wenn Sie mit dem Schreiben beginnen, schreiben Sie möglichst immer weiter ohne Unterbrechung – egal, was Ihnen einfällt oder wie komisch oder schlau es klingen mag. Das ist kein Schulaufsatz, der benotet wird. Halten Sie den Stift in Bewegung und hören Sie nicht auf, es aus sich heraufließen zu lassen. So können auch Füllsätze entstehen wie „Oh, jetzt weiß ich gar nicht, wie ich weiterschreiben soll, aber ich weiß, dass mir gleich wieder etwas einfallen wird“, oder Sie schreiben ein paar positive Füllsätze in den Text, wie z.B. „Großartig, das fühlt sich gut an, ich freue mich

darauf ...“. Da es ja nur ein Entwurf ist, können Sie diese ohne Probleme in der Überarbeitung wieder herausnehmen. Viele Beispiele haben gezeigt, dass diese Technik funktioniert.

- **Werden Sie persönlich.**

Noch ein Punkt, der in wirtschaftlichen Zusammenhängen – auch wenn es um Zukunftsvisionen geht – nicht gerade üblich ist: Schreiben Sie auch über Persönliches! Ein Zukunftsbild, das nicht persönlich ist, ist kein Zukunftsbild.

Kombinieren Sie persönliche und berufliche Ziele und Bilder, so dass Sie zu einer ganzheitlichen Vision kommen. Im nächsten Schritt kann dann daraus ein Zukunftsbild für die Organisation werden, in dem das Persönliche dort herausgenommen wird, wo Sie es möchten. Es ist jedoch absolut wertvoll, die eigene, persönliche Rolle im ersten Schritt zu integrieren. Vergessen Sie nicht: Sie schreiben das erst einmal für sich!

Wenn Sie das Unternehmen führen oder Eigentümer sind, macht es besonders Sinn, dass Sie auch über Ihre Rolle im Unternehmen schreiben. Wenn Sie eine andere Rolle einnehmen oder ausfüllen möchten, dann schreiben Sie darüber. Wenn Sie weniger arbeiten möchten – schreiben Sie es auf! Also: Schreiben Sie ein Zukunftsbild, das auch möglichst viel mit Ihnen als Person zu tun hat.

4. Letzter Schritt: eine einstimmende Meditation

Wenn alle Informationen gegeben und alle Vorbereitungen getroffen sind, wenn Stift und Papier bereitliegen, Spannung und Vorfreude steigen, dann arbeite ich gerne mit einer einstimmenden Meditation. Dabei nehme ich Sie und Ihre Gedanken in Form einer Gedankenreise an die Hand. Sie versetzen sich in Gedanken an den Ort Ihres zukünftigen Unternehmens. Sie nehmen die Umgebung wahr, treffen Menschen, sehen, was Sie für welche Menschen machen. Und Sie treffen sich selbst in der Zukunft. Zu welchem Menschen sind Sie geworden? So werden Sie als Zukunftsbild-Gestalter auf Ihre Zukunft

vorbereitet. Das Innen richtet sich aus, das Intuitive wird angezapft. Es entsteht Ruhe und Fokus. Das Ganze ist auf keinen Fall unangenehm für Sie oder überschreitet Ihre Grenzen. Sie bleiben bei der Gedankenreise einfach entspannt sitzen. Dadurch sind Sie nun bestens vorbereitet. Und dann geht es wirklich los.

MEIN PERSÖNLICHER TIPP:



Nehmen Sie all dies als ganz praktische Gebrauchsanleitung. Es hat sich vielfach bewährt, ist oft erprobt und weiterentwickelt worden. Versuchen Sie, Ihr hinterfragendes, beurteilendes Denken einmal abzustellen. Machen Sie es einfach so, wie es hier aufgeschrieben ist. Es funktioniert!

DAS ZUKUNFTSBILD

Oft werden mir im Vorfeld grundsätzliche Fragen zum Zukunftsbild gestellt. Ich gehe mit Ihnen im Folgenden mal einige davon durch:

- **„Ist das Zukunftsbild nur ein Wunschtraum?“**

Nun, es kommt darauf an, wie man den Begriff ‚Wunschtraum‘ für sich definiert. Wenn Sie damit etwas verbinden, an dessen Realisierung Sie sowieso nicht glauben – also eher im Sinne einer Utopie – dann ist das Zukunftsbild KEIN Wunschtraum. Es ist die konkrete Beschreibung einer realistischen Zukunft. Sie fußt auf der Gegenwart, geht aber über eine übliche Zukunftsbeschreibung

hinaus. Der Begriff ‚wünschen‘ hat aber dennoch durchaus seine Richtigkeit, denn es geht um die Zukunft, die Sie sich wünschen – nicht um die, die Sie sich nicht wünschen.

- **„Ist es ein Blick in die Zukunft durch eine rosarote Brille?“**

Hierauf ein fröhliches „Jain“. Wenn mit ‚rosarot‘ die Fokussierung auf Positives gemeint ist, dann stimmt es. Das Zukunftsbild beschreibt ausschließlich Positives – warum sollte man etwas beschreiben, das man sich nicht wünscht? Oft wird ‚rosarot‘ jedoch gebraucht im Sinne von ‚nicht ernst zu nehmen‘ oder ‚kindlich‘. Dem kann ich überhaupt nicht zustimmen. Es gibt kaum etwas ‚Ernsthafteres‘ als ein Zukunftsbild, denn es beschreibt im Idealfall das, was auf Sie und Ihr Unternehmen zukommt.

‚Kindlich‘ ist daran höchstens die Tatsache, dass Kinder ganz von alleine jeden Tag Zukunftsbilder in ihrem Kopf entstehen lassen und sich ausmalen, wie es sein wird, wenn sie groß sind. Im Erwachsenenalter ist uns diese Eigenschaft ‚ausgetrieben‘ worden, da ‚man das nicht macht‘. Ich persönlich habe bis heute nicht verstanden, was eigentlich der Grund dafür ist, dass man sich als erwachsener Mensch die Zukunft nicht schön auszumalen habe. In diesem Sinne ist ‚kindlich‘ für mich eine Auszeichnung.

- **„Darf man sich denn alles vorstellen und wünschen?“**

Erst einmal: Ja. Sie persönlich dürfen das Bild für sich so groß zeichnen, wie Sie es für sich wünschen und wie es aus Ihnen herausfließt.

Wenn es um das Zukunftsbild für ein Unternehmen geht, dann ist es wichtig, dass Sie die Vorstellungskraft der Mitarbeiter im Hinterkopf behalten. Beschreiben Sie darum die Zukunft so, dass die Grenzen des aktuellen Denkens gesprengt werden, aber die Umsetzung trotzdem noch irgendwie vorstellbar ist – anderenfalls hängen Sie Ihre Mitarbeiter ab. Wenn Sie also beispielsweise mit Ihrem neugegründeten Softwareunternehmen ein Zukunftsbild verfassen, in dem Sie sich vornehmen, innerhalb von drei Jahren

größer und bekannter als Google zu sein, dann sprengt das zwar die Grenzen des Denkens, es könnte jedoch sein, dass Sie damit den Mitarbeitern zu viel zumuten.

- **„Ist das alles wortwörtlich zu verstehen?“**

Auch hier ein klares „Ja“ als Antwort. Ein Zukunftsbild lebt von der Spannung zwischen dem absolut Konkreten, Wortwörtlichen und dem Übertragenen, Zukunftsweisenden. Das bedeutet: Alles, was im Zukunftsbild steht, ist erst einmal auch wirklich so gemeint. Ein Wasserfall im Eingangsbereich des Unternehmens, ein Standort auf Mallorca – ja, das haben die Autoren genau so gemeint und wünschen es sich konkret für die Zukunft. Doch wenn es statt eines Wasserfalls ein großer hängender Garten mit fließendem Wasser wird und anstelle eines Standorts auf Mallorca eine Dependence auf Ibiza, dann ist das Zukunftsbild dadurch nicht ‚falsch‘ und auch nicht ‚gescheitert‘. Ganz im Gegenteil – im Sinne des Zukunftsbildes sind große Schritte hin zu einer großartigen Zukunft geschafft worden. Die Kunst liegt darin, das angemessene – für Sie passende – Maß zu finden.

- **„Und was ist, wenn das Zukunftsbild nicht erreicht wird?“**

Es geht tatsächlich darum, alles daran zu setzen, dass die Inhalte des Zukunftsbildes Wirklichkeit werden. Doch wenn manches beispielsweise erst ein oder zwei Jahre später eintrifft – so what? Ist es dadurch weniger wert? Ich denke nicht.

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele, die nun erreicht worden sind, auch ohne Zukunftsbilder erreicht worden wären, ist meiner Überzeugung nach drastisch geringer.

So ist die Idee des Zukunftsbildes derart zu verstehen, dass ein Ziel in das Navigationsgerät des Unternehmens eingegeben wird – damit ist klar, dass die Reise beispielsweise nach Süditalien geht. Ob es dann Sizilien oder Kalabrien wird, spielt dabei eine eher zweit-rangige Rolle. Alle wissen, wie das Ziel in etwa aussieht, wie das Klima dort ist und worauf man sich einstellen muss. Der Weg dort-

hin? Ist dann auch erst einmal zweitrangig. Das Navi hat in der Regel mindestens drei Routen - wenn man es fragt, dann noch unzählige weitere. Die schnellste Route, die kürzeste, die schönste, die kurvigste - mit oder ohne Autobahn usw.

So ist es auch mit dem Zukunftsbild: Es gibt unzählige Möglichkeiten, ans Ziel zu kommen. Beruhigend, oder? Die stressige Fokussierung auf DEN RICHTIGEN Weg, der die Verantwortlichen in Unternehmen zunehmend umtreibt, wird abgelöst durch ein Bild von zukünftigem Erfolg. Mit diesem Bild kann ein Geschäftsführer zu seinem Aufsichtsrat oder Vorstand gehen und fragen: Möchten Sie, dass wir in sieben Jahren dieses Ziel erreichen? Würde Ihnen das gefallen? Würde sich das gut anfühlen?

Und wenn die Frage nach dem Weg kommt, können Sie antworten: „Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Wir werden mit diesem Ziel im Auge losgehen, die Möglichkeiten fortlaufend prüfen und den angemessenen Weg für unser Unternehmen finden.“

Wenn ich Vorstand wäre, würde mir das sehr gut gefallen. Alle haben sich auf ein Bild von Zukunft verständigt und der Geschäftsführer ist nun für den Weg dorthin verantwortlich. Darum ist es wichtig, zu Beginn des Prozesses nicht nur zu wissen, wie ein begeisterndes Zukunftsbild entsteht, sondern auch zu verstehen, wie es gedacht ist und welche Funktion es erfüllt.

Nun schreiben Sie das Zukunftsbild. Mit der Hand. Auf Papier. Mit viel Zeit - die oft doch nicht ausreicht, wenn Sie angefangen haben. Es klingt verrückt, doch alleine die Tatsache, dass am SELBEN Tag geschrieben wird - kein Verschieben, kein ‚ich mach das in Ruhe zu Hause‘ - ist für viele schon ein Erfolg.

Im Zukunftsbild entscheiden wir uns klar für ein Bild von Zukunft. Wenn wir kein klares Bild von Zukunft haben, dann kann sich das Leben nicht dahin entwickeln. Und wie kommen wir zu unseren Zielen, zu unserem Bild von Zukunft? Durch das Schreiben. Im Schreiben des Zukunftsbildes geschieht etwas Geheimnisvolles:

Nicht Sie finden die Ziele und Vorstellungen, sondern die Ziele und Vorstellungen finden Sie! Da sie schon längst in Ihnen vorhanden sind. Ziele sind im Grunde nichts anderes als gerichtete Kraft – wie bei einem Magneten.

Das Schreiben kostet manche Überwindung. Umso erstaunlicher sind die Effekte, wenn es geschafft ist.



MAN NEHME ...

Nehmen Sie die folgenden Punkte als Rezept zum Verfassen. Es ist keine Anleitung, die ‚nur so und niemals anders‘ funktioniert. Wie beim Kochen können Sie auch ohne Rezept herrliche Gerichte zubereiten. Oder das Rezept nach eigenen Wünschen abändern. Der Zukunftsbild-Prozess ist mehr als kreative Kunst und nicht als Wissenschaft zu verstehen, daher fühlen Sie sich frei, zu verändern und an eigene Rahmenbedingungen anzupassen. Es ist wichtiger, dass Sie den Sinn dahinter und die Haltung, die gemeint ist, nachvollziehen

und verstehen. Die aufgeführten Punkte sollen in diesem Sinne eine praktische Hilfe zum eigenen Vorgehen darstellen.

1. Die Zuversicht in den Prozess

Das Vertrauen in den Prozess ist elementar. Wenn Sie nicht davon überzeugt sind, dass das der für Sie hilfreiche, passende Weg zum Ziel ist, dann wählen Sie fröhlich einen anderen, für Sie passenden. Ohne das Zutrauen in den Prozess werden Sie nicht an die Quellen in Ihrem Inneren herankommen.

2. Eine Portion Mut

Immer, wenn es darum geht, eingetretene Pfade, die eigene Komfortzone zu verlassen und neue Wege zu beschreiten, erfordert es Mut. In unserer Wirtschaftswelt wird normalerweise der gelobt, der die Dinge macht, wie ‚man sie macht‘, und den Weg des Mainstreams einschlägt, der von Fachleuten und Statistikern als ‚richtig‘ betitelt wird. Wenn man es anders macht als die anderen, dann macht man sich potenziell angreifbar und man muss sich eventuell mit Rückfragen auseinandersetzen. Das Schreiben eines Zukunftsbildes braucht Mut!

3. Das eigene Bauchgefühl

Die Sache mit dem Bauchgefühl ist in der Welt von Business und Wirtschaft besonders spannend. Unterhält man sich mit gestandenen, erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten, dann geben diese unumwunden zu, dass sie bei vielem in Ihrem Unternehmerleben (beispielsweise bei Personalentscheidungen) stets auf ihr Bauchgefühl gehört haben und damit sehr gut gefahren sind. Stellt man die gleiche These in einem BWL-Studiengang oder in der Vorstandssitzung auf, dann wird dem vehement widersprochen. Noch immer wird bei uns gelehrt, dass man die ‚richtigen‘ Entscheidungen und Strategien lernen und herausfinden könne, wenn man nur genug Wissen hat und lang genug drüber nachdenkt. Dem, was nach Rationalem, Zahlenbasiertem, Wissenschaftlichem aus-

sieht, wird vertraut. Entscheidungen, die (zwar ohne Mut) aber ausschließlich auf der Basis der Zahlen, Daten und Fakten getroffen werden, gelten in unserer Welt als die ‚guten, richtigen Entscheidungen‘.

Für unseren Prozess gilt das nicht: Hier ist das Bauchgefühl gefragt, das intuitive Erfahrungswissen, das jede und jeder von uns besitzt.

Auf dem Weg zum eigenen Bauchgefühl begegnet man häufig vielen inneren Stimmen. Stimmen, die wir seit frühester Jugend gehört und verinnerlicht haben. Die uns vom Träumen abhalten und uns unzählige logische Gründe nennen, warum es so nicht funktionieren kann. Stimmen, die uns immer wieder auf die scheinbar ‚sichere‘ Seite holen wollen, in die Mitte der Straße, in den Bereich des ‚Vernünftigen‘ und ‚Normalen‘. Die uns aus einer scheinbar erwachsenen Position heraus aufzeigen, dass das, was wir spontan fühlen und wollen, nicht richtig und nicht gut sein kann. Und doch gibt es auch die andere Seite in uns, die verbunden ist mit der Intuition. Die eng verbunden ist mit unserem Herzen, das im Grund immer weiß, was gut ist für uns und was nicht.

Die Sache mit dem Bauchgefühl hat einen Haken, den man kennen muss: Je länger wir nachdenken, desto mehr setzt sich unser ‚logisches Denken‘ durch – die Stimme unserer Eltern, Lehrer, der Mehrheit, der Medien usw.

Wenn Sie den Kontakt zu Ihrem Bauchgefühl, zur Intuition, komplett verloren oder abgebrochen haben, dann wird dieser Schritt nicht leicht für Sie sein. Die anderen Stimmen werden lauter und ‚richtiger‘ klingen. Dann ist es wichtig, dass man gute Freunde und Berater an der Seite hat, die im Prozess immer wieder darauf achten, dass dieser Kontakt aufgebaut wird und nicht abreißt.

Wenn Sie im Laufe des Kreativprozesses ein Kribbeln, eine Aufregung spüren – wenn Sie bei dem, was da aus Ihnen kommt, denken, „es wäre so großartig, das zu erreichen“, wenn Sie eine kindliche

Vorfreude fühlen und beim Teilen mit anderen merken, dass Sie nicht vom Ziel abweichen wollen – dann sind das Anzeichen dafür, dass Sie mit dem eigenen Bauchgefühl in gutem Kontakt stehen.

4. Etwas Zeit

Der Prozess benötigt – vor allem auch im Vergleich zu zahlreichen anderen Methoden – überraschend wenig Zeit – das Wichtigste ist in einem Tag geschafft. Das Verfassen des Zukunftsbildes selbst umfasst dabei nur einen Teil des Tages. Doch es wird Zeit benötigt. Und diese sollte mit größtmöglicher Aufmerksamkeit und Intensität genutzt werden. Je ungestörter und je weniger Ablenkung durch Anrufe, Mails etc., desto höher die Energie und desto besser das Ergebnis.

5. Die Bereitschaft, sich zu öffnen und verletzlich zu zeigen

Es ist in unserer Business-Welt nicht üblich, sich auf diese Weise zu öffnen und etwas vom Innersten preiszugeben. So etwas ‚macht man gewöhnlich nicht‘ – schon gar nicht in leitender Position. Doch ohne diese Bereitschaft, sich zu öffnen, funktioniert der Prozess nicht. Außergewöhnliche Resultate erfordern eben außergewöhnliche Maßnahmen. Und je konkreter, mutiger und leidenschaftlicher die Inhalte des Zukunftsbildes ausfallen, umso mehr fühlen sich die Besserwisser und Alleskritisierer ermutigt, aus der Deckung zu kommen und zu erklären, dass das alles sowieso nicht funktionieren kann. Je nachdem, wie dick Ihr Fell ist, werden Ihr Gefühl und Ihre Reaktion ausfallen. Wenn Ihnen das im Vorfeld bereits klar ist, können Sie sich besser darauf einstellen. Und angesichts dessen, was an Positivem auf Sie wartet, ist eine Runde Kritik (die übrigens immer kommt – egal, was Sie machen) ein vertretbarer Preis.

6. Die Bereitschaft dazu, etwas wirklich Großes und Großartiges zu schaffen

Es überrascht immer wieder Beteiligte, dass im Laufe des Prozesses das Wort „großartig“ so oft fällt. Das hat zwei ganz einfache Gründe:

Erstens ist das, was im Prozess geschieht und im Zukunftsbild seinen Ausdruck findet, wirklich etwas Großartiges. Und zweitens ist es durchaus sinnvoll, wenn Sie enthusiastischer auftreten, als Sie es im Normalfall tun. Es kommt nur ein Bruchteil dessen, was Sie meinen, beim Empfänger an. Deshalb: Packen Sie ruhig eine extra Portion Leidenschaft in die Kommunikation rund um den Prozess. Wenn Sie tiefstapeln, dann wird die Wahrscheinlichkeit, dass daraus etwas wirklich Herausragendes hervorgeht, um ein Vielfaches reduziert.

Und schlussendlich: Wenn Sie als Initiator des Prozesses nicht an etwas Großes und Großartiges glauben, dann dürfen Sie das auch nicht von den anderen Beteiligten erwarten. Es liegt an Ihnen, mit der angemessenen Erwartungshaltung voranzugehen.

7. Noch etwas sehr, sehr Wichtiges: Denken Sie nicht an den Weg!

Unser Gehirn denkt immer nur in den Grenzen, die es kennt und die es gelernt hat. Doch so wird das Neue nicht kommen. Im Moment des Schreibens, des Ausdenkens, des Gestaltens gilt: Denken Sie nicht an den Weg! Lassen Sie es nicht zu, dass sich Zweifel einmischen! Vertrauen Sie dem, was Sie sich in diesem Moment wünschen. In dem Moment, in dem Sie an den Weg denken – daran, wie Sie das Zukunftsbild schaffen sollen –, wird alles wieder begrenzt – begrenzt von dem, was Sie in der Vergangenheit gelernt haben. Darum gilt für den gesamten Zukunftsbild-Tag: Es ist verboten, an den Weg zu denken!

Wenn Sie diese Voraussetzung für das Verfassen für sich geklärt haben, dann sollten Sie beim eigentlichen Schreiben ganz konkret Folgendes beachten:

- Geben Sie sich nun zwischen 60 und 120 Minuten Zeit, um den ersten Entwurf fertigzustellen. Die Länge hängt ein wenig von dem Thema des Zukunftsbildes ab – so wird ein Bild für ein Projekt er-

fahrungsgemäß schneller anzufertigen sein als ein Bild für das gesamte Unternehmen. Alle Praxisbeispiele zeigen, dass die Menge an Zeit nicht direkt mit der Qualität des Zukunftsbildes korreliert. Diejenigen, die sich am wenigstens Gedanken machen, ‚wie das Ganze denn nun klappen soll‘, sondern einfach den Sprung ins kalte Wasser wagen und loslegen, finden zumeist einfacher und schneller den Zugang zu ihrer Intuition und können diese dann aufs Papier bringen. Die anderen, die zur Kategorie ‚das muss ich erst mal genau durchdenken und verstehen‘ zählen, stehen sich bei diesem kreativen Prozess eher im Weg, da der Kopf mit Dutzenden von Fragen den Zugang zum Bauchgefühl versperrt.

Lassen Sie sich darum nicht von Bedenken oder Zweifeln abbringen! Die Ergebnisse werden unabhängig davon großartig sein!

- Nehmen Sie Ihr schönes Papier und Ihren schönen Stift, entspannen Sie sich und machen Sie es sich bequem. Suchen Sie sich einen angenehmen Platz, an dem Sie gut schreiben können. Wenn eine Gruppe von Menschen am Prozess beteiligt ist, sollte es ausreichend Rückzugsmöglichkeiten geben. Ignorieren Sie die anderen um Sie herum! Viele Menschen fühlen sich sicherer, wenn nicht direkt jemand neben ihnen sitzt während des Verfassens. Während des Schreibens wird nicht gesprochen, damit Intuition und Gedanken fließen können. Das Gespräch lenkt andere und Sie selbst ab. Darum nehmen Sie sich die Zeit und konzentrieren sich voll und ganz auf Ihr Zukunftsbild.
- Im Kopf gehen Sie nun vorwärts zu dem Zukunftsdatum, für das Sie sich entschieden haben. Sie nehmen eine Position ein – wie in einem Ballon, der über die Erde schwebt, mit Röntgenblick und Hochleistungsmikrofonen ausgestattet, sodass Sie alles sehen und hören können, was da unten vor sich geht.
- Schreiben Sie das Wort „Entwurf“ oben als Erstes auf Ihr Dokument. Das hilft unserem Gehirn, sich vom Druck des Perfekten zu befreien, da es sich ja ‚nur‘ um einen Entwurf handelt. Darunter

schreiben Sie dann: „Es ist der ...“ (setzen Sie das Datum ein, das vereinbart wurde).

- Schreiben Sie Ihre Beobachtungen im Präsens auf. Beschreiben Sie, was Sie sehen und was in der Organisation vor sich geht. Schreiben Sie auf, was Ihnen gefällt – Aktivitäten, Beziehungen, Vereinbarungen, Kommunikation, Entscheidungen, Haltungen und so weiter. Schreiben Sie wirklich auf, was Ihnen gefällt und was Sie sich wünschen. Beschreiben Sie die Bemühungen, die Leistungen, die Sie (rückwärts betrachtet von heute an, dem Tag des Zukunftsbildschreibens) investiert haben, die sie absolut erfolgreich haben werden lassen. Beschreiben Sie die Veränderungen, die nötig waren, um diesen Erfolg zu erreichen. Priorisieren, gewichten Sie diese Beschreibungen erst einmal nicht. Beschreiben Sie so konkret, spezifisch, emotional und lebendig wie möglich.

Ein Zukunftsbild-Gestalter stellte mir die Frage: „Wie spezifisch und konkret soll ich denn schreiben?“ Nun, so konkret wie irgend möglich. Sagen Sie nicht nur: „Das Team arbeitet toll zusammen“, sondern gehen Sie ins Detail, beschreiben Sie, wie sich die Zusammenarbeit im Alltag gestaltet und anfühlt – und was sich im Verhältnis zu heute entwickelt hat. Wenn es ein persönliches Ziel ist, sagen Sie: „Ich verbringe zwei Wochenenden pro Monat mit meinen Kindern“ anstatt „Ich verbringe mehr Zeit mit meinen Kindern“.

Es gibt die Tendenz, während des Schreibens vage und unbestimmt zu bleiben. Das ist der Versuch, das Risiko zu meiden, enttäuscht zu werden, wenn die Dinge nicht so klappen, wie wir uns das vorstellen. Doch mit dem Schreiben Ihres Zukunftsbildes übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Handeln – und für Ihre Zukunft. Darum: Werden Sie konkret!

Es ist genau dieser Paradigmenwechsel, auf den es in diesem Prozess ankommt: weg vom kraftlosen Opfer hin zum befähigten und mit den tiefen Sehnsüchten und Wünschen verbundenen

Menschen, der motiviert ist, die Zukunft zu gestalten, die er sich wünscht.

- Nach dem Schreiben kommt einer der schönsten Momente des Prozesses: Das gegenseitige Vorlesen der individuellen Zukunftsbilder. Das hat immer etwas von einer ‚Bescherung‘, ein Geschenk, das man sich und anderen bereitet. Diskutieren Sie auf keinen Fall zu diesem Zeitpunkt über die Zukunftsbilder! Die Energie wird verloren gehen und die Gefahr besteht, dass viel Gutes zerredet wird. Jedes Zukunftsbild wird mit Applaus bedacht – für viele ist es nicht einfach gewesen, so persönlich zu werden. Das sollten Sie wertschätzen und schützen.

Nach dem Vorlesen sollte der Prozess ruhen. Sie haben viel geleistet und Großartiges vollbracht – das darf nun erst einmal so stehen bleiben und Sie dürfen den Moment genießen!

Sie suchen Inspiration, wie so ein Zukunftsbild konkret aussehen könnte?

Die beiden Zukunftsbilder im Anhang sollen Sie inspirieren und anstiften. Es geht nicht darum, diese zu kopieren! Sie werden Ihren Stil, Ihre „Schreibe“, Ihren Ausdruck finden – da bin ich mir ganz sicher. Und es wird großartig sein!

NACH DEM ÜBERMORGEN KOMMT DAS MORGEN

Es ist geschafft. Der Stift liegt auf dem Zettel. Erleichterung, Stolz, Aufregung – eine Menge an Gefühlen brechen sich Bahn. Nicht selten fließen Tränen beim Vorlesen oder beim Zuhören.

Bevor es in den nächsten Tagen mit der ‚echten‘ Arbeit am gerade visualisierten Morgen losgeht, ist es gut und wichtig, sich im direkten Nachgang des Schreibens an folgende Regeln zu halten:

- Nach dem Schreiben folgt an dem Zukunftsbild-Tag nichts mehr, keine Arbeit, kein Nachdenken. Die Energie soll möglichst ungehindert weiterfließen können. Alle Fragen, alle weiteren Schritte werden nicht jetzt besprochen. Auch nicht am nächsten Tag. Alles hat seine Zeit. Und seine Energie.
- Es gilt immer noch das Verbot: Nicht an den Weg, das Morgen, denken. Das kommt früh genug. Betrachten Sie Ihr Zukunftsbild wie ein Kunstwerk, das Sie gerade fertiggestellt haben. Es steht nun in voller Pracht vor Ihnen. Sie dürfen es genießen und Sie dürfen stolz auf sich sein. Wenn Sie sofort daran denken, wie sich das Kunstwerk wohl am besten vermarkten lässt und wo es mal stehen wird, dann zerstören Sie etwas vom Zauber des Erschaffens.
- Sprechen Sie nicht mit den falschen Menschen, nachdem das Zukunftsbild geschrieben ist. Sprechen Sie am besten mit niemandem darüber. Vielleicht mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin – aber mit Vorsicht, denn Ihre Gedanken und Pläne können andere im ersten Moment erschrecken oder unvorbereitet treffen.

Die Erfahrung zeigt, dass mit dem Schreiben Ihres Zukunftsbildes etwas sehr Kostbares, aber auch noch Zerbrechliches, entstanden ist. Es hat Sie Mut, vielleicht auch Überwindung gekostet, Ihre Wünsche und Träume niederzuschreiben. Wenn ein anderer Mensch – noch dazu jemand, der Ihnen wichtig ist, wie ein guter Freund – unvorsichtig ‚darübertrampelt‘ und Bemerkungen macht, wie „Das ist aber dick aufgetragen!“ oder „Das hört sich ja zu schön an, um wahr zu sein“ etc., dann zerstört es Ihre Energie, Ihren Mut und Ihr Vertrauen in Ihr Zukunftsbild. Darum: Behalten Sie es erst einmal für sich!

- Freuen Sie sich! Seien Sie stolz auf sich! Wir sind in unserer Kultur weder dafür bekannt, dass wir uns überschwänglich freuen können – noch dass wir im guten Maß stolz auf uns und unsere Leistung sein können. Lassen Sie sich davon nicht abhalten – Sie haben es sich verdient!

Das Ergebnis des ‚Übermorgen‘ ist das geschriebene Bild Ihrer erhofften, erwünschten Zukunft. Für diesen Moment haben Sie eine Menge Energie für Aktionen und Veränderung generiert und mobilisiert. Der gesamte Zukunftsbild-Prozess beinhaltet jedoch auch Arbeitsschritte der Umsetzung, das ist die Überführung des Zukunftsbildes in konkrete Ziele, Strategien und einen Maßnahmenplan. Lassen Sie jedoch erst einmal das Zukunftsbild nach dem Zukunftsbild-Tag mindestens ein bis zwei Tage sacken und wirken. Eine neue Dimension ist mit Ihrer Erlaubnis und Entscheidung in Ihrem Leben eingezogen.

Nach dieser Pause beginnt die Umsetzung damit, dass der erste Entwurf, der am Zukunftsbild-Tag entstanden ist, nun überarbeitet werden kann. Dabei gilt: Das persönliche Zukunftsbild wird zuerst von jedem Autor selbst überarbeitet. Wenden Sie dabei folgende Faustregel an: Ergänzen Sie all das, was aus Ihrer Sicht noch fehlt – verändern Sie jedoch so wenig wie möglich! Die Kraft des ersten Wurfes sollte so gut es geht erhalten bleiben. Oft setzt in diesem Moment der Verstand ein, der das, was intuitiv entstanden ist, glaubt beurteilen zu können und zu dürfen: „Das ist aber schon ziemlich mutig!“, „Na, ob Du das erreichen kannst?!“ Diese und ähnliche Fragen machen sich dann zu gerne breit. Lassen Sie sich nun davon nicht ins Bockshorn jagen! Es sind die Stimmen aus der Vergangenheit, aus dem, was sie gelernt haben. Denken Sie daran: Angst und Zweifel kommen immer aus dem Gestern, nie aus der Zukunft. Das Neue fühlt sich nur so ungewohnt an, da es neu ist.

Wenn Sie dann Ihr Zukunftsbild überarbeitet und abgeschlossen haben, wird dies mit den anderen Zukunftsbildern aus der Runde, die den Prozess durchlaufen hat, zusammengeführt. Dazu werden die Inhalte aller Zukunftsbilder thematisch sortiert (was steht dort über die zukünftigen Leistungen, die zukünftigen Kunden, das zukünftige Miteinander usw.). Dabei ergeben sich zumeist viele Übereinstimmungen und Ergänzungen. An einzelnen Punkten kann es auch Unterschiede geben. So kann im Bild des einen eine Mitarbeiterzahl

von 500 auftauchen, während der andere 250 geschrieben hat. Diese Punkte müssen Sie dann im Rahmen eines Austauschtermins miteinander besprechen. Es entsteht Verständnis für die Einschätzung des jeweils anderen, und dann einigen Sie sich auf ein Ergebnis, das ins Zukunftsbild aufgenommen werden soll. Dabei kann das Ergebnis auch lauten, dass einzelne Details gar nicht aufgenommen werden – das liegt ganz in Ihrem Ermessen, es ist ja Ihr Zukunftsbild.

In anderen Prozessen hat die Geschäftsführung nach Gestalten des Zukunftsbildes einen zweiten Zukunftsbild-Tag eingelegt und die Ergebnisse zuerst mit der zweiten Führungsebene geteilt. Dabei ging es darum, die Ergebnisse mit der erweiterten Führungsmannschaft abzugleichen und diese damit auch ins Boot zu holen. Im Ergebnis entsteht so ein Zukunftsbild, das auf noch mehr Schultern ruht, und die Zahl der Fürsprecher und ‚Zukunfts-Botschafter‘ im Unternehmen wächst

Schlussendlich mündet der gesamte Zukunftsbild-Prozess in einem Dokument: Dem ‚Zukunftsbooklet‘. Vergleichbar mit einem Corporate Design-Manual, das alle zentralen Punkte im Hinblick auf Marke und Erscheinungsbild eines Unternehmens regelt, enthält das Zukunftsbooklet alle wichtigen Inhalte bezüglich der Zukunft der Organisation: die anzustrebenden Werte und Charaktereigenschaften, den Auftrag und nicht zuletzt natürlich das Zukunftsbild. Alle internen und externen Zielgruppen erhalten damit die Richtschnur, den Kompass für das eigene Tun beziehungsweise für die Zusammenarbeit.

Ergänzend zu dem Booklet wünschen sich Unternehmen oft eine einfache, ergänzende Darstellung des Zukunftsbildes – beispielsweise in Form einer Illustration. Menschen nehmen Inhalte unterschiedlich auf – die einen leichter über Texte, die anderen leichter über Visualisierungen. In der Kombination entsteht ein erfolgreiches Duo. Sie finden eine solche Darstellung beispielhaft im Anhang im Anschluss an die Zukunftsbilder. Es gibt Unternehmen, die diese groß in Flure oder Eingangsbereiche hängen, andere verteilen sie als Postkarten

an alle Mitarbeiter. Alles, was hilft, das Zukunftsbild in das tägliche Leben einzubinden, ist gut, wichtig und hilfreich.

Zum Abschluss der ersten beiden Phasen (Gestern/Heute und Übermorgen) möchte ich noch auf eine wichtige Frage eingehen, die mir oft gestellt wird: Können Sie den Prozess alleine durchführen oder benötigen Sie dafür externe Unterstützung?

Nach all den Prozessen, die ich als Teilnehmer, Beobachter und ‚Zukunft-Reiseleiter‘ erleben durfte, komme ich zu der klaren Antwort: Ja, es ist grundsätzlich möglich, einen Zukunftsbild-Prozess eigenständig durchzuführen. Aber ich rate Ihnen auf Basis meiner Erfahrung davon ab, wenn es um unternehmerische Zusammenhänge oder eine Organisation geht. Und das hat zwei gute Gründe:

Zum einen können Sie nicht zwei Rollen gleichzeitig einnehmen. Gleichzeitig Zukunftsgestalter – also Teilnehmer des Prozesses – zu sein und die Moderations- und Führungsrolle zu übernehmen, funktioniert nicht. Einer der beiden Rollen werden Sie dann stets nicht gerecht.

Zum anderen ist es schwer bis unmöglich, die eigenen blinden Flecken zu erkennen und zu erhellen und – was noch schwerer wiegt – die eigenen Grenzen der Vorstellung dessen, was möglich ist, zu sprengen. Und das dann im nächsten Schritt in angemessene, manchmal auch ganz neue, Worte zu fassen. Das ist dann auch mehr als eine Moderationsaufgabe. Hier geht es auch darum, das Erarbeitete zu sortieren, zu verdichten und in Worte zu fassen.

MEIN SCHLUSSTIPP FÜR SIE :



Sie können nicht die Zukunft geschenkt bekommen, die Sie sich wünschen, wenn Sie diese nicht aufschreiben und einfordern.

12. Kapitel

3. PHASE: MORGEN

Ist der Zukunftsbild-Tag vorbei und das Zukunftsbild verfasst, dann stellt sich Ihnen wie auch den anderen Zukunftsbild-Gestaltern die nachvollziehbare Frage: „Und wie geht es nun weiter? Was machen wir ab morgen?“ Nachdem das Denken an morgen und an den Weg in den ersten beiden Phasen verboten war, ist die Frage nun am richtigen Platz. Denn jetzt steht das Bild für das Übermorgen, für das Ziel fest, und deswegen können jetzt sinnvolle Schritte für morgen geplant werden, die sich an dem geschriebenen Bild ausrichten.

Die Zeit nach dem Zukunftsbild beginnt. Die ersten Tage sind vergangen – mit etwas Abstand schauen Sie auf Ihr Zukunftsbild, Sie lesen es noch einmal durch. Es werden Ihnen dabei mit Sicherheit viele Gedanken durch den Kopf gehen – Gedanken der Freude und des Stolzes auf das, was Sie geschafft haben. Und auch Gedanken und Fragen bezüglich der Umsetzung.

Ein Unternehmer gab mir einige Tage nach dem Zukunftsbild-Tag folgendes Feedback: „Nachdem ich das Zukunftsbild habe ein wenig sacken lassen, ist mir beim Lesen bewusst geworden, was das für ein Schatz ist, den ich da in Händen halte. Das Zukunftsbild wirkt und arbeitet stark in mir.“ Dann beschrieb er die Wirkung seines Zukunftsbildes, wie er sie erlebte:

1. „Es ist INSPIRIEREND. Und zwar für mich und alle, die damit in Berührung gekommen sind.“

Nun – wie finden Sie heraus, ob Ihr Zukunftsbild inspirierend genug ist? Indem Sie den Entwurf anderen vorlesen, z.B. der zweiten Führungsebene oder Ihrem Partner oder einem wirklich guten Freund. Wie sind deren Reaktionen? Ist Begeisterung zu spüren und ein Leuchten in den Augen zu sehen? Und nicht zu vergessen – begeistert es Sie auch beim Lesen? Inspiration können Sie spüren! Ihr Denken weitet sich, es zieht Sie über Ihre Grenzen hinaus. Es kribbelt und Sie möchten gerne sofort loslegen.

2. „Es ist HERAUSFORDERND. Und es fühlt sich gut an, dass es so ist!“

Ein gutes Zukunftsbild muss auch herausfordernd sein. Es muss Elemente enthalten, an denen sich der Leser reibt oder stößt, die ihn aus der Reserve locken. Großartige Zukunftsbilder gehen über die Grenzen der Vorstellungskraft von vielen Menschen hinaus. Sie leben von hohen, außerordentlichen Zielen, die Menschen aus der Komfortzone ziehen und ungeahnte Energien freisetzen.

Darum: Sollten Sie mit Ihrem Zukunftsbild kein bisschen anecken oder nicht für ungläubiges Staunen in den Gesichtern mancher Leser sorgen, dann haben Sie – mit Verlaub – noch nicht das passende Zukunftsbild gefunden. Dann ist es zu wenig herausfordernd – und zu wenig inspirierend.

3. „Es ist STRATEGISCH. Obwohl es ganz anders funktioniert als all die Business-, Wirtschafts- und Managementstrategien, die ich kenne.“

Wenn Sie ein Zukunftsbild verfassen, es inspirierend und begeisternd klingt – dann sollte es auch überprüfbare, messbare Komponenten enthalten, damit der Weg zum Erfolg für alle nachvollziehbar wird. Vielleicht ist es der Gewinn einer Auszeichnung – beispielsweise des ‚Great Place To Work‘ – oder es werden die Eröffnungen weiterer zehn Filialen gefeiert. Es müssen nicht immer Umsatzzahlen sein, das Zukunftsbild kann beispielsweise auch andere Erfolgskriterien beschreiben. Es sollten Komponen-

ten sein, die mit dem, was das Unternehmen aktuell tut, zusammenhängen und auf die die Arbeit der Mitarbeitenden einen konkreten Einfluss hat.

Strategisch meint in diesem Zusammenhang auch, dass es nicht nur darum geht, z.B. „Marktführer“ in der Zukunft zu sein. Es geht vielmehr darum, zu beschreiben, was diese Marktführerschaft ausmacht. Wie sprechen Kunden und Partner über das Unternehmen? Wie erleben Ihre Kunden, dass Sie Marktführer sind? Was hat das im Unternehmen verändert? Und woran wird es sichtbar und spürbar? Und was hat die Welt davon, dass Ihr Unternehmen nun Marktführer ist?

4. „Und es ist DOKUMENTIERT und hat damit eine ganz andere Form von Verbindlichkeit und Transparenz. Ich halte das Ergebnis schwarz auf weiß in Händen. Das fühlt sich echt gut an!“

„Wer schreibt, der bleibt“, hieß es früher immer beim Kartenspielen. Es liegt eine große Kraft darin, Dinge niederzuschreiben und damit zu dokumentieren. Damit das Zukunftsbild seine Wirkung entfalten kann, muss es aufgeschrieben werden. Und jetzt halten Sie und Ihre Mitarbeiter es in den Händen. Nur in der Tatsache, dass Sie es dokumentieren und definieren, haben alle die gleiche Chance, auf dasselbe Bild zuzugreifen.

Das Zukunftsbild aufzuschreiben ist ein Zeichen für Klarheit und Commitment.

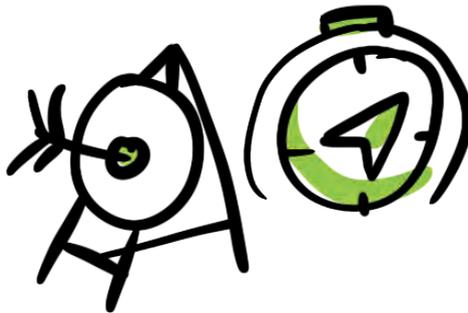
Ich bin gespannt, was Sie über Ihr Zukunftsbild sagen werden, wie es auf Sie wirken wird, wenn Sie es in Händen halten und das Morgen beginnt.

HEUTE ÜBER ÜBERMORGEN SPRECHEN

Damit das Zukunftsbild ein Maximum an Kraft entwickeln kann, ist es zwingend notwendig, es zu kommunizieren – und zwar nach innen und nach außen.

... Kommunikation nach innen

Sie erinnern sich, dass ein versprochener Nutzen des Zukunftsbildes die Steigerung von Identifikation und Motivation bei den Mitarbeitern ist – und letztendlich die erhöhte Chance, dass sich die Menschen in Ihrem Unternehmen ganz neu heimisch fühlen können. So simpel die Schlussfolgerung auch scheinen mag („Kommunizieren



Sie das Ergebnis des Prozesses nach innen an alle Mitarbeiter!“), so herausfordernd ist die Umsetzung. Denn dieser Schritt stellt oft die erste Feuerprobe dar. Stehen Sie zu dem, was Sie geschrieben haben? Auch wenn es nicht alle auf den ersten Blick nachvollziehen können? Manche Unternehmer zögern vor diesem Schritt, ist es doch oft das erste Mal, dass sie sich tatsächlich persönlich und konkret zur Zukunft äußern. Damit zeigen sie sich verletzlich und angreifbar. Überlegen Sie für sich: Wie würde es Ihnen gehen, wenn Sie Ihrer

Mannschaft Ihr konkretes Bild von Zukunft vermitteln? Mit welcher Reaktion rechnen Sie?

Hier meine Ratschläge für eine gelingende Kommunikation nach innen:

1. Nehmen Sie diese Aufgabe ernst!

Sie haben bis hierhin viel Zeit und Kraft in diesen Prozess investiert. Nun ‚schlabbern‘ Sie dieses Ergebnis bitte nicht weiter. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als interne Zielgruppe ebenso wichtig wie Ihre besten Kunden – denn das sind sie. Das bedeutet konkret: Investieren Sie Zeit und Aufwand in die Kommunikation. Erklären Sie Ihrem Team, was Sie gemacht haben, warum Sie es getan haben und wie das Ergebnis zu verstehen ist.

2. Geben Sie Ihrer Mannschaft Zeit!

Sie haben sich nun schon geraume Zeit mit dem Bild von Zukunft und dem dazugehörigen Prozess beschäftigt, für die Mitarbeiter ist es jedoch das erste Mal. Darum: Kommunizieren Sie das Zukunftsbild nicht per Mail, nicht als TOP 13 in der nächsten Mitarbeiterversammlung und nicht zwischen Tür und Angel an jede Abteilung weiter.

Wenn Sie tatsächlich an den Erfolg dieses Weges glauben und das beschriebene Ziel erreichen möchten, dann brauchen Sie in erster Linie Ihr Team! Es wird es Ihnen vielfach danken, wenn Sie ihm die Chance geben, das nachzuvollziehen, was ‚da oben‘ nun überraschend geschehen ist. Am besten setzen Sie einen eigenständigen Termin an – mindestens einen halben Tag, möglichst mit offenem Ende. Das, was Sie zu verkünden haben, wird viele bewegen, manche Fragen aufwerfen und viel auslösen. Das ist gut und eine riesige Chance – und die sollten Sie unbedingt nutzen!

3. Die Verpackung muss zum Inhalt passen!

Meine klare Empfehlung: Geben Sie diesem Ereignis einen passenden Rahmen. Nach all den Jahren und den vielen Prozessen kann

ich Ihnen sagen: Jeder Euro, den Sie hier investieren, ist die beste Unternehmensinvestition, die Sie tätigen können. Darum: Suchen Sie einen passenden Raum – wenn Sie keinen schönen Raum haben, dann mieten Sie sich eine externe Location an. Sie sind der Gastgeber für diese Veranstaltung – behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Sie als Gast behandelt werden möchten. Mit einer Kleinigkeit zu essen und zu trinken und einem Programm, bei dem sichtbar wird, dass sich jemand Gedanken gemacht und Mühe gegeben hat!

Ist der Rahmen lieblos und möglichst effizient ausgewählt und pferchen Sie sogar lieber alle in den Besprechungsraum („stehend passen wir da alle locker rein“), wie soll die Mannschaft dann an ein großzügiges, motivierendes, inspirierendes Zukunftsbild glauben?

4. Sorgen Sie für eine angemessene Inszenierung und Beteiligung

Ziel sollte es für Sie sein, dass die Mitarbeiter Standing Ovationen geben. Das bedeutet, dass Sie die Präsentation angemessen inszenieren sollten. Das beginnt bei ganz einfachen technischen Dingen (Ausleuchtung, Sprachverständlichkeit, ‚Bühnengestaltung‘ usw.) und endet beim Programmablauf.

Meine Empfehlungen: Es sollte eine hilfreiche Einführung in die Idee der Zukunftsbild-Methode geben, am besten mit Musik und emotionalen Ankern. Dann sollten alle, die an der Gestaltung des Zukunftsbildes beteiligt waren, das Zukunftsbild vortragen. Es geht nicht um ‚auswendig‘, sondern um ‚nicht heruntergeleiert‘.

All das bestenfalls in Verbindung mit einem persönlichen Statement: Warum ist Ihnen dieses Bild so wichtig? Was haben Sie empfunden, als Sie es geschrieben haben? Je persönlicher, desto besser! Gerne kann das von dem einen oder anderen Statement einer Führungskraft, die involviert war, ergänzt werden.

Im Anschluss erhalten alle Mitarbeiter das Ergebnis in schön gedruckter Art und Weise – keine selbst kopierten Zettel! Dann gibt

es Raum, dieses Ereignis zu feiern – am besten auch wieder mit Musik und gemeinsamem Anstoßen. Im Anschluss haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, erste Fragen zu stellen und spontan zu äußern, was sie anspricht und begeistert. Vielen fällt es leichter, wenn Sie das in Form eines schriftlichen Postings an einer großen Pinwand tun können. Sie oder das Führungsteam können dann einige Punkte aufgreifen und diese schon vor Ort erläutern oder sich für die netten Feedbacks bedanken. Ganz wichtig: Geben Sie eine orientierende Information, wie es nach dem heutigen Tag weitergeht! Wann wird es die nächsten Informationen geben? Was sollen oder dürfen die Mitarbeiter mit dem Zukunftsbild machen? Wie können weitere Fragen und Rückmeldungen geäußert werden? Zusammenfassend gilt: Je besser es gelingt, dass hier der Funke auf das Team überspringt und sich erste Begeisterung breitmacht, desto leichter fällt alles, was danach folgt! Wenn Sie vom Zukunftsbild begeistert sind, dann tun Sie alles dafür, dass auch andere begeistert davon sind! Verdeutlichen Sie ihnen, was sich in ihrem Leben ändern wird – jetzt, wo sie alle ein Zukunftsbild haben. Wenn Sie das gut hinbekommen, dann warten fantastische Ergebnisse und Erlebnisse auf Sie! Ich erinnere mich an eine Veranstaltung, da saß ein Mitarbeiter mit einem unterschriftsreifen Arbeitsvertrag von einem Mitbewerber in der Veranstaltung. Nach der Verkündung des Zukunftsbildes hat dieser den Vertrag genommen und zerrissen. Er war von diesem Bild von Zukunft so begeistert, dass er gesagt hat: „Wenn ihr wirklich da hinwollt, dann will ich da mit dabei sein!“

... Kommunikation nach außen

Bezüglich der Kommunikation des Zukunftsbildes nach außen höre ich oft die Befürchtung: „Ob die Menschen da draußen das verstehen?“ oder „Ob man sich so offen zeigen darf?“. Ich kann an dieser

Stelle immer beruhigen: Man darf! Ich habe kein Gesetz gefunden, das das verbieten würde. Hier meine Empfehlungen:



1. Immer raus damit!

„Wer soll das Zukunftsbild denn lesen oder wer soll es nicht lesen?“ Diese Frage wird mir oft in diesem Zusammenhang gestellt. Die Antwort ist relativ einfach: Je mehr Menschen sich mit Ihrem Bild von Zukunft identifizieren können und wollen, desto schneller werden Sie es erreichen! Das betrifft Mitarbeiter, Partner wie auch Kunden.

Darum mein Rat: Wenn es passt, stellen Sie es auf die Homepage! Ersetzen Sie alle inhaltsleeren Leitbild-Floskeln und bekennen Sie Farbe. Drucken Sie Ihr Zukunftsbild in ansprechender Form und senden es allen Bewerbern im Vorfeld des Bewerbungsgesprächs zu. Es wird die Gespräche garantiert in eine andere Tiefe führen. Zeigen Sie es Partnern und Dienstleistern. Sie werden überrascht sein, wie viel positive Stimmen und Anerkennung Sie erhalten werden – diese schöne Erfahrung mache ich immer wieder.

Und – machen Sie es sichtbar in Ihrem Unternehmen. Ob als Poster, als Postkarte oder als gedruckte Version, die ausliegt – geben Sie Menschen, die zu Ihnen kommen (oder bei Ihnen arbeiten), die Chance, Sie und Ihr Unternehmen besser (und tiefer) kennenlernen zu können. Die Zahl der Menschen wächst, die oberflächlicher Imagebroschüren und nichtssagender Marketing-Flyer überdrüssig sind. Sie können sich damit auf jeden Fall positiv von der Masse abheben.

2. Die Befürchtungen sind immer größer als das, was dann eintritt!

Ich habe noch nie erlebt, dass sich Befürchtungen oder Ängste von Zukunftsbild-Gestaltern tatsächlich bewahrheitet haben. Es gab nie eine Abwanderungswelle bestehender Kunden, noch ist ein Shitstorm ausgebrochen – ganz im Gegenteil: Bei einem Unternehmen, das ich begleiten darf, sind die Initiativbewerbungen um 300% in die Höhe geschneit, nachdem sie ihr Zukunftsbild auf die Website gestellt hatten.

Das, was Ihnen und anderen eventuell Angst macht, ist nur gelernt aus der Vergangenheit („Das macht man als Unternehmer nicht“, „Wenn ich mich so weit öffne, dann wird das ausgenutzt“ usw.).

3. Sie sind und bleiben Herr des Geschehens!

Es gibt Zukunftsbilder, die sind sehr persönlich und detailliert – und beschreiben ausführlich Entwicklungen im Unternehmen und bei den Menschen in der Organisation. Bevor Sie deswegen gar nichts veröffentlichen, erarbeiten Sie lieber eine zweite, gekürzte Alternative, die Sie dann veröffentlichen.

Dieses Vorgehen ist nicht optimal, da es dann zwei Versionen gibt, die sich im Umlauf befinden. Doch auch das lässt sich managen.

„Und wenn ein Kunde sich aufgrund des Zukunftsbildes entscheidet, nicht mit uns zusammenzuarbeiten? Oder was ist, wenn ein Mitarbeiter uns aufgrund des Zukunftsbildes verlässt?“ Darauf möchte ich mit einer Gegenfrage antworten: Wenn Menschen sich nicht mit

dem, was Ihnen wichtig ist – Ihre Werte, Ihre Bestimmung, Ihr konkretes Bild von Zukunft – identifizieren können bzw. es nicht akzeptieren können, möchten Sie dann wirklich mit diesen Menschen oder für diese arbeiten?

Überlegen Sie das einfach einmal konkret für sich: Gehören die Kunden, die Ihr Zukunftsbild nicht teilen, nicht tendenziell zu der Kundengruppe, die doch stets mehr Aufwand verursacht, mit der es öfter Probleme gibt, bei der die Mitarbeiter lieber nicht ans Telefon gehen und bei der der Ertrag am Ende fast immer geringer ist, als Sie es sich wünschen? Anders gefragt: Verlieren Sie wirklich Kunden? Oder haben Sie nur Platz geschaffen für diejenigen, die wirklich zu Ihnen passen?

Ja, das Zukunftsbild kann zu Entscheidungen und zu Trennungen führen. Sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern. Es kann bei Einzelnen zu der Erkenntnis führen, dass dies nicht mehr der passende Platz, das richtige Zuhause ist.

Doch es soll und wird vor allem diejenigen anziehen, die sich mit Ihrem Why, mit Ihrer Bestimmung, mit Ihrer Sicht von Welt und von Zukunft, identifizieren können. Und es werden neue Mitarbeiter, Partner und Kunden in einer völlig anderen Qualität zu Ihnen kommen. Mit denen werden Sie treue, loyale und faire Beziehungen eingehen können. Das führt dazu, dass fantastische Entwicklungen in Unternehmen stattfinden und dass Mitarbeiter sagen: „Wir sind hier wie in einer großen Familie – und das schließt sogar viele unserer Kunden mit ein.“ Das schenkt Mitarbeitern ein Gefühl von Angekommensein, von ‚am richtigen Platz sein‘, von Heimat.

9 GOLDENE TIPPS FÜR DAS MORGEN

Mit dem Zukunftsbild halten Sie tatsächlich einen vielfältig einsetzbaren Schatz in den Händen. Damit er nicht wie viele Leitbild-, Grundsatz- oder Visionsbeschreibungen den grausamen Tod des Erstickens in Schubladen sterben muss, braucht er viel Luft und viel Beschäftigung. Dieser Schritt ist nach der Entscheidung für den Prozess und der mutigen Gestaltung des Zukunftsbildes der dritte wichtige Faktor für den langfristigen Erfolg: Das Zukunftsbild muss ins Leben, in den Unternehmensalltag hinein.

Hier dazu meine persönlichen Tipps:

1. Arbeiten Sie am Innen, nicht am Außen!

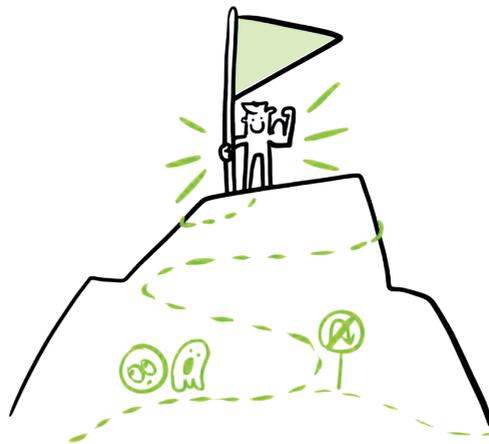
Der Fokus aller Arbeit am Zukunftsbild – und das überrascht immer wieder Unternehmenslenker – liegt erstens auf der eigenen inneren Haltung und zweitens auf der Haltung der Mitarbeiter. Arbeit an der Zukunft bedeutet eben nicht in erster Linie eine noch höhere Schlagzahl, noch mehr Druck für alle. Ich erlebe immer



wieder Unternehmen, die Inhalte ihres Zukunftsbilds schneller als gedacht erreichen, da sie an den richtigen Dingen arbeiten. Uns wurde beigebracht, dass die Arbeit an den ‚äußeren‘ Dingen der Weg zum Erfolg ist. Das bedeutet: Noch mehr Akquise, noch mehr Vertrieb, noch mehr Marketing, noch mehr Produktentwicklung, noch mehr Arbeit am Verkaufsprozess, noch schlankere Strukturen, noch bessere Arbeitsprozesse usw. Der bessere Weg zum Erfolg ist aber die Arbeit an den ‚inneren Faktoren‘, d.h. an dem, was ich über mich und das Leben, die Arbeit und Erfolg denke, an meinem Mindset, an meiner Haltung und meinen Werten, kurz gesagt: an mir und meiner Persönlichkeit. Wenn ich mich im Außen abschufte, im Inneren aber der gleiche Mensch bleibe, dann wird sich viel weniger – oder nichts – verändern. Es geht beispielsweise viel mehr darum, kontinuierlich Vertrauen zu den hohen Zielen des Zukunftsbildes aufzubauen oder an den eigenen Glaubenssätzen zu arbeiten, die die eigene Vorstellungskraft beschränken.

2. Ziehen Sie das ‚Ding‘ bis zum Ende durch!

Sich für eine Zukunft, ein Bild von der erwünschten Zukunft zu entscheiden und daran wirklich festzuhalten – das bedeutet Ent-



schiedenheit! Und eine Entscheidung, die mit großer Kraft getroffen wird, wird sich durchsetzen. Lassen Sie sich darum nicht beim ersten Gegenwind verunsichern und kommen Sie nicht auf die Idee, das Zukunftsbild abzuschwächen, von Ihren hohen Zielen abzuweichen oder es grundsätzlich infrage zu stellen. Und entwickeln Sie auch keinen Notausgang. Ohne Plan B haben Sie mehr Kraft für Plan A.

Wenn Sie sich entschieden haben, den Prozess durchzuführen, dann machen Sie es auch. Das bedeutet, alle Schritte bis zur Veröffentlichung zu gehen und dann das Commitment aller Beteiligten einzuholen.

Es gibt viel zu viele Verantwortliche in Unternehmen, die die Dinge einfach nicht zu Ende bringen und mitten im Prozess einknicken. Das frustriert Mitarbeiter enorm und sorgt dafür, dass jede neue Idee mit weniger Vertrauen und Enthusiasmus angegangen wird.

3. Bleiben Sie auf jeden Fall beharrlich dran!

Erfolg beruht im Wesentlichen auf Beharrlichkeit. Schaffen Sie für sich deswegen einen täglichen ‚Zukunftsmoment‘, in dem Sie sich mit Ihrem Zukunftsbild beschäftigen – machen Sie das zu einem Ritual.

Es geht darum, dass sich Ihr inneres Bild der Zukunft ändert – und das benötigt Zeit, haben Sie doch wahrscheinlich jahrelang anders über Zukunft gedacht. Darum ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Erreichen der erwünschten Zukunft: Sich konkret vorzustellen, wie es sich anfühlt, wenn das Ziel, der Tag in der Zukunft erreicht ist. Und das am besten jeden Tag – sei es auch nur kurz.

Und ermöglichen und unterstützen Sie das am besten auch bei Ihren Mitarbeitern. Je mehr bei allen das Zukunftsbild zu einem täglichen Wegbegleiter und Wegbereiter wird, desto besser gelingt

die Fokussierung auf die Zukunft und desto größer ist die Lust darauf!



4. Richten Sie alles am Zukunftsbild aus!

Machen Sie Ihr Zukunftsbild zu dem Zielbild, an dem sich alle Energien und Entwicklungen im Unternehmen ausrichten. Vereinfachend lässt sich sagen, dass Sie an alle Entscheidungen mit der Frage herangehen können: „Bringt uns das unserem Zukunfts-



bild näher? Hilft es uns, unsere erwünschte Zukunft zu erreichen – oder nicht?“

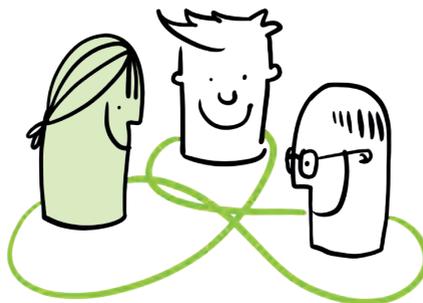
Auch wenn es nicht immer eine einfache, eindeutige Antwort im Sinne einer ‚schwarz-weiß‘-Unterscheidung geben wird, so hilft die Fragestellung doch ungemein dabei, die Energien, Planungen, Entscheidungen, Haltungen und Maßnahmen zu überprüfen und auszurichten.

Ich erinnere mich an ein Unternehmen, bei dem den Beteiligten noch im Prozess des Gestaltens völlig klar wurde, dass sie so wie bisher nicht weiter kommunizieren und Marketing betreiben können und sollten: „Da ist nichts von dem spürbar, was uns antreibt, wie wir uns eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorstellen und wo wir hinmöchten!“ Alles wurde überarbeitet und an den Inhalten des Zukunftsbildes neu ausgerichtet.

5. Suchen Sie die passenden Mitstreiter!

Gerade wenn das Zukunftsbild noch ‚frisch‘ ist und sich noch viele Mitarbeiter daran gewöhnen müssen, ist es wichtig, dass Sie nicht alleine auf dem Weg in die Zukunft unterwegs sind.

Konzentrieren und fokussieren Sie sich – gerade zu Beginn – auf diejenigen, die dem Prozess und dem Zukunftsbild offen bis positiv gegenüberstehen und eine konstruktive Weltsicht im Herzen



haben. Diese Menschen sind es, mit denen Veränderungen gelingen und zu Großartigem führen können.

Bilden Sie darum ein kleines Zukunftsbild-Team, mit dem Sie den weiteren Umsetzungsprozess planen und durchführen. Der Prozess und Sie benötigen diese Kraft und diese bedingungslose Unterstützung. Diese Personen werden dadurch zu Botschaftern des Prozesses.

6. Nutzen Sie das Zukunftsbild für Ihre strategischen Zielsetzungen und Planungen!

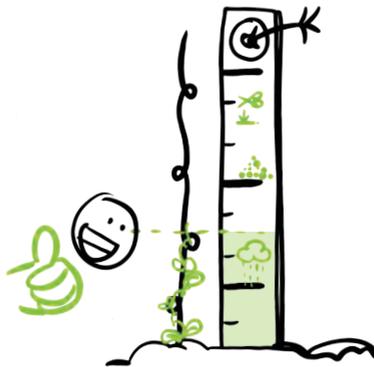
Aus dem Zukunftsbild können Sie die zentralen strategischen Prioritäten extrahieren – mit spezifischen Beschreibungen, wie diese Prioritäten in der Zukunft konkret aussehen. Wenn Sie beispielsweise im Zukunftsbild die Eröffnung von zwei weiteren Standorten in den kommenden fünf Jahren beschrieben haben, dann fällt es relativ leicht zu überlegen, was in diesem Jahr passieren sollte, damit das Ziel in fünf Jahren erreicht ist. Oder wenn Sie über eine neue Form der Arbeitszeitgestaltung geschrieben haben, dann kann daraus ein konkretes To-do abgeleitet werden: „Womit kann in diesem Jahr angefangen werden, damit das Ziel erreicht wird?“



Der große Unterschied zu den strategischen Planungen, von denen im ersten Teil des Buches die Rede war: Alle Mitarbeiter haben nun Einblick in das, was damit erreicht werden soll. Alle können nachvollziehen, warum es diese oder jene Entscheidung gibt. Und alle können auch die Entscheider darauf ansprechen und beispielsweise fragen: „Wann ist denn die Umsetzung der neuen Arbeitszeitregelung geplant?“ Ja, das erfordert Mut zur Transparenz. Doch es gibt für das Unternehmen der Zukunft dazu keine Alternative.

7. Machen Sie aus strategischen Planungen Maßnahmenpläne und Aktionsziele!

Um das präferierte Zukunftsbild und die dazugehörigen Umsetzungspläne Wirklichkeit werden zu lassen, müssen eindeutige und spezifische (messbare) Ergebnisse definiert werden – und daraus resultierend Teilziele, um diese Ergebnisse zu erreichen. Praktischerweise werden die Ergebnisse in jeweils zwei bis drei Zielen benannt, die dann in Maßnahmenpläne überführt werden. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür!



Um zu den Zielen, Plänen und Maßnahmen zu kommen, werden all die Hinweise und Beschreibungen herausgefiltert, die den Zustand

beschreiben, wenn das Teilziel des Zukunftsbildes erreicht ist. Speziell die Punkte, an denen das Teilziel gemessen werden kann oder objektiv abzulesen ist, sind von Bedeutung.

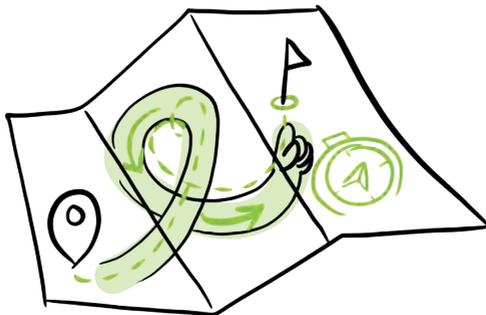
Dieser Schritt im Prozess generiert in der Regel eine Menge Freude und Motivation – die Mitarbeiter wollen im Nachgang der Zukunftsbild-Vorstellung konkret loslegen und ihren Beitrag leisten. Das hilft der gesamten Organisation, konkret aktiv zu werden und Dinge umzusetzen.

Das Entscheidende ist, dass die resultierenden Aufgaben einfach und schnell umsetzbar sind. Je schneller Wirkungen, Folgen und Erfolge zu sehen sind, desto mehr Energie wird in den Gesamtprozess eingespeist.

8. Nutzen Sie das Zukunftsbild, um an den erwünschten Werten und der angestrebten Kultur zu arbeiten!

Mit dem Zukunftsbild sparen Sie sich zusätzliche, eigenständige Werte- und Kulturprozesse (Vision, Werte, Leitbild usw). Oft werden diese nämlich unabhängig voneinander gestartet oder parallel durchgeführt. Im Zukunftsbild laufen jedoch alle Elemente zusammen.

Suchen Sie alle relevanten Aussagen in Bezug auf Werte und Kultur, die in Ihrem Zukunftsbild stehen. Auf dieser Basis können Sie



dann unter Einbeziehung der Mitarbeiter einen Umsetzungsprozess starten. Findet sich beispielsweise im Zukunftsbild die Aussage: „Kunden schätzen uns dafür, dass sie bei uns am wertschätzendsten behandelt werden“, dann kann jede Abteilung, jeder Mitarbeiter, überlegen, welcher Beitrag zu diesem Ziel geleistet werden kann. Zusammengeführt entsteht so eine ‚Werte-Landkarte‘, in der zum Beispiel definiert ist, was Ihr Unternehmen unter einem „wertschätzenden Umgang“ versteht. Je emotionaler und bildhafter das im Zukunftsbild verankert ist, desto leichter fällt dann die Umsetzung.

Andere Unternehmen strukturieren diesen Prozess, indem sie aus der Liste der Werte jeweils einen „Wert des Monats“ auswählen und diesen dann mithilfe von Mitarbeiter-Teams ins Leben bringen.

9. Lassen Sie sich von Widerständen nicht aus dem Tritt bringen!

Je klarer Sie die erwünschte Zukunft artikulieren, umso bewusster wird allen die (zum Teil erhebliche) Lücke zwischen dem, was gewünscht wird, und dem aktuellen Zustand. In einem Unternehmen wurde allen Beteiligten zum Beispiel deutlich, dass sie von dem in ihrem Zukunftsbild beschriebenen „wertschätzenden Umgang miteinander“ noch weit entfernt waren. Das führte bei manchen Mitarbeitern zu Frust. Als die ersten klaren Umsetzungsschritte begannen und jeder Mitarbeiter gefragt und gefordert war, wurde aber allen klar: „Wir können hier etwas verändern und gestalten!“ An dieser Stelle sind Sie als Führungskraft gefragt: Sie können nun diesen hemmenden Gefühlen erlauben, die Energie und die Motivation zu torpedieren. Oder Sie können dazu Hilfestellung geben, dass die gefühlte Lücke zu einem Push nach vorne führt!

Angst und Widerstand sind normale Reaktionsmöglichkeiten auf solch einen Veränderungsprozess. Wir leben in einer Zeit und in einer Welt, in der es normal ist, alles infrage zu stellen. Das ist

nichts Ungewöhnliches – und nichts Schlimmes! Diese Fragehaltung birgt nämlich ein natürliches Entwicklungspotenzial für Sie als Verantwortlichen des Zukunftsbild-Prozesses. Gibt es diese Fragen nicht, kann das ein Hinweis auf eine ungesunde Situation sein, in der Hemmungen und Ängste die Anfragen und Gefühle der Menschen unterdrücken.

Sehen Sie Widerstand daher als Ressource an; beurteilen Sie Widerstände nicht automatisch negativ und sehen Sie sie nicht als Blockade. Ihre Aufgabe ist in dieser Zeit, besonders für die Mitarbeiter als Mensch, als Gegenüber da zu sein. Und immer wieder in den Dialog zu gehen, um gemeinsam einen Weg zu finden, wie man mit diesen Hindernissen umgeht und gleichzeitig aktiv weiter das Zukunftsbild anstrebt.



SO KANN IHRE ZUKUNFT AUSSEHEN

Ein Zukunftsbild ...

Es ist der 13. Mai 2029.

Sie wachen auf und starten erfrischt in den Tag. Die Sonne schickt ihre Strahlen durch das Fenster und die Vögel draußen sind auch schon früh aktiv. Ihren Tag beginnen Sie so, wie Sie es sich immer gewünscht haben – früher hätten Sie nicht gedacht, dass sich Arbeit und Leben so gut anfühlen können. Doch es hat sich vieles verändert in den vergangenen Jahren. In der Zeit, seitdem Sie Ihr konkretes Bild von Zukunft gestaltet und letztendlich aufgeschrieben haben – und seitdem sich Ihr Unternehmen stärker verändert und entwickelt hat, als Sie es sich vorstellen konnten.

Sie freuen sich an Ihrem Morgenkaffee, der Duft ist in Ihrer Nase und Sie erinnern sich an den Moment im Mai 2019, vor zehn Jahren, in dem Sie erstmals über das Thema Zukunftsbild nachgedacht haben ...

Damals hatten Sie keine Vorstellung davon, dass es so viel bewirken kann. Gut, es gab einen befreundeten Unternehmer, der Ihnen begeistert davon berichtete, und Sie haben hier und da davon gehört, dass es ein ‚Zukunftsbild‘ gibt, aber: Dass diese Methode, dass dieses Zukunftsbild es schaffen sollte, dass sich die Stimmung im Unternehmen so rasant verbessert? Dass Mitarbeiter Ihnen Mails mit einem starken Commitment schreiben? Und dass Sie mit weniger Arbeit mehr Erfolg haben? Das konnten Sie sich damals beim besten Willen nicht vorstellen.

Dabei begann alles mit diesem einen Tag, an dem Sie sich auf den Prozess eingelassen haben, von dem Ihnen versprochen wurde, dass er revolutionäre Veränderungen und Verbesserungen schaffen kann. Sie erinnern sich noch gut an das überraschende Gefühl, dass in Ihnen aufkam, als Sie merkten, dass das, was Ihnen wichtig ist und was Sie schon so lange in sich getragen haben, wie von selbst aus Ihnen ‚herausfloss‘. Dass diese Ergebnisse zu der tragenden Werte-Ba-

sis für die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen geworden sind, freut Sie heute immer noch enorm. Erst letzte Woche konnten Sie die Auszeichnung als einer der besten Arbeitgeber entgegennehmen – die gelebten Werte haben zum Gewinn entscheidend beigetragen.

Sie denken gerne an den Tag zurück, als Sie der Mannschaft Ihr Zukunftsbild vorgestellt haben. Ja, Sie waren aufgeregt – das war etwas anderes als die sonstigen Mitarbeiterzusammenkünfte. Sie wussten nicht, wie Ihr Team reagieren würde. Als Sie es dann vorgelesen hatten und während des Applauses in die Gesichter schauten, wurde Ihnen bewusst, dass da etwas Neues, Großartiges, Verbindendes geschaffen wurde. Es war ein Gefühl, als wenn ein Knoten durchschlagen worden wäre und sich nun das entfalten konnte, was lange auf Befreiung gewartet hatte. Ein Aufatmen bei den Menschen, ein Leuchten in den Augen, eine energiegeladene Stimmung, die sich ausbreitete. Sie erinnern sich, wie sich ein glückliches, tief zufriedenes Gefühl in Ihnen ausbreitete.

Heute, am 13. Mai 2029, ist das Unternehmen ein anderes als vor einigen Jahren. Sie lesen gerade die Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe ‚Unser Zukunftsbild‘ und sind bewegt von den Zeilen. Einer Ihrer größten Wünsche: Dass Menschen im Unternehmen eine Heimat finden können, ist Stück für Stück Wirklichkeit geworden. Ein Platz, an dem Sie einen Beitrag leisten, sich selbst realisieren und entwickeln und das erleben können, was sich Mitarbeiter wünschen: Sicherheit, Orientierung, klare Werte, ein herausragendes Miteinander, Freude am sinnstiftenden Tun, ein transparentes Bild von Zukunft – kurzum ein Platz, an dem jede und jeder Einzelne als Mensch ankommen kann.

Sie genießen Ihren zweiten Kaffee und die Ruhe des Sonntagmorgens. Früher waren die Sonntage schon vom kommenden Montag und der Folgewoche überschattet. Sie haben gearbeitet und gearbeitet; die vielen Sitzungen, die so viel Kraft gekostet haben, und bei all dem das ständige Gefühl, dass da eigentlich mehr möglich ist und Sie

die PS des Unternehmens einfach nicht auf die Straße bekommen. Seitdem Sie mit dem Zukunftsbild auch über Ihre Rolle nachgedacht haben und sich mehr Zeit für die Menschen und die Umsetzung Ihres Zukunftsbildes genommen haben, ist etwas geschehen, was sich für Außenstehende fast unglaublich anhört: Sie verbringen heute weniger Zeit im Unternehmen als früher und die Zahlen entwickeln sich stetig weiter nach oben. Das Arbeiten ist leichter geworden, oft ist das da, was man Flow nennt – es geht leicht, alle haben Freude und Ziele werden mit Lust und Kraft angestrebt und erreicht.

„Ja, es war wie ein Startschuss für einen neuen Zeitabschnitt in der Unternehmensgeschichte!“ So denken Sie heute über den Moment, an dem Sie entschieden haben, die Zukunft selbst zu entscheiden und zu gestalten. Während befreundete Unternehmer darüber klagten, dass es so schwierig sei, gute Leute zu bekommen, hat die Zahl der Bewerbungen bei Ihnen zugenommen. Und mit der klaren Kommunikation des Zukunftsbildes nach außen sind auch vermehrt die Kunden zu Ihnen gekommen, die sich mit Ihrer Bestimmung und mit Ihrer Art zu arbeiten identifizieren können. Solch eine Zusammenarbeit haben Sie sich schon immer gewünscht.

Sie sitzen mittlerweile am Frühstückstisch und lassen sich das Frühstück schmecken. Auch das Heute, das vor einigen Jahren noch die erwünschte Zukunft war, schmeckt Ihnen richtig gut. „So kann es weitergehen!“, denken Sie und starten voller Energie und gut gelaunt in einen neuen Tag.

Sie denken an den morgigen Tag, an Montag – und schmunzeln: „Ja, ich habe wirklich Lust auf morgen!“

EPILOG

EINE HEIMAT FÜR NOMADEN

Wie immer mehr Menschen träume auch ich von einer besseren Zukunft, wenn ich an das Arbeiten von morgen denke.

Ich träume von einer Zukunft, in der für die Menschen der Ort, an dem sie viele Stunden des Tages verbringen, nicht Gegenstück zu ihrem Privatleben ist, sondern Ergänzung. Ein Ort, an dem Lebensfreude und Selbstverwirklichung ihren Platz haben – und an dem sie Arbeit nicht als Straflager, sondern als *Heimat* empfinden.

Heimat, das bedeutet für mich: anzukommen und ganz Ich sein zu können. Ich habe in meinem Leben viele Neuanfänge gewagt und bin aus diesem Grunde oft innerlich und äußerlich umgezogen. Oft war in diesem modernen Nomaden-Leben für mich das, was man langläufig ‚Arbeit‘ nennt, die einzige Konstante.

Als ich vor einigen Jahren aus dem Schwäbischen nach Köln zog, um ein neues Büro für unsere Agentur aufzubauen, kannte ich genau einen einzigen Menschen in Köln. Abgesehen davon, dass mir die Mentalität der Rheinländer das Ankommen sehr erleichterte (da ich zwar in Ostwestfalen aufgewachsen bin, aber nicht zum Lachen in den Keller gehe), fühlte ich mich doch erst einmal verpflanzt.

Das, was mir Stabilität gegeben hat, waren meine großartigen Kolleginnen und Kollegen. Dadurch, dass wir viel Zeit miteinander ver-

brachten und auch ‚private‘ Anliegen miteinander teilten, waren dies auch die Menschen, die mir die Basis gaben, mich schnell heimisch zu fühlen. Wir haben unser Zusammenarbeiten nie als einen vom Privaten abgetrennten Lebensbereich gesehen. Uns vereinte ein klares Bild von Zukunft: wir wollten einen starken Standort aufbauen und hatten Wunschkunden benannt, für die wir gerne arbeiten wollten. Darunter waren u.a. auch die Welthungerhilfe und die Aktion Mensch – über diese Zusammenarbeit freue ich mich bis heute.

Unser Zukunftsbild ist zu großen Teilen Wirklichkeit geworden und das gemeinsame Arbeiten an diesem Zukunftsbild hat mir ein großes Stück Heimat gegeben.

In dieser Zeit habe ich die Bedeutung des Ortes und des Umfeldes schätzen gelernt, in dem ich die meiste Zeit des wachen Tages verbrachte. Ein Ort, an dem ich mich nicht verstellen musste, mit gegenseitiger Unterstützung, mit Vertrauen und Wertschätzung. In dem alle im Flow arbeiten konnten, die eigenen Potenziale entdecken und diese leben durften. Und in dem es eine Führung gab, die den Namen Führung verdient.

Ich kann mir nicht mehr vorstellen, anders zu arbeiten. Dafür habe ich auch zu viele Menschen getroffen, die unter dem Gegenteil Tag für Tag leiden. Zunehmend lösen sich überall gewohnte, Sicherheit gebende Strukturen auf. Immer mehr Menschen fühlen sich entwurzelt und befinden sich innerlich und äußerlich auf Wanderschaft – auf der Suche nach Orientierung, Sicherheit, Wertschätzung, Zufriedenheit. Und nach Menschen, denen sie vertrauen können.

Eine Heimat für diese modernen Nomaden von heute – ist das ein unerfüllbarer Zukunftstraum? Nein, ich denke an mein damaliges Unternehmen, und ich lerne immer mehr Unternehmen kennen, die genau das schaffen.



Andersrum denken – neu antworten:
**Ist Ihr Unternehmen ein Stück Heimat
für Sie und Ihre Mitarbeiter?**

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen wird auch zu solch einem Ort. Das ist keine ferne Utopie. Machen auch Sie sich auf den Weg! Auf den Weg in genau die Zukunft, die Sie sich wünschen – mit und für die Menschen in Ihrer Umgebung. Geben Sie sich nicht länger mit weniger zufrieden. Das Leben ist zu kostbar.

Wenn Sie sich ein Bild Ihrer Zukunft machen können, dann können Sie diese auch bauen. Sie müssen dabei weder perfekt sein, noch den genauen Weg wissen. Denn das Morgen entsteht anders, als Sie bisher dachten: Die Ziele bauen die Wege. Die Zukunft errichtet die Brücken, über die Sie sie erreichen werden. Mit dieser Sicht auf Zukunft verschwindet auch die mögliche Angst vor dem Morgen.

Das Morgen ist nicht fertig, es ist nicht schon irgendwo gebaut worden und wartet auf Sie. Die Zukunft entsteht durch Ihr Entscheiden und Ihr Gehen. Darum kommt es auch nicht darauf an, wo Sie heute sind und wo Ihr Unternehmen heute steht. Es kommt einzig und allein darauf an, wo Sie hinmöchten. Mit Ihrem Unternehmen, mit Ihrem Team, mit Ihrer Mannschaft, mit Ihrer Familie – mit Ihnen selbst. Sie brauchen keine Kristallkugel, um einen Blick in die Zukunft zu werfen. Denn die entscheidende Frage lautet nicht: „Wie wird die Zukunft werden?“

Die entscheidende Frage lautet:

„Was für eine Zukunft möchten Sie?“

ANHANG

Die beiden folgenden Zukunftsbilder entstammen Zukunftsbild-Prozessen mit großartigen Unternehmern und Unternehmen. Ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle für die Möglichkeit des Abdruckens.

Lassen Sie sich davon inspirieren. Es geht wie erwähnt nicht darum, es ‚ganz genau so‘ zu machen. Vielmehr sollen diese beiden Beispiele einen Eindruck geben, was sich hinter dem ‚Zukunftsbild‘ verbirgt, von dem hier so oft die Rede ist.

Ergänzend dazu finden Sie noch eine illustrierte Darstellung eines der Zukunftsbilder – auch davon war die Rede.

BEISPIEL-ZUKUNFTSBILD NR. 1

Das Zukunftsbild

Es ist der 12.01.2027.

Die Luft ist kalt und klar. Der Tag fühlt sich wahnsinnig gut an. Es ist eine Mischung aus Urvertrauen, dem Wissen, dass alles gut ist, was ist, und Vorfreude auf das, was kommen wird. Die ersten MitarbeiterInnen sind auf dem Weg und bringen ihren Nachwuchs in unseren

eigenen CodeFlügel-Kindergarten. Das laute Lachen und Toben füllt die Luft und zaubert auch den Großen ein Lächeln ins Gesicht. So startet man gut in den Tag.

Der Vormittag im Firmengebäude von CodeFlügel, einem architektonisch modernen Bau mit viel Holz, Glas und dunklem Metall, startet mit einem Treffen des Führungsteams. In unserem Konferenzraum, der sich im obersten Stock des Gebäudes befindet und der sehr hell, offen und großzügig angelegt ist, werden die aktuellen Entwicklungen, Zahlen und Ergebnisse kurz und konstruktiv besprochen.

Während das Team dem Chef den Stand der Dinge präsentiert, leuchten seine Augen, denn das Team hat einen herausragenden Job gemacht – so liebt er das. Begeisterung kommt auf und durch eine kurze Diskussion können noch ein paar Verbesserungen beigetragen werden. Bei diesen Meetings werden so gut wie keine strategischen oder operativen Fragen besprochen, sondern der Fokus liegt auf dem Abgleich des Mindsets, da dies für alle den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellt: Wie geht es dem Team? Was können wir machen, damit wir unserem gemeinsamen Ziel näher kommen? Wer braucht Unterstützung? Diese und ähnliche Fragen zeichnen unser Miteinander aus.

Nachdem wir 2018/2019 begonnen haben, unsere Zusammenarbeit und das Zusammenspiel von Führung und Umsetzung neu zu definieren, konnten wir viele Menschen dafür begeistern, in unserer Firma zu arbeiten oder unsere Kunden zu werden. Zum Jahresbeginn haben wir wieder neue Kolleginnen und Kollegen willkommen heißen können, die nun von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Mentoren fungieren, in unsere Unternehmenswelt eingeführt werden.

In den letzten acht Jahren haben wir es geschafft, unseren Umsatz zu verzehnfachen und auch unseren Gewinn deutlich anzuheben. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren neben einem überdurchschnittlich guten Grundgehalt zusätzlich von einem nicht materiellen Belohnungssystem, das abhängig von der firmeninternen

»Spaßwährung« zu vielen verschiedenen Benefits führt (z.B. gemeinsame Events, Workshops, Weiterbildungen, Seminare, Hardware, Konzertbesuche, Urlaub auf Bali, etc.).

»Spaß« spielt tatsächlich in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle. Wir haben ein Unternehmen erschaffen, das allen Beteiligten – auch den Kunden – Spaß macht, Sinn stiftet, Gewinn bringt und vollkommen unabhängig agieren kann. Die Arbeitszeiten sind nach wie vor flexibel gestaltbar und wir haben jede Menge Menschen im Team, die nebenbei studieren. Außerdem verfügt jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin über die neueste Hardware. Durch die vielen internationalen Projekte der letzten Jahre gibt es außerdem für viele die Möglichkeit, längere Aufenthalte in den USA oder in Asien über die Firma zu machen und das Ganze dann mit Urlaub zu verbinden.

Inzwischen ist es Mittagszeit. Es gibt mehrere, top ausgestattete Show-Küchen im Haus, in denen Kolleginnen und Kollegen aus dem Team oder professionelle Köche kochen, die mehrmals pro Woche zu uns kommen. Auch beim Essen legen wir, wie in allen anderen Bereichen, viel Wert auf hohe Qualität. Das Essen wird meistens in kleineren Gruppen in den großzügigen und offenen Lounge-Bereichen oder irgendwo am Firmengelände genossen. Hier gibt es viel Grünraum, kleine Seen und Grillbereiche. Nach der Mittagspause gehen alle gestärkt und beschwingt wieder an ihre Projekte. Unglaublich, wie selbstständig alle mit ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung umgehen. Unsere Vision, die wir im Jahr 2019 formuliert haben, ist Stück für Stück wahr geworden.

Das Leben im Unternehmen fühlt sich richtig gut an für alle. Wir arbeiten nicht aus Druck, Angst oder Gier, sondern hauptsächlich aus Spaß am gemeinsamen Tun und aus der Freude an den Ergebnissen. Wir sind im Flow.

Was uns aber vor allem antreibt, immer wieder unser Bestes zu geben und dazuzulernen, ist, dass wir mit unserem Tun wirklich einen positiven Unterschied in dieser Welt machen können. Dies bekom-

men wir von unseren Kunden immer wieder gespiegelt. So berichtet einer unserer Projektleiter gerade, dass ihn ein Kunde überglücklich angerufen hat, weil er seinen Umsatz nach unserem App Launch um 30% erhöhen konnte, weil seine Kunden so gerne mit unserer App Produkte visualisieren und anschließend einkaufen.

Unsere Kunden schätzen besonders an uns, dass wir für neue Technologien brennen, diese verstehen und sie in die Sprache der Kunden und ihre Unternehmen übersetzen können. Zusätzlich zu dieser Innovationskraft legen wir sehr viel Wert auf hohe Qualität. Das beginnt beim Erstkontakt, geht weiter über die Projektumsetzung und ist kontinuierlich in der laufenden Betreuung unserer Kunden spürbar.

Und um diesem Grundsatz treu zu bleiben, beschäftigen wir uns auch offen und ehrlich mit Projekten, die schiefgegangen sind bzw. nicht die gewünschten Ergebnisse gebracht haben. So einen Fall hatten wir letzte Woche, bei dem sich ein Kunde über die schlechte Usability und die Stabilität einer App bei unserem Vertriebsverantwortlichen beschwert hat. Da uns aber die Freude an der Nutzung unserer Produkte wichtiger ist als kurzfristiger Gewinn und wir selbst mit unserer Leistung nicht zufrieden waren, wurde dem Kunden eine neue, verbesserte Version zugesagt, deren Kosten wir tragen. Solche Fälle sind zum Glück äußerst selten, spornen uns aber immer wieder zu Höchstleistungen und internen Prozessverbesserungen an.

In unserer Firma darf jeder Fehler machen, weil diese zu jedem Lernprozess dazugehören. Fehler werden anschließend korrigiert und dienen als wichtiges Lernmaterial für die Zukunft. Diese Vorgehensweise macht CodeFlügel seit seiner Gründung stark und hat es uns ermöglicht, auch bei unseren Kunden ins absolute Premium-Segment aufzusteigen. Unsere Kunden fragen uns nicht mehr nach dem Preis und wir geben auch schon seit mehreren Jahren keine Rabatte mehr – es ist eine faire Zusammenarbeit für beide Seiten. Sie wollen einfach unbedingt mit uns zusammenarbeiten und sind auch bereit, in Aus-

nahmefällen länger als gewöhnlich auf den Projektstart zu warten. Im Bereich Augmented Reality macht uns in Österreich keiner etwas vor – und in Europa zählen wir zu den Top 10. Auch der Bereich der Artificial Intelligence hat sich prächtig entwickelt. Die Bereiche der individuellen Softwarelösungen, der Web- und App-Entwicklung sind auch stark angestiegen und stellen nach wie vor solide Grundpfeiler unseres Portfolios dar. Immer wieder entwickeln wir unser Leistungsspektrum weiter und passen es den Erfordernissen an. Doch das alleine macht uns noch nicht besonders. Immer wieder hören wir, dass wir uns von unseren Mitbewerbern dadurch unterscheiden, dass die Zusammenarbeit spürbar werteorientiert, und begeisternd ist. Das freut uns zu hören, denn unser Anspruch und Antrieb:

Wir machen das Leben leichter, damit Menschen mehr Spaß haben löst sich dadurch kontinuierlich ein. Wir können so das Leben vieler Menschen, mit denen wir und unsere Kunden in Kontakt kommen, wirklich nachhaltig verbessern und freuen uns, dass auch unsere Kunden und Anwender Spaß haben.

Gerade wurde wieder ein großes Web-Projekt erfolgreich abgeschlossen. Dies wird CodeFlügel-mäßig gefeiert: Der Projektleiter läuft mit der CF-Signaltröte durch die Gänge und treibt die Leute zusammen. Alle, die spontan Zeit und Lust haben, finden sich im Foyer des Firmengeländes ein. Dieser Bereich wird intern gern auch „Ruhmes-halle“ genannt, da hier alle unsere Preise und Auszeichnungen der letzten Jahre ausgestellt sind. Wir nutzen diesen Bereich auch, um firmeninterne Ehrungen vorzunehmen, genau wie jetzt. Ein Teil der CodeFlügel-Band findet sich spontan ein und startet nach einer kurzen Dankesrede des Firmengründers eine Spontanparty, bei der die neuesten Hipstergetränke kredenzt werden. Der Projektleiter und sein Team bekommen anschließend zwei Wochen Extraurlaub, weil sie mit den verbrauchten Stunden 20% unter dem Ziel geblieben sind. Es ist schön zu sehen, dass das Team hart arbeiten und ausgelassen Erfolge feiern kann.

Unser Miteinander ist geprägt vom Fördern und Fordern – und zwar sich selbst und andere. Jede und jeder in unserem Team kann und soll sich selbst verwirklichen und selbstwirksam arbeiten können. Dabei agieren wir in und mit großer Gelassenheit – jedoch auch mit klarer Entschiedenheit. Respekt und Disziplin bilden die Grundlage für unser Miteinander, da wird keine Ausnahme gemacht.

Wir stehen für unsere Werte ein und lassen nicht locker, bevor eine Lösung, bei der alle gewinnen, gefunden und umgesetzt wird. Das war wahrscheinlich mit ein Grund, warum wir in den letzten drei Jahren in Folge bei »a great place to work« unter die Top 10 gekommen sind und viel Gutes über uns berichtet wird. Menschen, die mit uns arbeiten wollen, stehen Schlange, aber wir arbeiten nur mit denen, die sich auf unsere Werte und unser Mindset einlassen können und wollen. Und dieses multipliziert sich gegenseitig und macht uns höchst erfolgreich, frei und unabhängig. Das erfüllt uns mit tiefer Dankbarkeit und Demut und wir geben gern 10% unseres Gewinns an Menschen, denen es nicht so gut geht wie uns.

Der Feierabend naht. Etliche aus dem Team haben den Nachwuchs abgeholt und sich auf den Weg nach Hause gemacht. Andere nutzen die Ruhe und wollen ihre Projekte entscheidend voranbringen. Draußen ist es schon länger dunkel, der leuchtende CodeFlügel – Schriftzug strahlt wie ein Leuchtturm und ist nicht zu übersehen.

Es ist viel passiert in den vergangenen Jahren. Wir erzeugen eine Aufwärtsspirale in uns und unserem Umfeld. Wir sind stolz auf das, was wir gemeinsam geschafft haben.

Ja, wir verwirklichen unsere Ideen und machen tatsächlich einen positiven Unterschied.

Wir sind codeflügel.

WIR SIND IM FLOW

GELASSENHEIT

SPASS

ENTWICKLUNGEN,
ZAHLEN...
ERGEBNISSE



MITARBEITER
UND MENTOREN

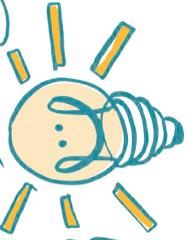
ENTSCHEIDENHEIT

»ANGEBLICH MINDSET«

MINDSET
"INDIVIDUELL SIC GEBILDET"

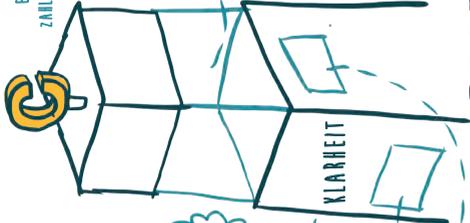
MENSCHEN, DIE MIT UNS ARBEITEN
WOLLEN, STEHEN SCHLANGE

10%
DANKBARKEIT & FREUD
RESPECT
VIR GEBEN GERNE



VIR VERWIRKLICHEN UNSERE IDEEN
UND MACHEN EINEN POSITIVEN UNTERSCHIED.

LET'S CELEBRATE



12 MIO € / JAHR

KEINE

ENTSCHEIDUNG
+30% AUS ANGST
ODER GIER



INTERNE -> SPASS-WÄHRUNG

LEHRBEREITSCHAFT

codeflügel GmbH

2027

SELBSTVERWICLICHUNG

VIR MACHEN DAS
LEBEN LEICHTER,
DAMIT MENSCHEN
MEHR SPASS HABEN!

SINN

»A GREAT PLACE TO WORK«

VERTRAUEN

ASSEN
KREATIVITÄT
ANALYSE-FÄHIGKEIT



FEHLER GEBEHEN ZUM LERNPROZESS!



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



ZERLENDENE KUNDEN



ARBEITEN & STUDIEREN



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS



STREBE NACH HÖHEREN DISPLAYS

BEISPIEL-ZUKUNFTSBILD NR. 2

Unser Zukunftsbild

Es ist der 4. Juli 2024.

In der Lobby liegt die aktuelle „Hotel & Design“ in der Zeitschriftenauslage neben dem beerenfarbenen Sofa.

Unser Hotel ist mit einem Teil des Teams auf der Titelseite. Die Überschrift lautet: „Wo man das gute Leben buchen kann – ‚Fräulein Henriette‘, vormals bekannt als Das Capri, als Hotel des Jahres ausgezeichnet.“

Ein Gast wartet auf den Flughafentransfer und blättert interessiert durch die bunten Seiten auf der Suche nach dem Artikel. „Hier lässt es sich gut leben!“, lautet die Überschrift. Der Gast erkennt den Mitarbeiter an der Rezeption auf einem Foto wieder und spricht ihn neugierig auf den Artikel an. Der Rezeptionsmitarbeiter erzählt ihm, was sich in den letzten Jahren Spannendes verändert hat ...

‚Fräulein Henriette‘ – Wo das Schöne zu Hause ist

Während die beiden ins Gespräch vertieft sind, kommt eine Mitarbeiterin des Housekeeping die Praterstraße hinunter – sie freut sich auf ihre Kollegen an der Rezeption und ihr Team. Oft muss sie noch lächeln, wenn von Weitem das Rosa der Fassade durch die Baumkronen leuchtet – lebendig schimmern die bunten Fliesen, während die allmorgendliche Betriebsamkeit den lichtdurchfluteten Frühstücksraum mit der großen Fensterfront mit Leben füllt.

Viele ihrer Freunde und Bekannten kennen jetzt das Hotel, in dem sie so gerne arbeitet – die auffallende Fassade hat das Haus für viele Menschen sichtbar gemacht. Mit einer Kollegin bleibt sie noch kurz vor der Tür stehen und beide erinnern sich an den Beginn des Umbaus, dessen Fertigstellung und die damit verbundene Umbenennung des Hauses in ‚Fräulein Henriette‘. Hinter ihnen bereitet sich der hoteleigene Foodtruck auf die Mittagszeit vor. Gäste, Mitarbeiter,

Nachbarn und Passanten werden heute wieder frische Köstlichkeiten aus regionalen Produkten kaufen und genießen.

Neben dem Umbau des Frühstücksraums hat sich viel im Hotel getan. Die Lobby ist ästhetisch und einladend eingerichtet, Farben wie Lila, Rosa und Grüntöne und viele natürliche Materialien machen aus dem Vorraum einen Ort zum Ankommen für unsere Gäste. Es gibt mehrere Arbeitsplätze für den Check-in der Gäste, konzentriertes Arbeiten ist endlich möglich. Die Arbeitssituation hat sich dadurch spürbar verbessert und das Rezeptionsteam kann seine Rolle als Reisebegleiter für unsere Gäste umso besser wahrnehmen.

Im Untergeschoss schließen die beiden Mitarbeiterinnen die Tür zum neuen Teamraum auf. Garderobe, Duschen und ein Aufenthaltsbereich sind liebevoll gestaltet und Teil der tollen Arbeitsatmosphäre im Hotel. Die beiden Frauen schauen auf die Mittagskarte, die an einer Infowand neben dem Geburtstagskalender und den Urlaubspostkarten hängt, und freuen sich auf das heutige gemeinsame Mittagessen in der neuen Lounge. Diese Zeit ist zu einem kostbaren Moment für alle geworden – sie hat dabei geholfen, dass sich alle besser kennen und als großes Team zusammengewachsen sind.

Gutes für Leib und Seele

Während sich das Housekeeping-Team, verantwortlich für die Schönheit unserer Zimmer, auf seine Runden durch die Zimmer vorbereitet, machen sich auch alle anderen Mitglieder des Teams an die Vorbereitungen für den neuen Tag. Einige Gäste sitzen schon entspannt beim Frühstück und genießen das Morgenlicht, das durch die großen Fensterscheiben fällt. Der geräumige Frühstücksbereich im ersten Stock bietet endlich genug Platz für Gemütlichkeit, Ruhe und das Verweilen in Sesseln und Sofas. Alles ist sehr geschmackvoll aufeinander abgestimmt und man spürt die Liebe zum Detail.

Der Raum sorgt für entspannte Stimmung und Musik untermalt die angeregten Gespräche bis in den Abend. Es ist schön, dass kein Gast

mehr hungrig ins Bett gehen muss und auch einen letzten Schluck kühles Bier in der stilvollen Lounge einnehmen kann.

Eine Mitarbeiterin schreibt gerade die kleinen Köstlichkeiten, die nachmittags in der Lounge serviert werden, in geschwungener Kreideschrift auf die Tafel. Das Hotel hat heute wieder einiges zu bieten – selbstverständlich aus frischen Zutaten der Region. Der Duft von eigenem, frisch gebackenen Topfenkuchen gibt dabei nur einen kleinen Vorgeschmack.

„Gut drauf!“

Mit einem leeren Tablett in der Hand bückt sich einer der Servicemitarbeiter und wischt sich die Hand an der grünen Schürze trocken, die den Aufdruck trägt: „Gut drauf!“ Er hebt Spielzeug vom Boden auf, das zurück in die große Spielzeugkiste in die Kinderecke gehört. Hier hängen selbst gemalte Bilder an der Wand, auf denen kleine Gäste das Hotel gemalt haben – mit großen Herzen und dem Versprechen, bald wiederzukommen.

In der Lobby prüft eine Kollegin das Sortiment der liebevoll gestalteten nachhaltigen hoteleigenen Waren im kleinen Shop. Produkte wie die eigene Kosmetiklinie oder die Rucksäcke kennen die Gäste schon aus den Zimmern. Dementsprechend haben gestern wieder viele Abreisende Geschenke für zu Hause mitgenommen und die Regale müssen gefüllt werden.

Auf dem kleinen Naturholztisch vor dem großen gemütlichen grünen Sessel liegt ein kleines Booklet zu den aktuellen Ergebnissen der Gemeinwohlbilanz. Dass die Gemeinwohl-ökonomie zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Hotelphilosophie geworden ist, hat dem Hotel viel Aufmerksamkeit und neue Gäste gebracht. Die Mitarbeiterin ist immer wieder erstaunt, wie schnell alle zusammen ihre selbst gesetzten Ziele und Vorgaben umsetzen – dazu haben sicherlich auch die vielen unterschiedlichen Maßnahmen beigetragen: die „Gut gemacht“-Anerkennungs-Karten, die 7 W's, die Wall of Fame im Team-

raum oder das Benefit-Programm in Verbindung mit Doods. Alle sind sehr stolz, dass ihre Arbeit ständig bessere Ergebnisse bringt und alle gemeinsam schon so viel Gutes erreicht haben.

Viel Grund zum Feiern

Draußen auf den neu gestalteten Parkplätzen steht der neue „Fuhrpark“. Bevor die ersten Gäste kommen, um die gebrandeten Fahrräder, Roller und Elektro-Mopeds für ihren Tag in Wien auszuleihen, checkt ein Kollege, ob alles in gutem Zustand ist. Das Angebot wird von den Gästen sehr gerne in Anspruch genommen, da viele Gäste Wien nicht nur auf den touristischen Hauptpfaden entdecken wollen. Der Himmel zeigt keine einzige Wolke und es verspricht ein richtig schöner Sommertag zu werden!

Im Büro beugt sich die Geschäftsführung über die Pläne der lang ersehnten Dachterrasse. In Gedanken ist schon alles bestens dafür vorbereitet: Es soll eine grüne Oase über den Dächern von Wien werden. Ein großer Mehrwert, der die Wahl für unser Hotel noch leichter machen soll. Alle erwarten mit Spannung, dass dieses aufwendige Vorhaben Wirklichkeit wird.

Auch wenn die Dachterrasse noch Zukunftswunsch ist, so ist die begrünte Fassade zum Innenhof bereits ein echter Hingucker geworden. Sie sorgt für ein verbessertes Mikroklima und ist für unsere Gäste, genauso wie für unsere Nachbarn immer wieder ein schöner Anblick.

Der heutige Abend gehört dem Team. Ein großer Dankeschön-Abend ist geplant. Unsere starke Mannschaft besteht aus weltoffenen, engagierten und eigenverantwortlichen Menschen, die gemeinsam am Erfolg unseres Fräulein Henriette arbeiten. Es ist immer wieder großartig zu sehen, wie viele sich aktiv einbringen, eigene Ideen haben und dann auch helfen, diese Realität werden zu lassen. Auch das übliche Quartalsfest, in dem Jubiläen und Erfolge gefeiert werden, und die halbjährliche Info-Veranstaltung finden im Rahmen des heutigen

Abends statt – feiern, das können wir mittlerweile. Beim letzten Fest wurde herzlich gelacht, als das neue Mitarbeitervideo mit dem Titel: ‚It’s a good life – mach was draus!‘ gezeigt wurde.

Ausgezeichnete Arbeit mit einem starken Team

Und es gibt noch andere tolle Anlässe zum Feiern: Wir sind soeben als Top Arbeitgeber mit dem ‚best place to work‘-Award ausgezeichnet worden. Das freut alle! In der Begründung steht: „Die Jury ist besonders angetan von der Kultur der Wertschätzung, des Respekts und des Vertrauens, die im Haus gepflegt wird. Das Miteinander ist geprägt von einem außergewöhnlichen Gemeinschaftsgefühl, starkem Zusammenhalt und gelebter Freude. Das Team arbeitet engagiert, smart und effektiv zusammen. Dabei überzeugt vor allem der achtsame Umgang miteinander und die Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse aller Beteiligten – sowohl seitens der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber.“

Und es ist tatsächlich so: Unsere Mitarbeiter gehören zu den Glücklichen der Branche. Es hat sich herumgesprochen – man kennt uns und unsere Arbeit auch weit über Wien hinaus. An vielen Orten werden wir als vorbildlicher Betrieb genannt und es kommen immer häufiger Delegationen anderer Unternehmen und Hotels, um von uns zu lernen. Unsere Innovationen und unsere Art zu arbeiten, sorgen für Interesse und werden anerkannt. Grund dafür ist sicherlich auch unsere entschiedene Positionierung als gemeinwohlorientiertes Unternehmen.

Dies alles hat zum freudigen Ergebnis, dass wir das führende Wiener Privathotel sind und unsere Gäste uns lieben – was die erstklassigen Bewertungen immer wieder eindrucksvoll belegen.

Gemeinsam für das Gute

Bevor der Dankeschön-Abend beginnt, gehen die Lehrlinge nach Dienstschluss noch gemeinsam in der Nachbarschaft etwas trinken.

Mit der „Praterstreet-Karte“ – einer Nachbarschaftsaktion von Cafés, Restaurants und anderen Unternehmen im 2. Bezirk, die von uns mitinitiiert wurde – können die Mitarbeiter günstiger einkaufen, essen und trinken. Der Kellner begrüßt sie freundlich und fragt, was es diesmal wieder Neues im Hotel gibt. Unsere ‚Rising Stars‘ freuen sich darüber und erzählen von den Entwicklungen im Betrieb. „Am meisten ...“, so erzählt einer der Lehrlinge, „merkt man die Veränderungen an den Gästen: Es kommen immer mehr Menschen zu uns, die unsere Werte teilen und achten. Ihnen ist Nachhaltigkeit wichtig, sie schätzen den guten Service und begeistern sich für Details wie unsere hoteleigenen Produkte.“

Eine Gruppe Lehrlinge unseres zweiten Standortes in Wien, der in den letzten Jahren eröffnet wurde, stößt dazu. Gemeinsam wollen sie den Charity-Einsatz für das ganze Team im nächsten Monat planen. Einen Tag lang werden sich alle für eine gemeinnützige Einrichtung engagieren und besprechen nun die verschiedenen Vorschläge.

Es wird langsam dunkel. Vor der Praterstraße 44-46 gehen die Straßenlaternen an. Aus den großen Fenstern der Sockelzone fällt gedämpftes Licht auf den Gehsteig. Gäste kommen von ihren Ausflügen nach Hause, sitzen in der Lounge und lassen den Tag ausklingen. Alles ist gut.

Der ausführliche und stolze Artikel über unser Hotel und sein grandioses Team in der „Hotel & Design“ endet mit den Worten: „So wird die Vision der Besitzer wieder ein Stück mehr Realität: Orte zu schaffen, an denen das gute Leben für alle Wirklichkeit wird.“ Und das ist erst der Anfang.

Hotel Fräulein Henriette
vormals Hotel Das Capri

Erscheinungsjahr 2019
1. Auflage
Copyright Carsten Fuchs
www.zukunftsbild.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Cover: Extract Design
Umschlaggestaltung: Julia Fenn, www.fuchs-von-morgen.de
Foto: André Bakker
Illustrationen: Cher Paternoster, www.paternoster-weibel.de
Layout und Satz: Bettina Wahl
Verlag: Carsten Fuchs
Druck: Alföldi, Debrecen/Ungarn
Printed in Hungary
Produziert von: Gorus Media GmbH

ISBN: 978-3-947572-29-8

Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text das generische Maskulinum gewählt, das sich selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter bezieht.

DER WEG ZUM ZUKUNFTSBILD

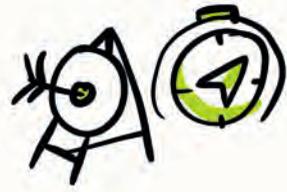


DIE VORBEREITUNG

DAS ZUKUNFTSBILD

2. PHASE

ÜBERMORGEN



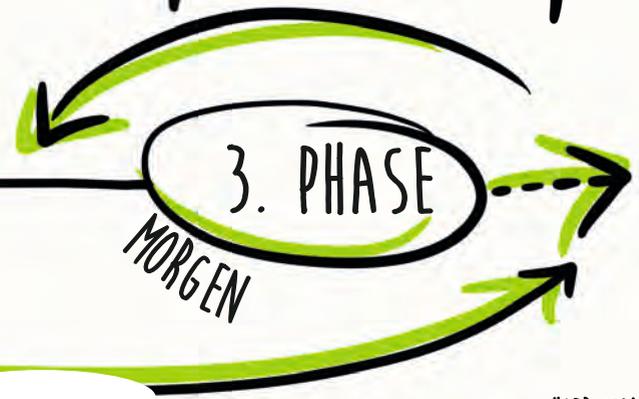
STRATEGIEENTWICKLUNG
WERTE + KULTUR

UMSETZUNG
NACH INNEN



POSITIONIERUNG
KOMMUNIKATION
MARKETING + VERTRIEB

UMSETZUNG
NACH AUSSEN



HIER WOLLEN SIE
IN ZUKUNFT SEIN

EIN EMOTIONALES, BEGEISTERNDENDES BILD
DER ERWÜNSCHTEN ZUKUNFT

DAS ZUKUNFTSBILD
WIRD WIRKLICHKEIT





CARSTEN FUCHS

„Wenn Neues, Anderes sowie Mutmachendes nicht in Unternehmen gedacht und umgesetzt wird – wo dann?! Das erfordert von Unternehmern und Führungskräften eine große Portion Mut und den Willen, mitzugestalten – zahlt sich aber vielfältig aus.“

Das weiß Carsten Fuchs nicht nur aus seiner Tätigkeit als Berater, sondern auch durch mehrere Unternehmensgründungen. Als Kopf und Herz der Fuchs von Morgen GmbH kann der Autor und Keynotespeaker seiner größten Leidenschaft nachgehen: Entscheidern Lust auf Zukunft machen.

Jedoch nicht nur der Ausblick auf das, was kommt, bereitet dem Kölner Freude: Auch gutes Essen, ein Sieg der Arminia aus Bielefeld, ein Ausflug an das niederländische Meer oder eine Spritztour mit der Harley lassen ihn strahlen. Zu einem ausgezeichnetem Kaffee und einem inspirierenden Gespräch über die Zukunft sagt Carsten Fuchs niemals „Nein“. Wahrscheinlich sind deshalb große Teile seines Buches in seinem Lieblings-Café entstanden ...

**ZUKUNFT GEHT ANDERS!
ZUKUNFT WIRD IM KOPF ENTSCHIEDEN.
ZUKUNFT IST EINE FRAGE IHRES DENKENS
UND IHRER HALTUNG.**

Wie überwinden Sie die Angst vor morgen?
Wie erleben Sie die Zukunft, die Sie sich wünschen?
Und was wäre, wenn das viel leichter geht, als Sie denken?

Eine Ermutigung zu mehr Sinn, Mitarbeiterzufriedenheit und Erfolg.
Eine Anstiftung zu einer völlig anderen Art der Zukunftsgestaltung.
Für Unternehmen und Organisationen mit Lust auf morgen!

(D) 33,33 €
ISBN: 978-3-947572-29-8

www.zukunftsbild.de

