

ZUKUNFT



Zukunft wird aus Mut gemacht



Unternehmen brauchen Zukunft. Doch immer schneller und komplexer entwickeln sich Technik und Digitalisierung. Der Druck der Wettbewerber ist groß, und zudem türmen sich im Alltag die Arbeiten und Anforderungen in Lagern und auf Schreibtischen. Das macht es Unternehmen oft nicht leicht, neben der alltäglich anfallenden Arbeit Ziele und Visionen für die Zukunft zu entwickeln. Wenn es überhaupt geschieht, dann oft nur nebenbei und in Eile. Dabei ist es überlebenswichtig, in die Zukunft zu blicken: zu wissen, wohin es gehen soll, alle Mitarbeiter mit an Bord zu haben und Schritte in Richtung Zukunft zu gehen.

VON DAVID HIRSCH



David Hirsch ist Verwaltungswirt und Sozialmanager. Er lebt mit seiner Frau und drei Töchtern in Jena. Seit sechs Jahren ist er selbstständig, um kleine (bis max. 200 Mitarbeiter) sozialwirtschaftlich-christlich-kirchliche Organisationen in ihre Zukunftsfähigkeit zu begleiten.

Sich der unbekannteren Zukunft zu stellen und sie zu gestalten kostet Mut. Der Zukunftsplaner Carsten Fuchs verwendet daher gerne den Satz: „Zukunft wird aus Mut gemacht.“ Dieser kurze Satz birgt drei Schwerpunkte in sich, die mir in der Beratung von Unternehmen und Organisationen immer wieder begegnen. Gleichzeitig bereitet die Akzeptanz dieses Satzes meinen Kunden häufig Schwierigkeiten, da sie mit – teilweise schmerzhaften – Veränderungen verbunden ist. Die Akzeptanz und das nur zögerliche, kompromissbehaftete oder nur halbherzig gesprochene „Ja“ wiederum verhindern, verzögern und verkomplizieren eine Entwicklung.

Nehmen wir den Satz „Zukunft wird aus Mut gemacht“ einmal auseinander:

1 Im Zentrum steht die „**Zukunft**“. Damit geht es weder um die – häufig glorifizierte – Vergangenheit, noch ums „Heute“, sondern um ein anderes, vielleicht auch ganz neues „Morgen“.

2 Es geht um „**Gestaltung**“ (das drückt das kleine Wort „machen“ aus). Die Zukunft „gestaltet sich auch selbst“. Ob meine Organisation darin aber zum Spielball (Opfer-/Armes-Schwein-Syndrom) wird oder sich selbst „in dieser Zukunft positioniert“, ist eine notwendige Entscheidung.

3 Und schließlich der **Mut**. Hier ist es erforderlich, „out of the box“ zu denken und die Vergangenheit allenfalls als Erklärungsressource zu nutzen. Nicht als „es muss alles so bleiben“ oder „wir bauen um das Heute herum ein Morgen“. Das wird Murks.



© Foto(s) ISTOCK/TRIFONOV_EVGENIY

Sich zielorientiert den Herausforderungen zu stellen ist einfacher, wenn Unternehmen ein klares Bild von der Zukunft haben, an dem sich das Unternehmen und auch alle Entscheidungen sowie Handlungen ausrichten sollen. Auch unser Unternehmen hat sich mit der von Carsten Fuchs entwickelten Zukunftsbildmethode um seine Zukunft gekümmert und „out of the box“ ein Zukunftsbild 2030 entwickelt. Es ist ein total spannender Prozess, der auch die persönlich-inhaltlichen Vorstellungen jedes einzelnen Teammitglieds einbezogen hat. Dabei heißt „out of the box“ nicht unrealistisch verrückt, sondern realistisch ambitioniert. So erhält jeder Mitarbeiter die Chance, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Drei Fragen zum Erfolg von Zukunftsprozessen

Natürlich ist jede Organisation individuell und braucht ihren eigenen Weg. Ich stelle jedoch fest, dass die Antworten zu den drei folgenden Fragen häufig über Erfolg oder Miss-/Teilerfolg von Zukunftsgestaltungsprozessen führen.

Frage 1: Warum braucht es die Organisation?

Jedes Unternehmen muss sich klar darüber werden: Was würde der Welt fehlen, wenn es uns und unsere Organisation nicht gäbe? Wer sind unsere Marktbegleiter – oder Wettbewerber? Was machen sie anders oder vielleicht sogar besser als wir? An welchen Stellen haben wir die Nase vorn? Was ist unser Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Point), mit dem wir punkten?

Dazu ist ein analytischer Blick in die Historie und in die heutige Aufstellung des Unternehmens wichtig. Die Auseinandersetzung mit diesem Punkt kann sehr schmerzhaft werden, weil sie häufig reflexartig ein „ja, aber ...“ hervorbringt. Ja, aber wir haben uns doch so engagiert. Ja, soll denn alles, was wir in der Vergangenheit aufgebaut haben, schlecht sein? Hier ist meine dringende Bitte: Alles, was bis gestern war, sollte so akzeptiert und nicht kritisiert werden. Denn der Blick in die Historie hat nichts mit Kritik an der Vergangenheit, mit Selbstgeißelung o. Ä. zu tun. Dennoch gilt es, die Fragen des „Heute und Morgen“ schonungslos realistisch zu beantworten. Denn erst dann ist der Kanal frei, um mit Mut und Konsequenz Zukunft zu bauen.

Es bedarf einer Führungskraft, die weiß, wo sie hinwill. Die ein attraktives „Big Picture“ entwickelt und ihre Führungsaktivitäten auf das Einladen, Mitnehmen und Überzeugen auf die Realisierung dieses „Großen Zukunftsbildes“ ausrichtet.

Frage 2: Wie ist Führung organisiert?

Seit 20 Jahren arbeite ich inzwischen als Führungskraft für sozialwirtschaftliche Organisationen, seit sechs Jahren in diversen Interim-Managementmandaten, meist in herausfordernden Situationen. Die Frage der „Führung“ ist mir, gerade während der vergangenen fünf Jahre, zum wichtigsten Faktor geworden. Der Grund dafür ist vor allem, dass ich in vielen der kleinen sozialwirtschaftlich-christlich-kirchlichen Organisationen **gute Führung vermisse**. Dabei will ich keineswegs sagen, dass das einfach ist. Aber es ist wichtiger geworden. Es bedarf einer Führungskraft, die weiß, wo sie hinwill. Die ein attraktives „Big Picture“ entwickelt und ihre Führungsaktivitäten auf das Einladen, Mitnehmen und Überzeugen auf die Realisierung dieses „Großen Zukunftsbildes“ ausrichtet. Das hat viel mit Kommunikation, mit individueller Reaktion, mit Ermutigung, mit Freiräume schaffen u. Ä. zu tun. Nach meiner Überzeugung hat dies auch viel mit WeQ (der Wir-Intelligenz) zu tun. Das akzeptiert, ja unterstellt, dass das „nicht-wettbewerbliche Wir“ zu einem besseren Ergebnis führt als das gegenseitige Sich-Überholen im Sinne von „höher, schneller, weiter“.

Frage 3: Wer ist die richtige Führungskraft?

Welche Führungskraft ist geeignet, durch diese Veränderung zu führen? Dabei ist selten die beste Fachkraft auch die beste Führungskraft. Und auch davon bin ich überzeugt: Führung besteht aus Management und Führungspersönlichkeit. Der Part der Führungspersönlichkeit ist dabei in den letzten Jahren wichtiger geworden, um die beschriebenen Herausforderungen zu lösen. Denn die Frage ist weniger geworden, wer mit welcher Perfektion welche „Technik“ anwendet, sondern die Frage ist, wem kann/will ich vertrauen? Mit wem habe ich Lust, an der Zukunft zu arbeiten und damit auch Risiken auf mich zu nehmen? Das Problem dabei ist: Managementtechniken sind erlernbar. Führungspersönlichkeit ist es nicht. Sie ist allenfalls längerfristig entwickelbar.

Effizienzkiller Selbstbeschäftigungsquote

In einer erschreckend hohen Menge von christlichen Organisationen ist die Zeit, die für „Internas“ aufgewandt wird, immens hoch und ineffizient. Das führt zu Frust und zu zeitlich-inhaltlicher Überforderung und nicht selten bis hin zum Burnout der Mitarbeiter. Ursache hierfür sind häufig Kompromisse aus der Historie, die Gleichzeitigkeit von Ehren- und Hauptamt oder Überdemokratisierung und Ähnliches. Deshalb ist dieser Punkt oft der entscheidendste Gamechanger sowohl in der wirtschaftlichen wie auch in der „inneren Aufstellung“ der Organisationen. Angeleitet von einer Vision und einer Strategie arbeitet man daran, Organisationen nach innen besonders schlank aufzustellen, um sie zum einen reaktionsschnell zu machen und zum anderen, um das Maximale an Ressourcen für die eigentliche Arbeit zur Verfügung zu haben.

Mein Ziel ist es, dass christliche, kirchliche und sozialwirtschaftliche Organisationen wieder einen zukunftsfähig aufgestellten Organisationszweck (Purpose) haben. Denn nur dadurch sind sie nach innen und außen widerstandsfähig aufgestellt, und so können wir in dieser Welt die Hoffnung verbreiten, die „die Welt“ so dringend nötig hat.



[Nächster Artikel](#) →

[An welchem Platz will Gott mich haben?](#)

→ [aus IDEA SPEZIAL Beruf & Werte 2023](#)



Dieser Artikel ist aus

→ [IDEA SPEZIAL Beruf & Werte 2023](#)

IDEA SPEZIAL Beruf & Werte 2023

2023-04-25