

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserin, lieber Leser,

kann es etwas Spannendes geben als die Zukunft? Mit dieser Frage begann im Sommer in Hannover eine der größten Zukunftsausstellungen. Die Expo2000 hat uns mit Zeitreisen, Zukunftsbildern, Faszinationen, Intuitionen, Trends, Hoffnungen und Räumen neuer Welten und neuen Bewusstseins begrüßt. Sie war eine der größten Tanks menschlichen Vorstellungsvermögens, eine der herausragendsten Ideen-Auktionen, ein Vergnügen für die Sinne. Ihre Führungskräfte hatten sicher einige Tage im Kalender notiert, um sich Zukunftsimpulse zur Entwicklung ihres Unternehmens zu holen. Denn, wenn nicht dort, dann wo? Was aber ist Zukunft?

ZUKUNFT und INDIVIDUALITÄT

Wenn Gruppen von Menschen zusammenkommen, dann ist die Vielfalt ihrer Zukunftsvorstellungen so facettenreich wie ihre Herkünfte. Einige verbinden Zukunft mit konkreten Zielen, andere empfinden Zukunft als Gefühlssensation, wieder andere setzen Zukunft mit einem leeren Raum gleich, der, sobald sich füllend, schon keine Zukunft mehr ist. Das Wort Vision macht die Runde, und bei wieder anderen schwingt mit Zukunft ein neues Bewusstsein mit.

Die Zukunft hat viele Namen. Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare. Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für die Tapferen ist sie die Chance. Victor Hugo bewertete im vergangenen Jahrhundert mit diesen Worten ein Gefühl von Zeit und Raum, das sich bis in unsere Tage erhalten hat.

Auch heute noch gibt es Schwache, Furchtsame und Tapfere. In unsere Sprache als Berater und Coaches übersetzt sind die Schwachen die gering Qualifizierten, die Furchtsamen die veränderungslustlosen Menschen und die Tapferen die veränderungsbereiten Entrepreneurere. Worüber wir aber heute nach über zwanzig Jahren Erfahrung in der Managemententwicklung sprechen können, wirft ein nuancierteres Licht auf das Thema Zukunftsfähigkeit.

Einerseits sind wir davon überzeugt, dass Zukunftsfähigkeit eine Quelle kraftvoller Führung ist, weil wir schon viele zukunftsfähige Führungskräfte kennen- und schätzen gelernt haben. Andererseits sind wir aber auch davon überzeugt, dass sich viele Unternehmen den Weg in die Zukunft noch selbst versperren, indem sie ihre Führungskräfte zu Marionetten der Gegenwart degradieren, fast so als würde es eine unternehmerische Leistung sein, nicht von ihnen zu erwarten, wozu sie den Status Führungskraft tragen, nämlich kraftvoll zu führen. Diese Behauptung möchte ich im Laufe dieses Beitrags untermauern und belegen.

Existenzgründungsoffensiven, ein vor wenigen Jahren noch unvorstellbarer Grad an Vernetzung der Welt, ein Neuer Markt an den internationalen Börsen, dessen Volumen an Venture Capital Ausdruck von großer Hoffnung in neue Märkte, neue Produkte und Dienstleistungen, ja Hoffnung in eine neue Form der Zusammenarbeit und des Lebens darstellt - all diese Prozesse deuten auf Zukunftsvertrauen, Zukunftslust und Zukunftsenergie hin.

Die Euphorie des neuen Millenniums, die Magie des Jahres 2000 gibt zusätzlichen Antrieb. Unternehmen suchen nach den Möglichkeiten, sich durch umfassendes Wissensmanagement den Zugang zum Geist von morgen zu sichern. Das Future Lab von DaimlerChrysler hat auf der Expo 2000 die geistigen Motoren für Antrieb und Mobilität präsentiert. Mit "Future", der Kundenzeitschrift aus dem Hause Aventis, zeigt das Unternehmen die Innovationen im Bereich Life Science auf und skizziert dabei die Chancen, die durch gewaltige Investitionen in Bio- und Gentechnologien genutzt werden sollen. Viele andere Beispiele ließen sich ergänzen.

ZUKUNFT und UMFELD

In Unternehmensbereichen, in denen Freiheitsgrade hoch sind und ein langfristiges Verständnis von Zukunft besteht – z.B. in Forschung, Entwicklung und Design -, haben wir festgestellt,

- dass Menschen ihre Kompetenzen stark erweitert haben,
- dass das Bewusstsein ausgeprägter ist, Spitzenleistungen zu erbringen,
- dass der Bedarf an Prozesserfolgskommunikation sehr groß ist,
- auch dass das Investment der Unternehmen dort langfristiger angelegt ist und daher eine besondere Leistungsbereitschaft vorausgesetzt wird.

Je kurzfristiger die Zukunftsbilder greifen, je eher Zukunft mit schneller Zielerreichung gleichgesetzt wird, desto blasser färbt die Gegenwartsleistung auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ab. Wir nehmen diese Einstellung nach dem kurzfristigen Erfolg immer häufiger im Marketing, im Vertrieb, in der Produktion, auch in der Verwaltung wahr. Eine Einstellung, mit der Unternehmer, Entrepreneure, nie soweit gekommen wären.

Wir sind nach diesen Beobachtungen und Erfahrungen deshalb motiviert Ihnen dabei zu helfen, in jedem Arbeitsbereich außerhalb normierter Prozesse (wie z.B. im Akkord oder in strikten und reglementierten Produktionsabläufen) mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein nachhaltigeres Verständnis von Zukunft zu erarbeiten. Auch deshalb: Entrepreneurship ist in – die Quote der Selbständigen steigt rasant an, die Selbst-GmbH ist auf dem Vormarsch. Warum sollte Sie von dieser Entwicklung nicht profitieren?

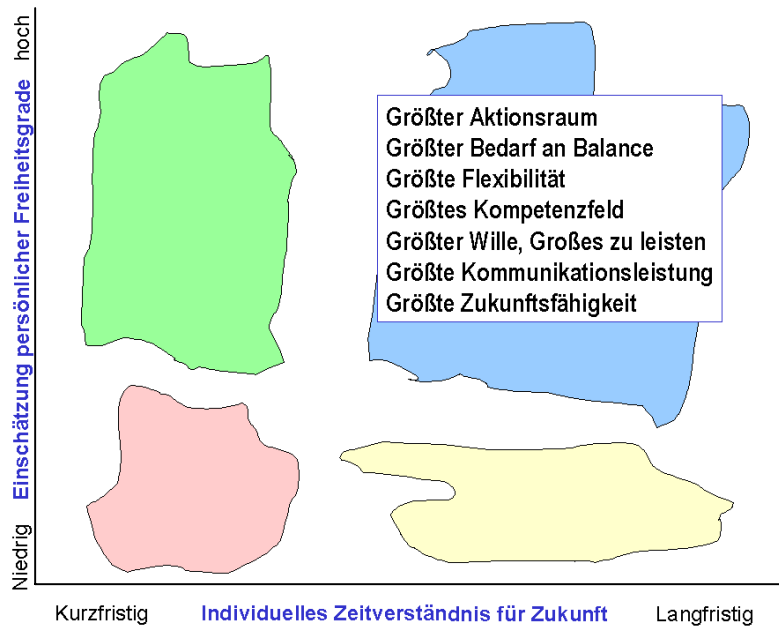


Abb.1.: Je langfristiger das Zukunftszeitverständnis und je höher die persönlichen Freiheitsgrade, um so größer das „Aktionsfeld Zukunft, der Raum der Ressourcen“.

Entrepreneure, ob selbständig oder sich aktiv in der Unternehmensentwicklung engagierend, setzen Zukunft, den „Raum der Ressourcen“, mit dem „Raum der marktfähigen Erfindungen“ gleich. Ressourcen meint dabei Finanz- und Kompetenzkapital. Erfindungen schließen alle Formen innovativer Ergebnisse und Schöpfungen ein.

Dem unternehmerischen Gedanken, aus Kapital in sinnvoller Weise wertschöpfende Erfindungen herleiten zu können, steht in vielen Firmen jedoch noch eine Denkstruktur von Führungskräften entgegen, die sich mit Schiller´s Wallenstein vergleichen läßt: „Wie sich der Sonne Scheinbild in dem Dunstkreis malt, eh sie kommt, so schreiten auch den großen Geschicken ihre Geister schon voran, und in dem Heute wandelt schon das Morgen.“

Die modernen voranschreitenden Geister, in Unternehmen gemeinhin als Führungskräfte bekannt, hauchen hierbei ihren „Mit“-Arbeitern ein, welche Kenntnisse und Fertigkeiten die Firma in der Zukunft zur Bedienung des Marktes benötigen wird und welche nicht. Es scheint als wären diese Geister bereits zukunfts-fähig, denn woher wüssten sie sonst, was morgen erforderlich sein wird?

Provokativ gesprochen, wenn die Führungskräftegeister das, was der Markt benötigt, richtig eingeatmet und weitergehaucht haben, warum gibt es dann so viele Unternehmen schon gar nicht mehr, die bei Peters und Waterman vor zehn Jahren als „herausragend und excellent“ bewertet wurden? Warum gibt es bei uns dann Fachkräftemangel im IT-Bereich, in der Elektronik, im Ingenieurwesen? Warum bilden Hochschulen immer noch in einer Weise aus, dass Firmen große Anstrengungen unternehmen müssen, um die jungen Generationen zu integrieren? Warum tut sich die politische Führung so schwer, Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen? Selbst Zukunftsminister haben in unserer Gesellschaft ja nur einen Lebenszyklus von ein paar Jahren. Inkompetenz im Sinne fehlenden Know hows kann es unserer Ansicht nach kaum sein und gewesen sein, was uns ins Straucheln brachte.

Wie kommt es, dass nach aktuellen Studien Führungskräfte nicht einmal 3% ihrer Zeit dafür aufbringen, mit ihren Mitarbeitern eine gemeinsame Sicht der Zukunft zu schaffen, geschweige denn, in die Entwicklung von Zukunftsperspektiven Zeit zu investieren? Warum wissen die Führungskräfte, dass es besser ist, auf die Umstrukturierung der Vergangenheit zu setzen als die Zukunft zu erfinden? Warum tun sie das, wo – vertraut man volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Forschungsergebnissen - über 70% des Umsatzes in den nächsten 5 Jahren auf Märkten erwirtschaftet werden wird, die man bis heute noch gar nicht kennt. Beispiele hierfür gibt es auch heute schon zuhauf: Internet-Auktionen, Verbundgeschäfte, all-inclusive-Angebote usw usw.

Uns treibt die Frage um: Wenn wie noch nie soviel Finanz- und Kompetenzkapital heute in unserer Wirtschaft verfügbar ist, warum wird aus diesem Kapital so wenig Zukunftsfähigkeit generiert? Warum werden so viele Zukunftsentscheidungen getroffen, die dann einer Return on Investment-Betrachtung nicht mehr standhalten, aber auch nur selten unter diesem Gesichtspunkt betrachtet werden?

Wir fragen weiter: Ist die mangelnde Zukunftsfähigkeit vergangener Generationen für das Desaster unserer heutigen Arbeitsmarktlage verantwortlich? Ist die mangelnde Zukunftsfähigkeit vergangener Generationen für das Fusionskarussell von heute verantwortlich, durch das Worte wie "Chance", "Herausforderung" oder "mitmachen" arg strapaziert werden, da bereits so oft gehört?

ZUKUNFT und FÜHRUNGSKRAFT

Es wird Zeit zu definieren. Was heißt für uns "Führungskraft" und was heißt für uns "Zukunftsfähigkeit"?

Führungskraft ist in unserem Verständnis derjenige, der im Einklang mit den Werten des Unternehmens die anspruchsvoll gesetzten Ziele derart professionell erreicht, dass der Ertrag des Unternehmens optimiert wird und Kunden wie Mitarbeiter weiterhin gerne mit dem Unternehmen arbeiten.

Zukunftsfähig ist ein Unternehmen für uns dann, wenn es im Einklang mit den Zukünften seiner Kunden und Mitarbeiter seine ambitioniert sinn- und wertvolle Vision derart nachhaltig erreicht, dass Mitarbeiter wie Kunden weiterhin in die Zukunft des Unternehmens investieren und hiermit die Weiterentwicklung des Unternehmens gesichert wird.

Den Begriffen "Führungskraft" und "Zukunftsfähigkeit" ist gemein, dass sie auf Entwicklungsprozessen aufbauen und von Menschen geprägt werden. Beide Begriffe stellen einen Wert dar, den Wert Führungskraft zu sein und den Wert, Zukunftsfähigkeit zu besitzen. Beide Werte sind auf die Sicherung der Unternehmens-Existenz gerichtet.

Diese Begriffsbestimmung macht auch deutlich, dass wir natürlich wahrnehmen, dass in vielen Unternehmen eine große Anzahl von Führungspositionen mit Bewahrern und Konsolidierern besetzt ist. Manche Funktionen erklären dies aus ihrer Aufgabe heraus. Aber wir fragen uns, ohne die Leistungen dieser Fachleute ins falsche Licht rücken zu wollen, ob das Prädikat „Führungskraft“, insbesondere das Wort „Führung“, nicht einer grundlegenden Reformierung zugeführt werden muss. Im eigenen Erleben treffen sich zahllose Vermengungen des Begriffes zum Beispiel mit den Attributen „Personalverantwortliche/r“, „Experte“, „Fachfrau/-mann“, „Budgetverantwortliche/r“ usw. Wir fragen, treffen diese Begrifflichkeiten das, was Unternehmen wirklich an Führungskraft benötigen? Oder würde gar eine Diskussion um den Begriff eine Welle der Entrüstung, eine gar polemische Debatte um eine neue Elite, einen Statuskampf entfachen?

ZUKUNFT und ZEITVERSTÄNDNIS

In eigenen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass eine überragende Mehrzahl von Menschen ein langfristiges Zukunftszeitverständnis besitzen. Die Zukunft wird somit, als Form betrachtet zu einem langgedehnten Raum, der heute beginnt und zu einem Zeitpunkt X endet. In diesem Kontext nach dem Inhalt der Zukunft befragt, geben wieder die allermeisten Menschen Ziele an und formulieren diese als Wünsche, Hoffnungen oder Glaubenssätze. Auf Nachfragen empfinden sie ihre Zukunftsbilder als fragil, „so viel könne dazwischen kommen“, „man wisse ja nie“ usw.

Wir leiten aus diesen ersten Erkenntnissen für die Situation in Unternehmen ab:

1. Je langfristiger der Zukunftsbegriff verstanden wird, desto anspruchsvoller ist die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit. Je kürzer er verstanden wird, desto druckvoller, im Sinne von akut erforderlich, ist die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit. In diesem Kontext sei auf Chancensituationen hingewiesen, die ein Unternehmen nicht erkennt, weil es zu sehr mit seinem ad-hoc-Business beschäftigt ist. Der Einsatz externer Zukunftsberater ist für diese Unternehmen zwingend geboten und in unserer Beobachtung gerade für zahlreiche start-up´s sinnvoll die ihrer frischen, vielleicht aber gerade vom Wettbewerb überholten Vision nachhecheln. Auf individueller Ebene mag als Analogie der Coach erlaubt sein, der durch kreative Impulse mit dem Coachee neue Richtungsoptionen erarbeitet, weil dieser „tunnelt“ und Weitblick ungenügend aufbringt.
2. Je langfristiger Sie den Begriff der Zukunft fassen, desto zukunftsfähiger müssen zumindest Ihre „unverzichtbaren 5%“ Führungskräfte, Geschäfts- und Beraterpartner sein, je kürzer Sie ihn fassen, desto zukunftsfähiger müssen Ihre Management-Systeme sein. Nicht umsonst hat SAP ja auch mancherorts den Spitznamen: „Schnell Alles Paletti“ erhalten.

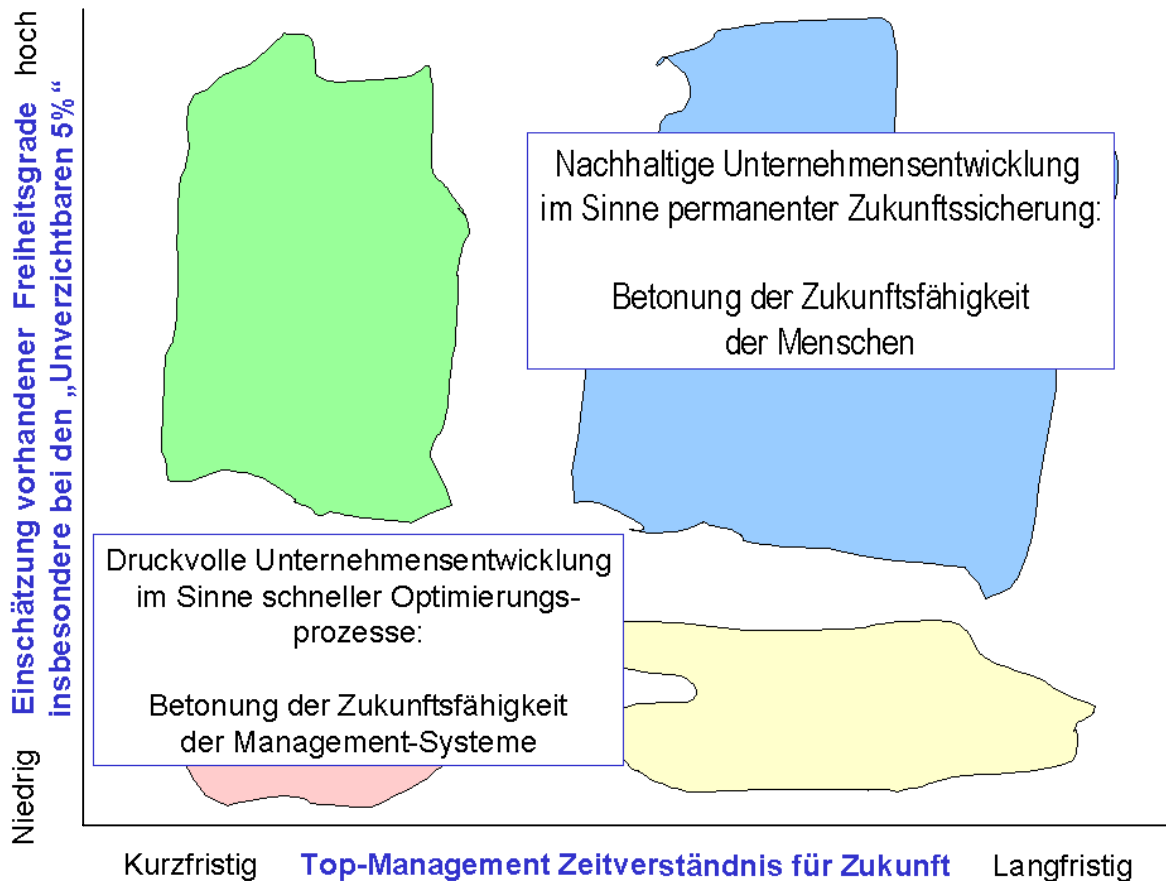


Abb.2.: Je langfristiger das Zukunftszeitverständnis und je höher die persönlichen Freiheitsgrade, um so zukunftsfähiger die Menschen, je kurzfristiger/niedriger, um so zukunftsfähiger die Systeme

Wir betonen in unserer Arbeit ein zeitlich langfristiges Verständnis von Zukunft und hohe Freiheitsgrade (z.B. im Sinne von Eigenverantwortlichkeit, Selbststeuerung von Gruppen etc.) und focussieren damit auf die Qualität der Führung. Nur die Führung vermag Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance zu geben, ein Zukunfts-Commitment, einen gemeinsamen Sog, ein unbedingtes Wollen zu erzeugen.

„Unsere“ Führungskräfte müssen also Persönlichkeiten mit einem weitreichenden Zukunftsblick sein. Und sie müssen die Gabe besitzen, ihre langfristigen Perspektiven auch mit einem unmittelbaren Nutzen zu versehen und diesen ebenso zu kommunizieren. Denn der berühmte Funke soll überspringen, die gewollte Zukunft soll real werden – durch professionelles Projektmanagement konkretisiert, strukturiert, geplant und erreicht.

Führungskräfte mit Balance werden auch Einbußen gewollter Zukunft meistern – Kurven fährt man halt langsamer als Highways. Diese Führungskräfte schaffen es aber immer wieder, "aus der Zukunft zurück nach vorn" zu denken und zu handeln. Führungskräfte dieser Elite sind kraftvolle Führungspersönlichkeiten, ihre Teams sind zukunftsfähig, ihre Kunden glauben an die Zukunft - und wollen sie.

Ein solch balanciertes Denken und Handeln zeigen auch zukunftsfähige Beraterteams, weil sie die Prozesse der Organisationsentwicklung und -psychologie genau kennen und bewährte und neue Indikatoren einsetzen, die den Blick sowohl auf den Prozess im Sinne von "was muss ich heute tun, um morgen erfolgreich zu sein" als auch auf den "Zustand Zukunft" werfen. Und um diesen „Zustand der Zukunft“ geht es, wenn wir nicht müde werden, Unternehmen zu raten, ihre Führungskräfte in Zukunftskompetenz zu trainieren, zu begleiten und zu beraten.

ZUKUNFT und TRENDS

Ist es nicht an der Zeit, eine Zukunfts-Qualifizierungs-Offensive zu starten, die diesen Namen auch verdient? Ist es nicht an der Zeit, unserer Jugend eine attraktive Zukunft zu bauen, die nicht, wie es österreichische Marktforscher ermittelt haben, dazu führt, dass die Jugendlichen zwar der Ansicht sind, dass sie selbst wohl eine ganz gute Zukunft haben dürften, jedoch nach ihrer Einschätzung sowohl Region, Land als auch die Welt einer düsteren Zukunft entgegengehen.

Diese ambivalente Einschätzung ist leicht zu erklären – die Jugend wird sich attraktiven Projekten widmen, Projekten, die sie herausfordern, die sie aber nicht in Unternehmen heutiger Couleur ausmachen. Die Folge ist Innovationsverarmung in den Unternehmen und eine massive Verlangsamung des unternehmerischen Fortschritts. Um für die Jugend attraktiv zu sein, muss die Führung heute attraktiv werden!

Der Grundstein der Zukunft wird heute gelegt, oder wie die Werbebotschaft der Axa Versicherungsgruppe sagt: The Future. Together. Now.

Einen Grundstein zu legen, bedeutet in der Sprache der klassischen Zukunftsforschung vielfach nur, heutige Trends nach vorne zu verlängern. Der Futurologe und Naturwissenschaftler Herman Kahn tat es so bereits in den 60er Jahren. Sein Werk "The Year 2000" war ein spektakulärer Bestseller in den USA. Heute gelesen, eignen sich seine Zukunftsdeutungen zum Beispiel über die Beleuchtung der Nachtseite der Erde durch künstliche Monde, seine kontrollierten atomaren Sprengungen im Bergbau oder die Kontrolle des Klimageschehens durch extraterrestrische Wetterstationen eher als Satire. Da lag seine Frau schon richtiger als sie vor ein paar Jahren meinte: "Tief in meinem Herzen weiß ich, dass er ein kompletter Idiot war."

Die Visionen Kahns als auch viele fehlgeleitete Analysen zum Beispiel aus Delphi-Studien, Expertenbefragungen oder mathematischer Prognoseverfahren haben das Interesse an großen Zukunftsentwürfen eher verblasen lassen. Der kurzfristig, kommerziell verwertbare Trend steht dagegen hoch im Kurs. Wenn Faith Popcorn die neue Rocklänge des Jahres 2001 verkündet, bedeutet das für die Modebranche größere Planungssicherheit und stabile Umsätze im Massengeschäft.

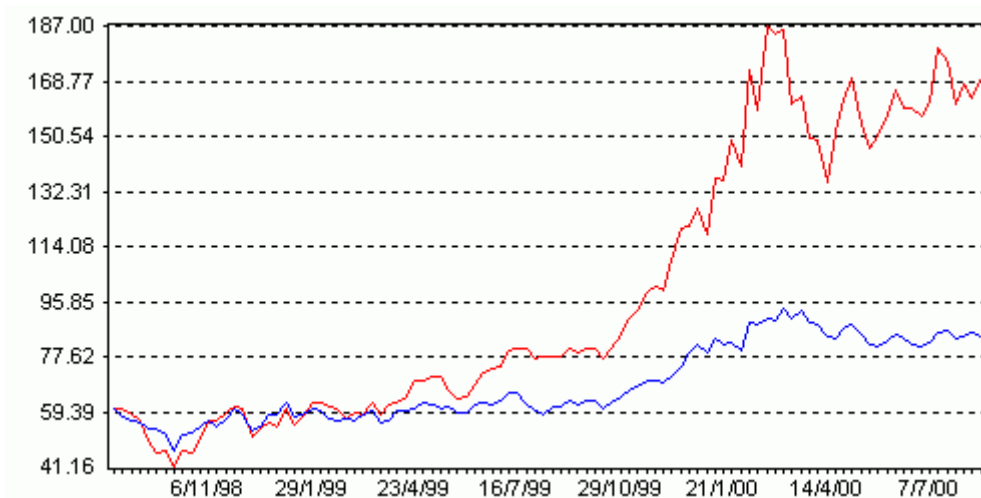
Ein prächtiges Beispiel für die Kommerzialisierung der nahen Zukunft hatte als Basis die zunehmende Verkehrsdichte, die damit einhergehenden Staus und die technischen Möglichkeiten der Satellitenforschung in Krisensituationen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Forschern und Entwicklern machte es so möglich, das Navigationssystem für PKW zu entwickeln, ein Produkt, dessen Akzeptanz hoch ist und ohne Bemühen weiterer Zukunftsaguren zum Auto des nächsten Jahrtausend gehören wird wie heute der Airbag.

ZUKUNFT und KERNKOMPETENZ

Ganz zentral ist hierbei die aus unserer Sicht vordergründig richtige, im Zeitverlauf jedoch gefährvolle Konzentration auf das, was Unternehmen Kernkompetenz nennen. Die Konzentration auf zentrale Geschäftsfelder und die intensive synergetische Projekt-Koordination, unter dem Schlagwort "Coopetition" sogar mit Wettbewerbern vollzogen, bringt fraglos Vorteile in der Marktpositionierung, der Kommunikation und der Nutzung des mit der Kernkompetenz einhergehenden Kern-Wissens der Mitarbeiter und des Unternehmensumfeldes. Stärken zu stärken, dies verspricht Kraft und Marktmacht. Ganz aktuell sehen wir dies im Wettbewerb um den Energiemarkt. Stromerzeuger mit klarem Fokus auf dieses Segment haben Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern, die sich zudem mit Geschäftsfeldern befassen, die sinnvollerweise anderen Unternehmen mit entsprechender Expertise überlassen werden sollten.

Ein anderer Markt, in dem nach diesen Regeln gespielt wird, ist der Pharmamarkt. Hier erforschen und entwickeln Wettbewerber gemeinsam neue Substanzen, um sie dann teils in bestehenden gemeinsamen Unternehmen, teils wieder als klassische Wettbewerber, teils auch in neu gegründeten Firmen auf dem Markt zu platzieren und zu vermarkten. Neue Unternehmen, die auf diesem Wege entstehen, setzen als rechtlich selbständige Einheiten darauf, dass in ihnen erneut die Kernkompetenzen greifen und zu prosperierendem Geschäft führen werden.

Auch traditionsreiche Unternehmen anderer Branchen gehen diesen Weg. So hat Siemens mit dieser Firmenpolitik in den letzten Jahren eine Wende seiner Ertragskraft vollzogen und in den letzten Monaten durch die Entwicklung des Börsenwertes entsprechende Anerkennung erfahren.



rot: SIEMENS, blau: DAX, Quelle: <http://www.siemens.de>

Wir vergleichen die Suche nach Kernkompetenz gerne mit dem Autofahrer, der in einer Stadt nach dem Weg sucht (weil er noch kein Navigationssystem hat) und von drei Menschen drei unterschiedliche Empfehlungen für die Strecke erhält. Die erste führt ihn zwar zum Ziel, aber mit erheblichem Treibstoffverbrauch, die zweite führt ihn auch zum Ziel, aber er muss bis dahin an zwanzig Ampeln seine zeitlichen Ressourcen erschöpfen, die dritte weist ihm auch einen passenden Weg, jedoch durch Straßen, deren Erhaltungszustand an Südsibirien erinnern und anschließend einen Weg in die Werkstatt erzwingen. Was würde der Fahrer darum geben, könnte er einen Menschen mit der Kernkompetenz "Kenner des Wegenetzes" identifizieren und fragen. Nicht selten ist dann die letzte Anlaufstelle der Taxifahrer - der Experte, der mit vielen Experimenten Erfahrungen gesammelt und hierdurch Expertise erlangt hat.

Was aber, wenn dieser Engel des Wegenetzes nun auch durch Beobachtungen, Erzählungen, Wahrnehmungen aller Art erkannt hätte, dass immer mehr Menschen beruflich bedingt in ihnen fremde Städte oder immer wieder in sich verändernde Städte kommen. Was, wenn er zudem hieraus mutig abgeleitet hätte, dass die Menschen in Veränderung ihrer bisherigen Einstellung, die Zeit vor Ort eher alleine als in Gesellschaft zu verbringen, nunmehr offen sind für die Begegnung mit dem "interessanten Menschen". Was, wenn aus der Kernkompetenz "Kenner des Wegenetzes" durch den Taxifahrer ein neues Geschäftsfeld "City-Scouting mit very interesting people" erschlossen würde, so dass der Autofahrer per Internet seinen "Gedankenaustauscher" buchen könnte? In brutalster Weise seine Kernkompetenzen „sicheres Fahren“ und „Kenner des Wegenetzes“ verletzend, würde dieser Taxifahrer sein Gespür für die Veränderung menschlicher Einstellungen nutzen, um neuen Umsatz zu generieren. Welche Einstellung zur Zukunft wird er wohl haben?

ZUKUNFT und WISSEN

Wenn wir uns daher in unserer Beratertätigkeit nicht nur den erschöpften Erkenntnissen aus Trends und Kernkompetenzen widmen, dann tritt immer häufiger ein Element in das Zukunftsmanagement ein, dessen Bedeutung in unserem Erleben in vielen Unternehmen unterschätzt oder zumindest auf falschen Fährten gemanagt wird: Das Wissen.

Wissen Ihre Führungskräfte, welche Einstellungen ihrer Mitarbeiter sich ändern, sollte im kommenden Jahr eine Produktentwicklung Ihres Hauses einen großen Markterfolg bescheren? Oder können sie einschätzen, was mental passiert, wenn sich eine F + E Investition als Flop präsentiert? Oder, wenn ähnliches Ihrem Hauptwettbewerber passiert? Können Ihre Führungskräfte diese Einstellungsdynamik wahrnehmen und in Aktionen umsetzen?

Nicht zu leisten, meinen viele Unternehmer. Wir meinen: Doch, nur mit dem Einsatz richtiger Mittel und Methoden im Wissens- und Zukunftsmanagement. Ein Beispiel aus der aktuellen Gegenwart: Immer noch investieren Unternehmen ungeheure Mittel in die Gestaltung ihres Wissensmanagements, und die meisten stoßen immer wieder auf dasselbe Dilemma - auf die Angst der Mitarbeiter nämlich entweder preisgeben zu müssen, das eigene Wissen sei für das Unternehmen nicht mehr wertschöpfend genug oder zu meinen, es sei zu wertvoll, um es dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Warum investieren die Unternehmen trotzdem? Vielleicht, weil sie nicht als Außenseiter dastehen wollen? Oder weil das Etikett "Wissensmanagement" nach innen suggeriert, da wäre eine Kraft, die per se eine Art von Eigenmotivation auslösen müsste, denn schließlich wolle doch jeder beweisen, wie wertvoll man für das Unternehmen ist.

Vielleicht investieren die Unternehmen auch, weil sie hoffen, die Mitarbeiter würden schon noch ihre Einstellung zum Thema Wissenstransfer ändern, weil immer das Damokles-Schwert des drohenden Arbeitsplatzverlust über ihnen schwebt.

Wir meinen, die Projekte zum Wissensmanagement werden solange scheitern wie es die Unternehmen nicht schaffen, mit ihnen die Zukünfte der einzelnen Mitarbeiter mit zu integrieren. Zu meinen, mit Prämien oder anderen Anerkennungen die Menschen schon bewegen zu können, ihr Wissen bereit zu stellen, gehört zu den naivsten Vorstellungen menschlicher Evolution. Unsere Empfehlung: Überdenken Sie Ihre Initiativen im Wissensmanagement und hinterfragen Sie die Äußerungen der Auguren der Technologiebranche. Nutzen Sie das Wissen derer, die aus der Perspektive "Einstellungsdynamik" ein solches Projekt anders anfassen.

Wer als Unternehmer oder Manager noch auf dem Standpunkt steht, die Macht des Unternehmens sei Garant für eine erfolgreiche Zukunft, der wird immer stärker lernen müssen, dass die wahre Macht in den Händen derer liegt, die sich fortwährend einen Zuwachs an persönlichen Handlungsoptionen erhalten. Menschen, die in verschiedenen Lebensszenarien denken, weil sie gelernt haben, Unsicherheit mit Flexibilität zu begegnen. Eine Flexibilität, die einem Unternehmen sehr schnell große Probleme bereiten kann.

Den Taxifahrer aus unserem Beispiel gibt es wirklich. Er fährt in Berlin. Und er hat sich aus dem Fahrerverbund gelöst, sich selbständig gemacht, und sein Internet-Taxi fährt prächtige Zahlen ein.

Soviel zu unserer Sicht des Ist-Zustands.

Zukunft wird zur Ware. Zum Profil. Zum Wert an sich. Ganz im Sinne amerikanischer Mentalität, in der Zukunft die Zeit ist, in der Du bereust, dass Du das, was Du heute hättest tun können, nicht getan hast, sind wir bestrebt, den goldenen Schmetterling mit dem *weltweiten Netz* zu fangen, - uns die Zukunft mit Szenarien, Trends und Prognosen "untertan" zu machen - mit allerlei Technologie die Nase vorn zu haben. Aber, meine sehr geehrten Damen und Herren, wo ist vorn? Was ist vorne? Was erwartet uns vorne?

Vorne zu sein, in vorderer Front Akzente zu setzen, bedeutet für viele von uns, Einsatz der Kompetenz, Initiative und intelligente Nutzung der Ressourcen, der Wille zum Erfolg, die konsequente Umsetzung der Macht in zukunftsgerichtete Entscheidungen.

ZUKUNFT und MACHT

Zukunft scheint in der eigenen Macht zu liegen, nur so ist erklärlich, dass so viele Menschen Zukunft mit Chancen, Herausforderungen, neuen Wegen gleichsetzen. Motivationsgurus machen glauben, die Zukunft läge einem zu Füßen, man müsse sie nur ergreifen. So einfach wollen wir es uns nicht machen, wenngleich der auch von uns vertretene Satz von Karl Jaspers "Die Zukunft ist als Raum der Möglichkeiten der Raum unserer Freiheit" aufzeigt, dass es durchaus Chancen und Gelegenheiten gibt, die sich im Raum dessen, was jeder Mensch für sich als Zukunft bezeichnet, entdecken und nutzen lassen.

Wir haben in vielen Jahren erkannt, dass alle Menschen eine individuelle Einschätzung, ein ureigenes Bild von Zukunft haben. Damit wird Jaspers Gleichung "Zukunft ist der Raum unserer Freiheit" zu einem Verhältnis von individuellen Freiheitsgraden und individuellen Zeiteinheiten (Abbildung 1 zeigte es)

ZUKUNFT und WAHRNEHMUNG

Führungskräfte stehen gemeinhin vor der Aufgabe, in dem ihnen zur Verfügung gestellten Rahmen an Freiheitsgraden und zeitlichen Dispositionen ihre vereinbarten Ziele zu erreichen. Wenn nun eine Unternehmensleitung spürt, dass die Zukunftsentwicklung des Unternehmens gestört ist, dann stehen auf der Seite der Führung einige Elemente zur Prüfung an. Sind die Freiheitsgrade ausreichend groß, oder fühlen sich die Führungskräfte in ihrer Arbeit eingeeengt? Ist die Zeitplanung realistisch, oder retten sich die Führungskräfte bei Verzögerungen in die Suche nach Erklärungen? Sind die Ziele einvernehmlich vereinbart worden, und wurden sie richtig formuliert? Haben die Ziele eine unternehmensentwickelnde Dimension oder wirken sie nur kurzfristig? Haben wir überhaupt zukunftsgerichtete Führungskräfte?

Wenn Ihnen diese Fragen auch begegnen, ist es dann nicht an der Zeit, in die Zukunftsfähigkeit von Führungskräften wesentlich mehr Aufmerksamkeit und konzentrierte Wahrnehmung zu investieren?

Wahrnehmung ist eine der anspruchsvollsten Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit. Aber nicht nur die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, das Früherkennen von Chancen sondern auch und gerade die Wahrnehmung der Zukunftsfähigkeit des Managementteams und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich entwickeln.

Wenn ich eingangs fragte: Was wird uns vorne erwarten?, so können wir Ihnen heute nach vielen Jahren intensiver Coachingarbeit sagen: Die Zukunft wird uns eine wesentlich rasantere Entwicklung der Einstellungsänderung bei den Menschen bringen. Der Grund hierfür ist das, was wir die "Neuen Ängste" nennen.

ZUKUNFT und ANGST

Evolutionsbiologen haben jüngst aufgezeigt, dass Angst ein zentraler Motor für Veränderungen ist. Angst ist die uns in die Gene gelegte Chance, eine Gefahr zu vermeiden. Diese Chance zu ergreifen, heißt Veränderung anzustoßen. Verändern wiederum heißt, etwas "anders" denken oder machen zu wollen. Einstellungsänderung ist die Folge.

Nun wäre die Formel: "Viel Angst - viel Veränderung - viel Chance" nicht richtig gedacht, würde daraus die Botschaft an Führungskräfte: "Ängstigt, so werdet ihr erfolgreich sein". Denn Angst ist auch der größte Kostenfaktor, wenn sie mit innerer Kündigung, Fluktuation, Entscheidungs-Phobien oder Fehlzeiten einhergeht. Denn Angst kann ihre positive Kraft nur dann entfalten, wenn sie nicht zerstört, nicht zur Furcht mutiert, wenn sie "endlich" ist. Es gehört aus unserer Sicht zu modernem Controlling herauszuarbeiten, wie viele Kosten Führungskräfte dadurch erzeugen, dass sie durch das Schüren von permanenten oder überzogenen Ängsten Menschen von dem fernhalten wozu Unternehmen sie gewinnen sollten: Zum Sichern der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch aktives Denken, Handeln und Leben in Leistungszentren.

Die "Neuen Ängste" – und aus unserer Sicht auch von vielen Führungskräften noch nicht erkannten Ängste - sind die, die es in dieser Form vor wenigen Jahren noch nicht gab. Die Cyber-Angst zum Beispiel - die Angst vor der unbelebten, technischen Natur. Vor ein paar Jahren noch eine fast unbekannte Welt, ist diese Angst vor dem virtuellen Gegenüber, vor der ungewissen Sicherheit des Webs, vor der unsichtbaren Indoktrination, vor der Verglasung des Menschen heute ein Tagesthema.

Spätestens in sieben Jahren wird sich diese Angst in eine andere verändert haben - in die Angst, im Web nur unzureichend Performance zu erbringen. Das Publikum im Netz wird immer größer werden, immer aufmerksamer und selektiver. Die Gründe hierfür sind u.a. "das Internet im Wohnzimmer", immer günstigere Konditionen, international flächige Verbreitung, schnelle Zellteilung der Nutzer und Auflösung von Zugangsrestriktionen für Mitarbeiter in Unternehmen. Die Kontaktzahlen im Web, gemessen durch den "Login-Zähler" auf der Homepage, durch Ranking-Listen usw. werden die Ängste hochtreiben. "Bin ich wer" im Internet, das wird zu klären sein. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, eine Web-Personality aufzubauen. Es ist ein vergleichsweise finanziell geringer Beitrag erforderlich, um ein Gefühl für Sicherheit bei der Nutzung des Webs auch bei einer Generation aufzubauen, die meint, das alles sowieso nicht mehr nachvollziehen zu müssen (gemeint ist meist, „nachvollziehen zu können“).

Eine Neue Angst wird auch die Entfernungsangst sein. Nicht nur, dass heute Waffensysteme entwickelt werden, deren Reichweite es ermöglichen werden, dass sich Angreifer und Angegriffene nie zu Gesicht bekommen werden, so wird dies im Zuge der weiteren Globalisierung der Märkte auch die Unternehmen treffen. Vielleicht entsteht gerade jetzt ein Unternehmen in Indien, das den Untergang eines Unternehmens hier in Deutschland bedingen wird, dessen Repräsentant jetzt hier im Web ist und diesen Beitrag downloaded.

Kontaktlosigkeit wird eine Neue Angst sein. Kontaktlosigkeit, weil die Gesichter fehlen. Die Balance heißt: Schaffen Sie Gesichter. Ihre Führungskräfte brauchen Gesichter, kein Make Up. Die Balance heißt: Schaffen Sie Nähe, Menschen brauchen Nähe. Wie wollen Sie Ihre internationale Tätigkeit als Wert verankern, wenn die Menschen in Ihrem Unternehmen nur durch Worte erfahren, wie Sie die Welt verstehen?

Eine Neue Angst wird die Angst vor der "Eigen-Artigkeit", die Angst vor der eigenen Art, vor dem Mitmenschen, vor dem Kollegen als Wettbewerber sein. Kompetenzfokussierung, Wissensmanagement, Verkernung und Schlankheit wird die Professionalität in Strukturen und Know how weiter befördern. Diese steigende Komplexität jedoch wird dazu führen, dass Menschen mehr ihrem Gefühl, ihrem Gespür folgen werden. Kraftvolle Führung muss hier helfen, auszubalancieren. Es braucht Wärme.

Die Universität Mainz attestiert in einer aktuellen Studie zur Performance von Führungskräften aus unserer Sicht zu recht eine stark wachsende Bedeutung einer reifen und weisen Unternehmenskultur. Eine Kultur der Balance. Eine Kultur, die Zukünfte integriert und im Sinne des Unternehmensauftrags diese Zukünfte beflügelt, alles zu geben, um selbst zukunftsfähig zu bleiben - diese Kulturentwicklung zu starten, ist Milleniums-auftrag.

ZUKUNFT und FÜHRUNG

Durch Deutschland muss ein Ruck gehen. Ein Wahrnehmungsruck. Ein Ruck vor allem durch die Führung in Unternehmen. Ich will es sehr deutlich aussprechen: Von Zukunftsfähigkeit sind viele Führungskräfte erschreckend weit entfernt, weil sie wahrnehmungsmüde geworden sind. Sie interpretieren den Shareholder Value so als würde der Investor ein Spekulant sein, der an der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens kaum interessiert ist, sondern vielmehr ausschließlich auf die alljährliche Ausschüttung achte. Sie wollen nicht sehen, dass die heutige Rendite keinen Euro Umsatz von morgen garantiert. Sie wollen nicht sehen, dass Zukunftsbilanzen wenn schon nicht auf dem Papier, dann aber in den Köpfen der Anteilseigner entstehen. Und dass Investitionsentscheidungen immer öfter danach getroffen werden, wie ein Unternehmen Zukunft versteht.

Viele Unternehmen interpretieren Zukunftsentwicklung so als würde der Einsatz modernster Technologie schon ausreichen, um schnellere Markterfolge zu erzielen. Sie sehen dabei nicht, dass auch der Giga-Chip noch keinen Euro Umsatz von morgen garantiert. Außer für das Unternehmen, das ihn produziert.

Andere wiederum reduzieren zukünftiges Wachstum auf "Synergien durch Fusionen". Aber Fusionen erzielen als erstes einmal eine Ertragsdelle und auch die erfreulich verlaufenen Zusammenschlüsse garantieren per se keinen realen Euro Umsatz mehr. Und das Erfindungspotential fusionierter Unternehmen ist erstaunlich niedrig, oder wann haben Sie im Zuge von Mergern einmal erlebt, dass ein neu entstandenes Unternehmen in seiner Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ein klares Innovationsversprechen gegeben hat, wenngleich dies bei einer gewaltigen Kapitalkraft sowohl in Geld- als auch in Geist-Einheiten zu erwarten gewesen wäre?

Viele Unternehmen hören nicht den beliebten Satz von Mitarbeitern "auch diese Veränderung kriegt uns nicht klein" und die mit ihm verbundene Einstellung, dass man schon um das eigene Unternehmen keine Angst zu haben brauche, denn bevor die eine Änderung vollzogen sei, käme ja bereits die nächste. Anstatt durch Veränderungs-Vollzogenheit eine Angst ausgeräumt zu haben und ermutigter weiterzugehen, stumpfen die Menschen in Veränderungsendlosigkeit ab und verlieren ihre Hoffnung. Es ist die Aufgabe von Führungskräften, dies wahrzunehmen und zu handeln.

Ich könnte Fehlinterpretationen dieser Art noch weiter ausführen. Es ist daher für mich wichtig herauszuarbeiten, worin nach unserer Sicht der zusätzliche Umsatz-Euro liegt.

Wir haben als zentrale Erfolgsfaktoren zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit von morgen die Wahrnehmung und das Wissen erkannt. Die meisten Firmenlenker dürften bei der Vorstellung, die zentralen Akteure würden binnen kurzer Zeit das Unternehmen verlassen, zusammenzucken – wir erinnern den Taxifahrer aus Berlin. Dabei ist diese Vorstellung gar nicht so abwegig. Die Zugehörigkeit zu Unternehmen sinkt seit vielen Jahren kontinuierlich. Waren vor zehn Jahren Angestellte noch durchschnittlich 18 Jahre im Unternehmen beschäftigt, sind es heute noch 13 Jahre, Tendenz fallend. Waren vor 15 Jahren Angestellte in max. zwei Unternehmen in ihrem Leben beschäftigt, so sind es heute im Durchschnitt 5 Unternehmen. Tendenz steigend.

Da die materielle Absicherung vieler Führungskräfte heute durch hohe Erbsummen und Nebeneinnahmen gewährleistet ist, stellt Vergütung immer weniger einen echten Motor für die treibenden Mitarbeiter dar, mit denen die Unternehmen in die Zukunft starten könnten. Dennoch entwickeln Unternehmen immer neue Vergütungsmodelle mit immer intelligenteren Formen der Prämienanteile. Auch die Ansätze mancher Unternehmen, ihren Mitarbeitern Future Stocks anzubieten, bleiben dabei oftmals auf der Ebene der Führungskräfte stecken – was ist das für eine Kultur, die Zukunftsfähigkeit per se einer hierarchischen Struktur zuordnet?

Zielvereinbarungssysteme erfassen in der Regel die nächsten 12 Monate. Halbjahresgespräche zerhacken diese Periode noch einmal. Der Blick jenseits des Zielhorizontes wird somit zumindest eingeschränkt. Wenn Forscher und Entwickler so arbeiten würden, dann käme vermutlich kein Produkt über die Phase der Idee hinaus.

Im Vertrieb oder in den Service-Bereichen lässt sich diese kurzfristig angelegte Form der Zukunftsbearbeitung offensichtlich leichter verkaufen. Wir haben jedoch oft genug in Coachinggesprächen erfahren, wie unzufrieden Führungskräfte aus diesen Bereichen mit solchen Situationen sind. Und auch uns erschließt sich diese künstliche Form der Ausblendung des Übermorgen nicht.

Noch schwieriger wird es, wenn Marktverschiebungen durch Fusionen und Allianzen eine persönliches Engagement mit einem Unternehmen immer schwieriger machen. Wie auch, wenn der Moment, zur Welt- oder Branchenspitze zu gehören, immer flüchtiger wird, wenn bereits der nächste Mega-Merger oder der nächste Zusammenschluss großer mittelständischer Unternehmen vor der Türe steht? Das Motiv "Status" lässt sich so ebenfalls immer weniger als plausibler Zukunftsantrieb im Unternehmen nutzen.

So bleiben letztlich die Motive "Macht" und "Freiheit" die entscheidenden Antriebe, und es bleibt den Unternehmen zu erkennen, dass ihre Kompetenzträger "mächtig frei" sind. Mächtig freie Menschen mit Optionsvielfalt und hieraus resultierender Einstellungsdynamik sind die wahre Herausforderung an ein Unternehmen. Die "Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung" formuliert dies in ihrem letzten Zukunftsbulletin so: "Im Wertesystem der heutigen "High Performer" spielt Freiheit eine große Rolle - dies fordert eine neue Politik des Intrapreneurships".

Einstellungen und deren Veränderungen sensibel wahrzunehmen, ist daher eine der dringlichsten Führungsaufgaben. Und es ist wichtig zu erkennen, dass das Handhaben von Einstellungsvielfalt die Basis der Zukunftsentwicklung bedeutet. Einstellungsvielfalt heißt auch, dass wir es mit Zukünftevielfalt zu tun haben. Wir haben in unserer Coachingtätigkeit mit vielen Führungskräften alljährlich zu tun. Ihre Einstellungen zum Leben, zur Arbeit oder zur persönlichen Entwicklung haben ihre Verhaltensweisen geprägt. Und die Wirkungen auf ihre Verhaltensweisen hatten wiederum Einfluss auf ihre Einstellungen. Diese Dynamik lässt es daher nicht einmal zu, nur von Zukünften zu sprechen. Wir müssen sogar von Dynamiken von Zukünften sprechen. Dynamische Zukünfte integrieren zu wollen, heißt Zukunftskommunikation zu praktizieren. Auch dies ist wiederum eine Führungsaufgabe.

ZUKUNFT und INTEGRATION und KOMMUNIKATION

Praktizierte Zukunftskommunikation ist vielen von Ihnen bereits dann begegnet, wenn Sie eine Vision entwickelt haben. Sie dann, vielfach persönlich erleichtert, endlich schwarz auf weiß zu haben, lässt Führungskräfte oftmals meinen, das Wesentliche bereits geleistet zu haben. Um so erschrockener sind sie dann, wenn sie ihre Visionen nicht mit Faszination und Begeisterung aufgenommen sehen. Eine Analyse wird in solchen Fällen schnell zu erkennen geben, dass das Unternehmen einem klassischen Irrtum aufgesessen ist. Dem Irrtum, der Integration der Zukünfte der Menschen und der Kunden, im Vorfeld keine wahre Bedeutung beigemessen zu haben.

Visionen, vom Top-Management angestoßen, sind ein Muss für den Erhalt der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Visionen zu entwickeln heißt jedoch, sie durch integrationsstarke Führungskräfte auf breiter Basis erarbeiten zu lassen. Ein die Zukünfte von Mitarbeitern und Kunden wahrnehmen wollendes Unternehmen darf wohl als Elite-Unternehmen mit lernenden Mitarbeitern und Führungskräften bezeichnet werden. Führungskräfte, mit der Fähigkeit zur Zukunftsintegration dürfen wohl als Unternehmenselite bezeichnet werden.

Die Kraft der Vision jedoch kann sich unseres Erachtens nur dann entfalten, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zukunftsvorstellungen entwickeln, die sich im unternehmerischen Umfeld nutzen lassen. Bei einer im Sommer 2000 von uns durchgeführten Befragung unter 105 Führungskräften ergab sich, dass 85% der Befragten mit Zukunft konkrete Lebensziele verbanden. Nur wenige davon waren Ziele aus dem beruflichen Umfeld. Die übrigen 15% entwickelten Zukunftsbilder als Gefühlsdimension „ich will glücklich sein“, „ich erhoffe mir ein zufriedenes Leben“ – ohne auch bei diesen Darstellungen explizit auf ihre Rolle als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter ihres Unternehmens zu verweisen. Mag diese Befragung auch als Blitzlicht bewertet werden, so wird deutlich: Zukunft und das eigene Unternehmen werden immer weniger als Einheit verstanden. Wir fragen uns, warum?

Es mag ein Zeichen der Zeit sein, dass den Fusionen, Umstrukturierungen und Veränderungen in Unternehmen in der Regel eine analytische vollzogene Änderung des Unternehmenskörpers zugrunde liegt. Das Unternehmen ist "schlank", ist hier die oft gehörte zentrale Ergebnisbotschaft. Viele der zur Verschlankung notwendigen Managementprozesse wie Business Reengineering oder Lean Management wurden professionell durchgeführt und zeitigten auch entsprechende Erfolge. Für den Geist meint man nun das Wissensmanagement entdeckt zu haben - eine Entwicklung, die aus den bereits genannten Gründen aus unserer Sicht nicht erfolgreich sein wird.

Die Unternehmenswerte, gerne eingefroren in Leitlinien und Missionen, stellen die angekratzte Unternehmensseele dar. Seelenverwandte zu treffen, fällt in Unternehmen heute schwer. "Man soll sich mehr um die Seele als um den Körper kümmern, denn Vollkommenheit der Seele richtet die Schwächen des Körpers auf." Demokrit's Weisheit spricht figurbetonte und wissenszentrierende Unternehmen an, deren Abmagerung und Konzentration die Seele befallen hat und in denen sich die Hoffnungsträger durch den Aufbau eines individuell balancierten Dreiklangs von Körper, Seele und Geist eigene Handlungsoptionen offen halten. Handlungsoptionen, in denen das "eigene" Unternehmen immer seltener vorkommt.

"Der Geist ist frei", ein Satz, der viele heute erst ab 17 Uhr zum Leben erweckt, so als wäre die Zeit im "Geistgefängnis" Unternehmen dazu da, sich nach dem Freigang ab Nachmittag zu sehnen. Es stellt sich die Frage, ob nicht trotz aller Orientierungsangebote der Unternehmen (Mitarbeiter-Orientierung, Kundenorientierung, Werte-Orientierung, Ertragsorientierung usw.) gerade diese zur Orientierungslosigkeit führen. Wenn die vielen Richtungen dazu führen, dass die Menschen sich nach nichts mehr richten können und Führungskräfte nichts mehr "aus"-richten können, dann können sie nur noch versuchen, die Menschen für ein System so "abzu"-richten, damit diese nichts mehr "an"-richten können.

Nicht umsonst kommt das Wort Manager vom italienischen "maneggiere", was soviel wie "dressieren" bedeutet. Nicht umsonst lässt sich beobachten, dass immer mehr nach "Leadern", nach Führungspersönlichkeiten, gesucht wird, eben weil "Management-Dresseure" heute nicht mehr ausreichen. Nicht umsonst wird versucht, Führungskräften mit einer Ausweitung des Rollenrepertoires zum Beispiel in Richtung "Coaching" fälschlich dieses Gefühl von "Leadership" zu verleihen - nicht erkennend, dass sie ihnen hiermit das Leben noch schwerer machen als es ohnehin schon ist - und nicht erkennend, dass sie hiermit den Beruf des Coaches derart verwässern, so dass Mitarbeiter den Wert des Coachings nicht erfahren.

Um es klar zu sagen, wir wollen hier keine neue einseitige Modewelle anstoßen, in dem wir nun zur Betonung der Unternehmensseele anraten. Dies wäre zu billig und wäre dem fatalen Grad an Zukunftsfähigkeit in deutschen Unternehmen auch nicht angemessen. Was aus unserer Sicht die Botschaft der Stunde erfolgreicher und weitsichtiger Unternehmen ist, ist viel weitreichender und komplexer und heißt schlicht "Besinnung". Unsere Botschaft lautet in ihren zentralen Sätzen:

1. Wer nur versucht, aus weniger mehr zu machen, der verbaut sich Gelegenheit aus mehr mehr zu machen. Das Ende ist die Restrukturierungsfalle, in der man immer nur weiter nach Verkleinerungspotential fahndet und damit den Fortbestand des Unternehmens nachhaltig gefährdet.
2. Leader besitzen Zukunftsfähigkeit. Leader brauchen ein elitäres Arbeitsumfeld, nicht Allüren, sondern besondere Ansprüche, die das Unternehmen formuliert.
3. Leader mit Zukunftsfähigkeit nehmen wahr und man kann sie wahrnehmen – es ist für Unternehmen dabei gegebenenfalls leichter, dieses Potential vom freien Markt zu rekrutieren als zu versuchen aus konditionierten Managern Leader zu entwickeln.
4. Die Leistung von Leadern heißt: Zukünfte integrieren, Visionen mit Sinn entwerfen und eine positive Leistungsbilanz im Zustand positiver Leistungsbalance zu erreichen.
5. Die Kultur eines Unternehmens muss Zukunftsbilder aktiv fördern. Bilder, in denen das eigene Unternehmen wieder einen Platz findet.
6. Die zentrale Plattform des Zukunftsmanagements ist der Wissenstransfer.

„...und führe uns nicht in die Zukunft“- dieser Beitrag sollte und soll ermuntern, die Versuchung und den Versuch, sich für die Chancen der Zukunft zu rüsten, aktiv zu begleiten.