

Die Zukunft nicht im Fokus haben

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Erlaubnis des CMD-Verlages aus Hans Finzels Buch „Die 10 größten Leiterschaftsfehler“ (ISBN: 978-3-939833-74-1) entnommen. Wir drucken Seite 241-264 ab. Die Redaktion

Dr. Hans Finzel, USA

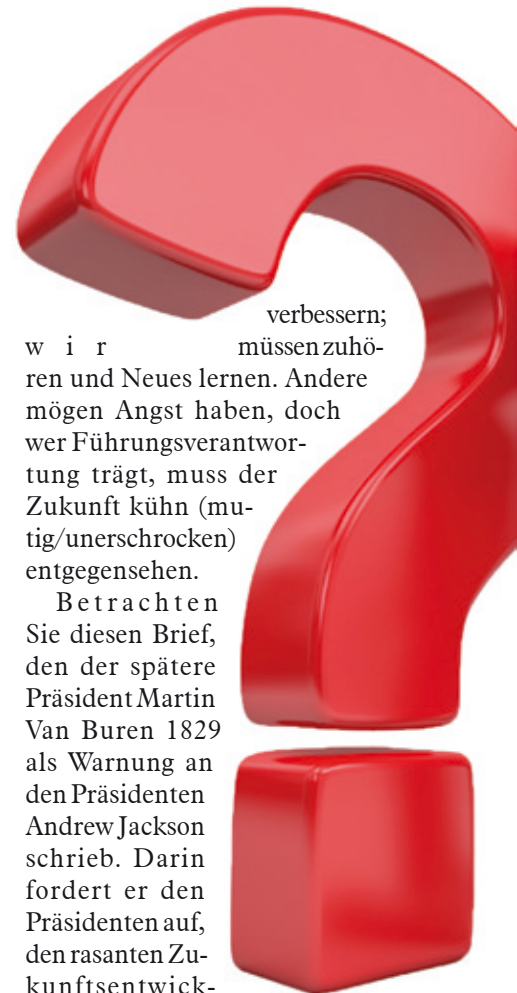
- Die Zukunft rast mit halsbrecherischer Geschwindigkeit auf uns zu.
- Das Augenmerk eines Leiters muss weder auf die Vergangenheit, noch auf die Gegenwart, sondern auf die Zukunft gerichtet sein.

Die Entwicklung einer Zukunftsvision ist die Hauptaufgabe eines effektiven Leiters.

- Die Entwicklung einer Zukunftsvision ist die Hauptaufgabe eines effektiven Leiters.
- Neue Generationen von Visionären sorgen für Innovationen innerhalb einer Organisation.

„Wenn es funktioniert, ist es überholt.“ Bei dieser Aussage eines Futuristen läuft mir ein kalter Schauer über den Rücken. Die Zukunft zu fürchten ist das Schlimmste, was ein Leiter tun kann, wenn wir davon ausgehen, dass es bei Leiterschaft um die Zukunft der Organisation geht.

Da unsere gegenwärtigen Methoden bereits veraltet sind, müssen wir unsere Arbeitsweise fortwährend verfeinern und



wir verbessern; müssen zuhören und Neues lernen. Andere mögen Angst haben, doch wer Führungsverantwortung trägt, muss der Zukunft kühn (mutig/unerschrocken) entgegensehen.

Betrachten Sie diesen Brief, den der spätere Präsident Martin Van Buren 1829 als Warnung an den Präsidenten Andrew Jackson schrieb. Darin fordert er den Präsidenten auf, den rasanten Zukunftsentwicklungen einen Riegel vorzuschieben.

1829 galt ein Tempo von 15 Meilen pro Stunde (25 km/h) als eine halsbrecherische Geschwindigkeit! Während ich diese Buchseite verfasse, rase ich in einer Höhe von über 11.000 Kilometern mit einer Geschwindigkeit von etwa 465 Stundenkilometern. Dabei trinke ich gemütlich meinen Kaffee und schreibe auf einem Laptop. Wäre der arme Martin noch am Leben, würde er einen Herzinfarkt erleiden!

Eine lebhaftere Veranschaulichung der Macht der Zukunft bot sich mir letzten Sommer im Yellowstone Nationalpark. Da standen wir nun auf dem Gipfel der Lower Falls von

31. Januar 1829

An Präsident Jackson

Das Kanalsystem dieses Landes wird momentan durch die Verbreitung eines neuen Verkehrsmittels namens „Eisenbahnschienen“ bedroht.

Die Bundesregierung muss das Kanalsystem aus folgenden Gründen bewahren:

Erstens: Wenn die Kanalboote von „Eisenbahnschienen“ ersetzt werden, wird die Zahl der Erwerbslosen erheblich steigen. Kapitäne, Köche, Stallknechte, Mechaniker und Schleusenwärter werden ihren Lebensunterhalt verlieren – ganz zu schweigen von den vielen Landwirten, die das Heu für die Pferde anbauen.

Zweitens: Bootsbauer würden leiden und die Hersteller von Schleppseilen, Peitschen und Zaumzeug würden dadurch mittellos werden.

Drittens: Kanalboote spielen in der militärischen Verteidigung der Vereinigten Staaten eine entscheidende Rolle. Sollte es zu den befürchteten kriegerischen Auseinandersetzungen mit England kommen, wird der Erie Kanal der einzige Transportweg sein, auf dem wir militärischen Nachschub für eine moderne Kriegsführung gewährleisten können.

Wie Ihnen bekannt ist, Herr Präsident, werden Eisenbahnwagons mit der hohen Geschwindigkeit von 15 Meilen pro Stunde (ca. 25 km/h) von „Maschinen“ gezogen, die nicht nur eine Lebensgefahr für Passagiere darstellen, sondern auch lärmend und schnaubend durch die Landschaft fahren. Dabei verursachen Sie Feldbrände, erschrecken Vieherden und versetzen Frauen und Kinder in Angst und Schrecken. Der Allmächtige hat sicherlich niemals vorgesehen, dass Menschen mit solch einer halsbrecherischen Geschwindigkeit reisen sollen.

– Martin Van Buren, Gouverneur von New York (zitiert nach „No Growth“, *The American Spectator*, January 1984)

Yellowstone. Mit Millionen Litern pro Sekunde strömten die Wassermassen die Felsen herunter, dröhnend und tosend, und mit unermesslicher Kraft – einer Kraft, die der Mensch nur mit hohem Aufwand beherrschen kann. Dabei kam mir der Gedanke: *Die Zukunft ist wie dieses Wasser. Sie kommt mit gewaltiger Kraft und kann durch nichts aufgehalten werden.*

Die Zukunft rast mit einer derart überwältigenden Kraft auf uns zu und an uns vorbei, dass ein Mensch sie genauso wenig aufhalten kann, wie ich diesen tosenden

Wasserfall im Yellowstone Nationalpark aufhalten konnte.

DIE ZUKUNFT KOMMT!

Obwohl ich die Lebensmitte bereits überschritten habe, beschuldigt meine Frau Donna mich immer noch dafür, dass ich im Herzen ein Jugendlicher bin. Natürlich träumt jeder Teenager unter anderem von

einem Cabrio. Vor einigen Jahren konnte ich endlich das Geld zusammenkratzen, um einen Mazda Miara zu kaufen. Er ist schnell, leuchtend rot und macht jede Menge Spaß. Ich betrachte es eher als eine Therapie als eine *Midlife*-Krise.

Ich liebe es, mit meinem Mazda Cabrio hier in Colorado durch die Berge zu fahren, den Wind im Haar (dem wenigen, das noch übrig ist) zu spüren und dabei all die Herausforderungen zu vergessen, die meine Führungsposition mit sich bringt. Ich bin einzig darauf bedacht, welche neue Aussicht hinter der nächsten Kurve wohl auf mich wartet.

Ich denke, dass eine Führungsposition und eine Fahrt mit dem Sportwagen durch eine enge, kurven-

reiche Bergstraße Vieles gemeinsam haben. Als Leiter nehme ich auf dem Fahrersitz Platz und halte das Steuer fest. Dabei stelle ich mir andauernd zwei Fragen: „Was wartet hinter der nächsten Kurve?“, und „Was liegt hinter dem Horizont?“ Es könnte die größte Chance sein, die sich uns je geboten hat, oder auch eine Kuh, die mitten auf der Straße steht, was eine Katastrophe bedeuten würde!

Was die Zukunft betrifft, ist es meine Verantwortung, sie vorauszu sehen. Um mit Leroy Eims zu sprechen: „Ein Leiter sieht mehr als andere, er sieht weiter als andere und sieht es frühzeitiger als andere.“ (*Be the Leader You Were Meant to Be*)

Um den Vergleich einer Organisation mit einer Autofahrt vollständig auszureizen, betrachten wir nun auch die Vergangenheit. Einige haben die Vergangenheit als ein unbekanntes Land beschrieben: Hier werden die Dinge anders gemacht.

Die Welt von 1988 war eine völlig andere als die von 1968. Und die Welt von 2008 liegt zweifelsohne Lichtjahre entfernt von der Welt um 1988. Ich glaube, dass unsere vergangenen Erfolge die größten Straßenblockaden auf dem Weg zu zukünftigen Leistungen darstellen können. Denn das, was in dem fremden Land der Vergangenheit funktionierte, muss nicht automatisch auch heute funktionieren. Die Zukunft nähert sich uns mit Lichtgeschwindigkeit. 1829 bewegte sie sich mit 15 Meilen pro Stunde. Heute rast sie mit Lichtgeschwindigkeit auf uns zu. Unsere Arbeitsmethoden werden sich in Zukunft drastisch verändern.

Unkonventionelle Leiter sind dabei, die Organisationsstruktur als solche und die Rolle des Leiters völlig neu zu definieren, um für die Welt von Morgen ge-

rüstet zu sein. Die Mitarbeiter unserer Organisation haben den Anspruch, in Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, einbezogen zu werden. Jetzt, wo unsere Reihen von jüngeren Mitarbeitern, die andere Erwartungen haben, gefüllt werden fällt, mir das zunehmend deutlicher auf.

Angestellte sind nicht mehr länger dazu bereit, alles, was in der Chefetage beschlossen wurde, einfach blind zu akzeptieren. Für viele traditionelle Organisationen stellt diese Demokratisierung der Organisation eine existentielle Bedrohung dar. Diese Demokratisierung zwingt uns dazu, unser Verständnis von der Rolle eines Leiters, unser Leiterschaftskonzept sowie unsere Organisationsstrukturen zu überdenken. Diese fundamentalen Veränderungen haben wir im Zusammenhang mit dem Top-down-Führungsstil und diktatorischer Entscheidungsfindung in den Kapiteln 1 bzw. 5 betrachtet. Doch auch für die Zukunft einer Organisation sind sie relevant. Wir beobachten einen kontinuierlichen Wandel der Organisationsstrukturen hin zu flachen Hierarchien.

Immer weniger Menschen vertreten die Ansicht, dass in einer zentralisierten institutionellen Organisationsstruktur das nötige Wissen oder die Fähigkeit verborgen liegen, um Fortschritt zu schaffen. Die Seesterne besiegen die Spinnen der zentralisierten Steuerung.

Die Aufgabe eines Leiters ist die Zukunft

„Ein Leiter sieht mehr als andere, er sieht weiter als andere und er erkennt die Dinge frühzeitiger als andere.“

– Leroy Eims, *Be the Leader You Were Meant to Be*

„Wenn Sie ihren Leuten einen Schritt vorausgehen, werden Sie ‚Leiter‘ genannt. Wenn Sie Ihren Leuten zehn Schritte vorweg gehen, gelten Sie als Märtyrer.“

– Quelle unbekannt

„Leiter sind Pioniere – Menschen, die unerforschtes Territorium erkunden. Sie führen uns zu neuen und oftmals ungewohnten Zielen. Menschen, die vorangehen, sind die Soldaten einer Veränderungskampagne. Der einzige Grund, warum wir Leiter brauchen liegt in ihrer einzigartigen Funktion begründet – sie bringen uns nach vorn. Leiter setzen uns in Bewegung und geben eine Richtung vor.“

– Kouzes und Posner, *The Leadership Challenge*

„Leiter sein bedeutet, die Folgen unserer Handlungen mit mehr Weitsicht voraussehen zu können.“

– Bill Gothard

In seinem richtungweisenden Buch *The World Is Flat* (Die Erde ist flach) behauptet Thomas Friedman, dass jeder Mensch in jedem Winkel der Erde auf gleicher Ebene konkurrenzfähig sein kann – eine schnelle Internetverbindung vorausgesetzt. Die junge Generation, meine Kinder mit eingeschlossen, hat ihr Vertrauen in die hierarchische Arbeitsweise von Regierung, der Kirche, der Bildung und der Geschäftswelt verloren. Jüngere Menschen sind einfach nicht daran interessiert, ihre Lebenszeit dem kontinuierlichen Erhalt unserer alten Institutionsstrukturen zu widmen.

Sie wollen dort arbeiten, wo etwas Entscheidendes geschieht, sie wollen etwas verändern und in neuen Organisationen mit flachen Hierarchien arbeiten. Und sie wollen über ihre Zukunft selbst bestimmen.

Sie sind die Generation eBay und sie würden lieber bei Google arbeiten als bei IBM. Angestellte der neuen Generation bestehen darauf, als Teil eines Netzwerks zu arbeiten, das alle Ebenen ihrer Organisation einbezieht. Sie bevorzugen eine stark dezentralisierte Problemlösungsstrategie und basisdemokratische Herangehensweise bei Problemlösungen.

„Die bemerkenswerteste Eigenschaft bedeutender Leiter, und gewiss die der großen Veränderer, ist ihre Lernbereitschaft. Sie weisen einen außergewöhnlichen Willen auf, ihre Komfortzone zu verlassen, selbst nachdem sie einen großen Erfolg verbucht haben.“

– John Kotter, *Leading Change*

EINS IST BESTÄNDIG: DER WANDEL

In den vergangenen fünfzehn Jahren als CEO einer Organisation durfte ich für einen wunderbaren Vorstand arbeiten. Wir haben so ziemlich alles verändert und die Vorstandsmitglieder unterstützten mich bei jedem Schritt. Wenn sie mir erneut dieselbe Frage stellen würden, die ich in meinem ersten Bewerbungsgespräch beantworten musste, „Was wäre aus Ihrer Sicht das Schlimmste, was unserer Organisation passieren könnte?“, antworte ich genau so wie damals: „Meine größte Befürchtung wäre, unbedeutend zu werden.“

Ich möchte keine Schallplatten an Menschen aushändigen, die mit CDs aufgewachsen sind, und der

„Generation You Tube und iPod“ möchte ich keine Videos vorführen.

Veränderungen sind unvermeidlich: Wer sich nicht verändert, sieht einem baldigen Tod entgegen.

Warum sind die Dinosaurier ausgestorben? Sie waren nicht in der Lage, sich an die klimatischen Veränderungen anzupassen. Leiter, die sich nicht verändern, um sich an die klimatischen Veränderungen unserer zukünftigen Welt anzupassen, werden wie die Dinosaurier zu einer Museumsattraktion mutieren. Der Mensch scheut von Natur aus Veränderungen. Den meisten von uns macht der Wandel, den wir in unserer jeweiligen Branche beobachten, zu schaffen.

Menschen sind schnell dabei, Innovationen zu kritisieren, weil die Veränderungen ihnen Angst machen. Ein effektiver Leiter muss seinen Mitarbeitern dabei helfen, bevorstehenden Veränderungen zuversichtlich entgegenzusehen.

Ich muss meinen Leuten vermitteln, dass sie darauf vertrauen können, dass ich mich um sie kümmere – dass ich sie nicht in eine Sackgasse führen werde. Früher waren Menschen der Meinung, dass Autos niemals das Pferd und den Planwagen

als Transportmittel ablösen werden. Andere sagten, die Glühbirne wäre nicht besser, als die Kerosinlampe. Dann waren da die Neinsager, die behaupteten, dass das Kino niemals

einen so hohen Unterhaltungswert haben würde wie die Operette. Im Fahrwasser dieser negativen Einstellungen folgte die Verdammnis des Fernsehers, der nach Überzeugung der Menschen niemals das Radio als wichtigstes Unterhaltungsmedium ablösen würde. Die Unterhaltungsindustrie bekämpfte die Erfindung von VHS Video-

kassetten und DVDs, weil sie dachten, dass deswegen niemand mehr ins Theater gehen würde!

Als Alexander Graham Bell das Telefon erfand,

wurde er ausgelacht. Für ein derartiges Instrument, das mittels eines Kabels ein Gespräch über eine weite Entfernung ermöglichte, waren die Menschen anscheinend noch nicht bereit.

Ungeachtet der Neinsager und trotz Widerständen müssen Leiter die Menschen in die Zukunft führen.

TRÄUMER UND VISIONEN

Als Teenager jobbte ich in einem Schnellrestaurant namens Big Boy in meiner Heimatstadt Huntsville, Alabama. Warum arbeitete ich dort? Zum einen, um Geld zu verdienen. Und selbstverständlich erhielt ich einen Stundenlohn.

Heute werde ich nicht pro Stunde bezahlt, sondern für die Ergebnisse. Außerdem arbeite ich heute nicht, um eine Lohnabrechnung zu erhalten. Meine Hauptmotivation ist mein Anliegen, etwas zu bewegen und die Zukunft meiner Organisation mitzugestalten. Ich werde dafür bezahlt, dass ich unsere Organisation in die Zukunft führe. Damals, in den 1960er Jahren, kümmerte mich die Zukunft jenes Big Boy Restaurants herzlich wenig.

Leiter werden dafür bezahlt, dass Sie Träume hegen. Denn je höher ihre Führungsposition ist, umso mehr geht es bei ihren Aufgaben um die Zukunft. Das, was im kommenden halben Jahr in meiner Organisation passieren wird, kann ich nur sehr geringfügig beeinflussen. Doch ich treffe täglich Entscheidungen, deren tiefgreifende Auswirkungen eventuell in fünf Jahren sichtbar werden.

Manch einer mag frustriert fragen: „Wie kann ich das alles bewältigen? Wie kann ich Zukunftspläne schmieden, wenn mir das Wasser bis zum Hals steht?“ Dringende Anliegen tyrannisieren uns und rauben uns die Zeit, die wir zum Nachdenken und Planen vorgesehen haben. Doch wenn wir uns keine Zeit für die Zukunfts-

Träumer

„Alle Menschen träumen, doch sie träumen unterschiedlich. Wer nachts träumt, während sein Gehirn eine Pause einlegt, stellt nach dem Aufwachen fest, dass es Einbildung war. Wer jedoch bei Tag träumt, ist gefährlich, denn er könnte seine Träume im wachen Zustand in die Tat umsetzen, um sie Wirklichkeit werden zu lassen.“

– T.E. Lawrence, zitiert nach Bennis und Nanus, *Leaders*

Vision

„Bevor ein Leiter einen Kurs bestimmt, muss er vor seinem geistigen Auge eine Vorstellung eines realistischen und erstrebenswerten zukünftigen Zustandes der Organisation entwickelt haben. Dieses Bild, das wir Vision nennen, kann vage wie ein Traum sein oder auch präzise wie ein Ziel oder ein Unternehmensleitbild. Entscheidend ist, dass eine Vision eine realistische, glaubwürdige und wünschenswerte Zukunft der Organisation darstellt; einen Zustand, der, gemessen an einigen wichtigen Kriterien, besser ist als der heutige.“
– Warren Bennis und Burt Nanus, *Leaders*

Die Vision eines christlichen Dienstes ist eine klare Vorstellung einer erstrebenswerten Zukunft, die Gott Seinen treuen Dienern gezeigt hat, und die auf einem wahrheitsgetreuen Verständnis von Gott, sich selbst sowie den Umständen beruht.“

– George Barna, *The Power of Vision*

„Der stärkste Motor, der eine Organisation zu Spitzenleistungen und langfristigen Erfolgen antreibt ist eine attraktive, lohnende und realistische Vision für die Zukunft, die allen Mitarbeitern mitgeteilt wurde.“

– Burt Nanus, *Visionary Leadership*

planung nehmen, werden wir ihr zum Opfer fallen. Wir werden einen reaktiven Führungsstil entwickeln. Wir brauchen aber einen proaktiven Führungsstil, also Leiter mit Weit-sicht, die die Zukunft vorwegsehen. Den nachhaltigsten Einfluss auf die Welt haben proaktive Leiter. Solch ein Leiter mit Vision war Walt Disney. Wer in Nordamerika wurde nicht von diesem Träumer beeinflusst? Schauen Sie sich seinen Zukunftsentwurf an, den er zu Papier brachte, bevor Disneyland in Anaheim gebaut wurde:

Das Disneyland-Konzept ist einfach. Disneyland soll ein Ort sein, der Menschen Glück und Wissen bietet. Es soll ein Ort sein, an dem Eltern mit ihren Kindern gemeinsam Zeit verbringen können. Hier sollen Lehrer und Schüler großartige Möglichkeiten zum Verstehen und Unterrichten vorfinden. Die ältere Generation kann in der Nostalgie vergangener Zeiten schwelgen, während die jüngere Generation die Herausforderungen kosten kann, die die Zukunft mit sich bringt.

Alle Besucher werden Naturwunder und menschliche Erfindungen bestaunen und verstehen können. Disneyland wird auf dem Fundament der Ideale, Träume und harten Fakten aufgebaut, die Amerika zu dem gemacht haben,

was es heute ist. Disneyland wird diesen Idealen, Träumen und harten Fakten gewidmet sein. Die einzigartige Ausstattung Disneylands wird diese Träume und Tatsachen betonen und sie als Ermutigung und Inspirationsquelle in der ganzen Welt verbreiten. Disneyland wird eine Messe, Ausstellung, Spielwiese, ein Gemeinschaftszentrum und ein „Museum lebender Fakten“ zugleich sein sowie eine Bühne für Schönheit und Zauber. Disneyland wird die Leistungen, Freuden und Hoffnungen der Welt, in der wir leben, präsentieren. Dabei wird es uns daran erinnern, diese Wunder in unser Leben zu integrieren und uns zeigen, wie dies möglich ist.¹

Ein Leiter muss sich Zielen und Strategien widmen. Leiter fragen sich: „Was ist unser nächstes Ziel und warum peilen wir es an?“ Manager fragen sich: „Wie werden wir dorthin gelangen?“ In heutigen Organisationen müssen visionäre Leitung und effektives Management in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. „Eine Straßenkarte wird heute eher weniger benötigt. Stattdessen brauchen wir eine Vision oder ein Ziel und einen Kompass, d.h. eine Reihe von Grundsätzen oder Richtungsweisungen.“ Meint Stephen Covey in seinem Buch *“The Seven Habits*

of Highly Effective People.“ Covey veranschaulicht den Unterschied zwischen einem Leiter und einem Manager wie folgt: „Management bedeutet, die Erfolgsleiter effizient hochzuklettern. Leiterschaft bedeutet zu prüfen, ob die Leiter gegen die richtige Wand gelehnt ist“².

EINE LERNENDE ORGANISATION WERDEN

Als ich einmal in einer fremden Stadt durch die Wohngegend joggte, fiel mir ein Haus auf, in dessen Vorgarten eine rechteckige Marmorplatte stand. Ich konnte einfach nicht daran vorbeilaufen, ohne anzuhalten, denn so eine Marmorplatte im Vorgarten war ein ungewöhnlicher Anblick. Das Haus wirkte etwas exzentrisch, im Gegensatz zu unseren 08/15-Vorstadthäusern. Auf dem Stein waren folgende Worte eingraviert: „1897 passierte an diesem Ort nichts.“ Als ich weiterlief kam ich mir dämlich vor, weil ich ausgetrickst worden war. Es hätte mich nicht überrascht, wenn mich jemand aus dem Fenster beobachtet hätte, um meine Reaktion zu sehen! Während ich weiter joggte, ging mir der Sinn dieser Gravur auf. Meine größte Befürchtung als Leiter einer Organisation ist die, dass über diese Organisation einmal gesagt werden wird: „Nach unserem fünfzigjährigen Bestehen ... passierte nichts mehr.“

Ob es uns gefällt oder nicht, wir befinden uns inmitten eines Paradigmenwechsels. Unsere Welt erlebt einen tiefgreifenden wirtschaftlichen, technischen, soziologischen, geistlichen und generationsbedingten Wandel. Wenn wir auf äußere Neuerungen nicht mit Veränderungsbereitschaft reagieren, werden wir veraltet sein. Die großen Chancen von morgen gehören den jüngeren, motivierten Gruppen, die auf die Veränderungen reagieren. Sie tun Dinge vielleicht nicht so, wie wir es für richtig halten, doch Tatsache ist, dass sie trotz ihrer selbst dafür eingesetzt werden, etwas zustande zu bringen.

Der Futurist Alvin Toffler meinte: „Die Analphabeten des einundzwanzigsten Jahrhunderts werden nicht die Menschen sein, die nicht lesen und schreiben können, sondern diejenigen, die nicht lernen, verlernen und umlernen können.“ Peter Senge schreibt in *The Fifth Discipline*: „Die Fähigkeit schneller zu lernen als die

Konkurrenz ist vielleicht der einzige beständige Wettbewerbsvorteil.“

„Mein Interesse gilt der Zukunft, weil ich den Rest meines Lebens dort verbringen werde.“
– Charles F. Kettering

Der Zukunft kann man auf zwei Arten begegnen: als Lernender oder als ausgelernter Experte. Das Gegenstück zum Lernenden ist der Ich-weiß-alles-Typ, dessen Managementstil den Eindruck erweckt, als würde er sein Handwerk beherrschen. Wenn diese Manager nach bewährten Richtlinien und Verfahren arbeiten, die auf jahrelanger Erfahrung und Tradition aufbauen, warum sollten sie dann etwas ändern? Die bisherige/bewährte Methode ist nicht nur die beste, sondern tatsächlich auch die einzige. Das nenne ich die „Profieinstellung“: „Darin sind wir Profis; andere können bei uns lernen, wie es gemacht werden muss.“ Christliche Organisationen verstecken sich hinter geistlichen Ansichten – ihren theologisierten Methoden – wodurch sie zusätzlich gelähmt werden. Die über Jahre entstandenen Traditionen werden zu einer heiligen Kuh, die nicht angerührt werden kann und darf. Schließlich wurde sie von unseren geistlichen Vorvätern gegründet, die von Gott geleitet wurden, diese Organisation zu gründen, die wir geerbt haben.

Ein lebendiges Beispiel liefert die Welt der Photographie. Jahrzehntlang war Kodak weltweiter Marktführer im Bereich der Fotoapparate mit Film, bis Digitalkameras sich unerwartet großer Beliebtheit erfreuten. Die neue Technologie war ihnen bekannt, doch sie beschlossen, sie zu ignorieren. Kodak ging davon aus, dass Digitalkameras sich nur langsam durchsetzen würden und reagierte auf die digitale Revolution in der Fotografie mit einer fünfjährigen Verzögerung. Während Kodak sich auf den traditionellen Filmrollen ausruhte, eroberten japanische Firmen den Markt der digitalen Fotografie. Die Welt wurde binnen kurzer Zeit digitalisiert – zur Überraschung Kodaks. Kodaks Umstieg auf die digitale Technologie kam für viele Angestellte zu spät. Als Folge der verpassten Digitalisierung verloren

in Rochester, New York, vierzigtausend Angestellte ihren Arbeitsplatz. Die Welt hat sich verändert, Kodak veränderte sich nicht – und der Rest ist Geschichte. So sind die Japaner nach ihrem Erfolg mit Quarzuhren auch Weltmarktführer bei den Digitalkameras.

In ihrem Buch *Changing the Essence* untersuchen Richard Beckhard und Wendy Pritchard das Thema, das allen älteren Organisationen zu schaffen macht: „Früher wurden die Organisationen von der Überzeugung geleitet, dass sie über ihre Zukunft selbst bestimmen konnten und dass sie in einer relativ stabilen und voraussagbaren Umgebung arbeitete“⁴³.

Beckhard und Pritchard bezeichnen die Veränderungen der äußeren Umstände, in denen wir arbeiten müssen, als Wildwasser-Turbulenzen: Rasanter technologischer Fortschritt, politischer Wandel, neue Beziehungen zwischen den Industrienationen und den Ländern der Dritten Welt; der weltweite Wandel sozialer Werte, ein verändertes Verständnis der Rolle der Frau und die sich verändernde Verteilung finanziellen Wohlstandes in der Welt⁴.

„In Zeiten der Veränderung erben Lernbereite die Erde, während diejenigen, die ausgelernt haben, gut ausgestattet, mit einer Welt zu tun haben, die so nicht mehr existiert.“

– Robin Cook, *Abduction*

Mir ist bewusst, dass unsere Organisation dringend Veränderungen braucht. Nur weil wir in der Vergangenheit einige Erfolge verbuchen konnten, ist dadurch nicht garantiert, dass wir in Zukunft glänzen werden. Damit will ich nicht sagen, dass wir ein massives Problem hätten. Das Problem ist, dass sich die Welt um uns herum verändert. Die internationale Gemeinschaft, die wir erreichen wollen, verändert sich; unsere neuen Mitarbeiter sind anders und haben andere Erwartungen; auch unsere Spender haben sich gravierend geändert.

In den Vereinigten Staaten haben Gemeinden unterschiedliche Meinungen über die Verwendung finanzieller Mittel. Und die Völker in den Ländern, in denen wir unse-

ren Dienst tun, denken anders über unsere Beziehungen zu ihnen.

GLAUBE UND ZUKUNFT

Die Zukunft kommt. „Wenn alles andere verloren ist, bleibt die Zukunft bestehen“ bemerkte Christian Nestell Bovee. In der Bibel finden wir viele Aussagen über die Zukunft. Sie ist in der Tat ein Buch für Futuristen. Ganze biblische Bücher haben, in Form von göttlichen Prophetien, die Zukunft zum Thema – das Buch Daniel etwa oder das Buch Jesaja sowie mehrere kleine Propheten. Im Neuen Testament ist das Buch der Offenbarung den zukünftigen Geschehnissen gewidmet; darin entfaltet der Schöpfer, wie wir wissen, die Weltgeschichte.

Ich habe viele Bücher futuristischer Autoren zum Thema Zukunft gelesen. Ich habe sie gerne, jedoch mit einer Portion Skepsis gelesen. Basierend auf gründlichen wissenschaftlichen Analysen sind Futuristen zwar in der Lage, Trends vorzusehen, doch sie kennen die Zukunft genauso wenig wie Astrologen. In der Bibel finden wir eindeutige Hinweise darauf, dass niemand auf der Welt die Zukunft kennt: Denn aus vielen, die unreine Geister hatten, fuhren diese mit großem Geschrei aus; es wurden aber auch viele Gelähmte geheilt und solche, die nicht gehen konnten (Apg 8,7).

Wenn Sie zu den Menschen gehören, die zu Zukunftsängsten neigen, lassen Sie sich von Verheißungen trösten, die Gott seinem Volk gibt: wenn er sich zu dem Gebet der Verlassenen gewendet und ihr Gebet nicht verachtet hat (Ps 102,18).

„Denn ich weiß, was für Gedanken ich über euch habe, spricht der Herr, Gedanken des Friedens und nicht des Unheils, um euch eine Zukunft und eine Hoffnung zu geben“ (Jer 29,11).

ABSCHLIESENDE GEDANKEN

Die Entwicklung einer Vision und die Zielbestimmung für die Zukunft gehören zu den wichtigsten/obersten Prioritäten eines Leiters. Ein Leiter muss Zukunftspläne entwickeln. Unter seiner Führung oder Verantwortung und auf der Grundlage einer prägnant formulierten Unternehmensvision oder dem Unternehmensleitbild muss ein Team Unternehmensziele, -pläne

und -strategien entwickeln.

Beachten Sie, dass ich hier von „Team“ spreche. Wie wir gesehen haben, sind Mitarbeiter aller Ebenen einer Organisation Teilhaber, weshalb sie in die Zukunftsplanung involviert werden möchten. Diejenigen Leiter, die unmittelbar mit der Geschäftsleitung zusammenarbeiten, müssen an der Ausarbeitung von Visionen und Plänen maßgeblich beteiligt sein. Wenn das Team bei der Zielsetzung mitreden darf, werden sich die Teammitglieder mit den Zielen stark identifizieren und größtes Interesse daran haben, dass diese Ziele erreicht werden.

Im Folgenden gebe ich Ihnen einige konkrete Ratschläge an die Hand, wie Sie sich auf die Zukunft vorbereiten können:

Nehmen Sie sich Zeit, über die Zukunft nachzudenken. Ich nenne das die Nabelschau der Institution. Es mag vielleicht nicht die angenehmste Beschäftigung sein, trotzdem müssen wir uns Zeit für eine gründliche und persönliche Inventur nehmen. Mindestens vierteljährlich nehme ich mir die Zeit, um außerhalb meines Büros über die Zukunft nachzusinnen. Dabei ist es wichtig, das gewohnte Arbeitsumfeld zu verlassen und alle Probleme, die einem im Nacken sitzen zu vergessen! Ich habe festgestellt, dass mir die Zukunftsplanung am besten an einem Ort außerhalb weit weg von Büro gelingt. Das ist sogar eine notwendige Voraussetzung für mich.

Erstellen Sie auf Ihrem Computer eine Zukunftsdatei, in der Sie Ihre Träume, geschützt vor den Bürokraten und Pragmatikern, abspeichern können. Das Wichtigste ist, sich Zeit zum Träumen zu nehmen. Meine Traum-Datei ist ein Word Dokument auf meinem Laptop, in der ich meine Träume, Ziele und verrückten Ideen speichere. Sie enthält zudem zahlreiche inspirierende Aphorismen, die ich nebenbei sammle.

Der erste Schritt in die richtige Richtung ist eine realistische Einschätzung Ihrer momentanen Situation. Fragen Sie interne Mitarbeiter und Menschen, die nicht für Ihre Organisation arbeiten, wie sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation einschätzen.

Verteilen Sie im Rahmen eines Vision-Audits Fragebögen und bitten

Sie um ehrliches Feedback. Setzen Sie sich anschließend mit den Befragten jeweils im kleinen Kreis zusammen, um ihre Antworten zu besprechen. Lernwillige Organisationen fürchten sich nicht vor der Wahrheit. Hier eine Auswahl wichtiger Fragen, die Sie unbedingt stellen müssen:

1. Welche Stärken hat unsere Gruppe?
2. Was sind unsere Schwächen?
3. Was sollten unsere obersten Prioritäten sein?
4. Was gelingt uns gut?
5. Was gelingt uns schlecht?
6. Welche Hindernisse müssen wir aus dem Weg räumen, um unsere Effektivität im Blick auf die Zukunft maßgeblich zu steigern?

Formulieren Sie Ihr Unternehmensleitbild neu. Selbst wenn Ihre Organisation seit fünfzig oder hundert Jahren besteht – ein neues Zeitalter macht eine zeitgemäße Formulierung Ihrer Motivation erforderlich. Manche nennen es Unternehmensziele, während ich den Ausdruck *Vision* passender finde, weil er frischer und lebendiger wirkt.

Burt Nanus definiert *Vision* in seinem Buch *Visionary Leadership* einfach als „eine realistische, glaubwürdige, ansprechende Zukunftsperspektive für Ihre Organisation. Die Wahl und die Formulierung der richtigen Vision ist ein wirkungsvolles Konzept und stellt die schwierigste Herausforderung eines Leiters dar. Diese Aufgabe ist außerdem der aufschlussreichste Gradmesser für die Größe eines Leiters.“

Er behauptet ferner, dass wirkungsvolle Visionen mit Veränderungspotential stets folgende Merkmale aufweisen:

- Sie wurden passend zu der Organisation und dem Zeitalter angemessen gewählt.
- Sie setzen Maßstäbe für Spitzenleistung und spiegeln hohe Ideale wider.
- Sie definieren das Ziel und die Richtungsweisung.
- Sie wecken Begeisterung und

verstärken die Bereitschaft, sich zu engagieren

- Sie sind treffend formuliert und leicht verständlich.
- Sie spiegeln die Einzigartigkeit der Organisation wider.
- Sie sind ehrgeiziger Natur.

Definieren Sie gemeinsam strategische Ziele. Es ist wichtig, flexible, veränderbare Langzeitziele sowie kurzfristige Ziele zu haben. Gemeinsam mit meinen direkten Untergeordneten erarbeiten wir jedes Jahr ein Jahresthema und legen Ziele fest, die wir im Laufe des Jahres zu erreichen hoffen. Ich bitte sie, mir drei bis fünf Hauptziele zu nennen, die sie zusätzlich zu ihren regulären Verpflichtungen erreichen wollen.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen einen einfachen Rat zum Thema Zielsetzung geben. Die Ziele, die Sie für Ihren Auftrag festlegen, sollten folgende Kriterien erfüllen. Ein Ziel muss SMART sein:

- S**pezifisch (Konkret)
- M**essbar
- A**usführbar
- R**elevant
- T**erminiert

„Konzentration (Fokussierung) ist der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg. Kein anderer Grundsatz der Effektivität wird heute so häufig missachtet, wie die Fokussierung. ‚Lasst uns ein bisschen von allem tun‘, scheint unser Motto zu sein.“

– Peter Drucker, *Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker, from the Page of Harvard Business Review*

Konzentration und Elimination.

Wie Lyle Schaller festgestellt hat, sind die meisten Gemeinden nicht etwa deshalb ineffektiv, weil sie zu wenig tun, sondern, weil sie sich zu viel vornehmen. Johann Wolfgang von Goethe sagte es so: „Der Schlüssel zum Leben ist Konzentration und Elimination.“ Ein Leiter muss ein klares Unternehmensleitbild und eine Reihe von Unternehmenszielen formulieren, die die Mitarbeiter nachvollziehen können. So kann die Organisation ihre Ressourcen gemäß ihrer Bestimmung zielgerichtet kanalisieren, anstatt sich in allem ein bisschen zu versuchen. Es vergeht keine Woche, ohne dass sich unserer Organisation ein neues vielversprechendes Angebot bietet – ein neues Projekt, an dem wir uns beteiligen könnten. Nachdem mein

anfänglicher Enthusiasmus abgeklungen ist, lehne ich mich zurück und frage mich: Wie passt das mit unserer Berufung zusammen? Wie passt das mit dem Auftrag zusammen, zu dem Gott uns berufen hat? Wenn es nicht zum Erreichen unserer Hauptziele beiträgt, sollten wir uns nicht daran beteiligen.

Lesen Sie alles, was Sie zum Thema Zukunft finden können. Nehmen Sie sich Zeit, um Bücher zu lesen, in denen Experten Ihrer Branche Zukunftstrends aufzeigen.

Eine Reihe von Autoren untersuchen Trends, die uns alle, unabhängig von unserem Metier, betreffen. Wählen Sie aus den großartigen Büchern, die ich in meinem Literaturverzeichnis dieses Buches aufliste, einige aus, die Sie lesen möchten. Durchstöbern Sie in Buchhandlungen und Bibliotheken die Zeitschriftenstände sowie einige kreative Publikationen/Veröffentlichungen, die für Sie hilfreich sein könnten. Meine Lieblingsmagazine, die mir als Inspirationsquelle für Zukunftspläne dienen, sind folgende:

- Fast Company
- INC
- WIRED
- Entrepreneur

Streben Sie große Ziele an und erwarten Sie Großes. Ich bin ein grenzenloser Optimist. Ich weiß, in wessen Hand die Zukunft liegt und ich weiß, dass ich in seiner Hand, unter seiner Führung, auf ewig

sicher bin. Sicherlich erleben gute Menschen Schreckliches, doch am Ende wird die Geschichte genau so verlaufen, wie Gott es von Anfang an geplant hat. Das Ziel, das ich mit Leidenschaft verfolge, ist: Ich möchte mein von Gott geschenktes Potential vollständig entfalten und in meiner kurzen Lebensdauer alles umsetzen, was er von mir möchte (vgl. Phil 3,12).

Von den Organisationen, zu deren Führungsstab ich gehöre, erwarte ich nichts Geringeres als dasselbe, was ich von mir erwarte: Die Zukunft vorausschauend und offensiv anpacken – ganz im Sinne von William Carey, der vor 200 Jahren unmittelbar vor seinem Aufbruch nach Indien, wo er Bedürftigen helfen wollte, seinen Kritikern entgegnete: „Erwarten Sie Großes und streben Sie Großes an.“

PRAXISTIPPS FÜR VIELBESCHÄFTIGTE LEITER

Die Zukunft nicht im Fokus haben

Bereiten Sie sich vor – die Zeit ist weiter vorangeschritten, als Sie denken

Grundgedanke: Leiter werden dafür bezahlt, dass sie sich Gedanken um die Zukunft machen. Zu den Aufgaben eines Leiters gehört es, die Chancen und Gefahren vor auszusehen, die hinter der nächsten Kurve auf die Organisation warten. Diese Gedanken sollten in die Formulierung der Unternehmensvision einfließen, damit die Organisation den richtigen Kurs einschlägt. Wer sich nicht mit der Zukunft befasst, hat als Leiter versagt.

» **Die Zukunft rast mit halbschwebender Geschwindigkeit auf uns zu.** Die Welt verändert sich jedes Jahr ein bisschen schneller. Das Tempo, mit dem sich unsere Welt verändert, erhöht sich jedes Jahr. Es sieht so aus, als würde die Halbwertszeit nützlicher Ideen jeden Monat kürzer werden. Die

Leiter von heute müssen sich mit der Zukunft intensiv beschäftigen und „Futuristen“ auf ihrem Gebiet werden.

» **Der Fokus eines Leiters muss weder auf die Vergangenheit, noch auf die Gegenwart, sondern auf die Zukunft gerichtet sein.** Die Vergangenheit ist abgeschlossen. Alles, was in der Vergangenheit geschehen ist, kann nicht rückgängig gemacht werden. Die Gegenwart bewältigen wir auf der Grundlage von Plänen, die in der Vergangenheit gefasst wurden. So bleibt einem effektiven Leiter als Ziel, worauf er sein Augenmerk richten sollte, nur die Zukunft. Die Zukunft auszublenzen ist der größte Fehler, den ein Leiter begehen kann.

» **Die Entwicklung einer Zukunftsvision ist die Hauptaufgabe eines effektiven Leiters.** Die Beschäftigung mit Zukunftsfragen muss ein Leiter noch wichtiger nehmen als das Mentoring, die Kommunikation und die Aufmerksamkeit, die er Menschen widmen sollte. Eine Vision ist für jeden effektiven Leiter von größter Bedeutung.

» **Neue Generationen von Visionären sorgen für Innovationen innerhalb einer Organisation.** Träumer wie Walt Disney, Dr. Martin Luther King, Billy Graham oder Mutter Teresa haben die Welt verändert, indem sie eine Verbesserung der Lebensumstände vor Augen hatten. Unternehmen und Gemeinden brauchen solche Träumer, um in einer sich verändernden Welt nicht an Bedeutung zu verlieren. Stellen Sie Träumer ein. Nehmen Sie sich Zeit, um sich auszumalen, was alles möglich wären. 📌

Die Vision eines Leiters ist eine Momentaufnahme der Zukunft

„Eine Vision ist ein Bild, auf dem der zukünftige Zustand der Organisation zu sehen ist; eine Beschreibung der Organisation, wie sie in ein paar Jahren sein wird. Eine Vision ist eine dynamische Darstellung der Organisation, wie sie aus der Sicht ihrer Leiter in der Zukunft sein wird. Sie ist mehr als ein Traum oder eine Aufzählung von Hoffnungen, weil die Führungsspitze sich demonstrativ der Verwirklichung der Vision verschrieben hat: Vision ist eine Verpflichtung.“

– Richard Beckhard und Wendy Pritchard, *Changing the Essence*.

„Ich bin ein Träumer. Manche Menschen sehen die Dinge, wie sie sind und fragen: warum? Ich träume von noch nie dagewesenen Dingen und frage: warum nicht?“

– George Bernard Shaw

Fussnoten

- 1 B. Thomas, 1976, Walt Disney: An American Original, S. 246
- 2 Covey, 1991, The Seven Habits of Highly Effective People, S.101
- 2 Beckhard & Pritchard, 1992, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, S.2
- 2 ebenda, S. 1