

Zukunftsdialoge

Eindrücke einer Reise zum Thema Zukunftsfähigkeit

ZUKUNFTSDIALOGE ALS AUSGANGSPUNKT FÜR UNSERE REISE

„Wir müssen die Zukunft selbst entwickeln, sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen.“

so beschrieb schon Joseph Beuys vor mehr als 20 Jahren die gesellschaftliche Herausforderung vor der wir stehen. Doch wie können wir Zukunft gestalten? Wie können Unternehmen Zukunftsfähigkeit aufbauen? Wie können wir als Beraterinnen Menschen und Unternehmen dabei unterstützen, Zukunftsfähigkeit, also Future Fitness, systematisch zu entwickeln? Und wie passt das in ein unternehmerisches Umfeld, in dem Menschen mit ihrem Alltagsgeschäft mehr als ausgelastet sind?

Um zu erkunden, was Menschen und Unternehmen diesbezüglich tun, führten wir in Deutschland und Österreich mehr als zwanzig Zukunftsdialoge¹⁾. Wir sprachen mit unterschiedlichsten Menschen in verantwortungsvollen Positionen aus ganz unterschiedlichen Branchen über ihre ganz persönliche Zukunftsfähigkeit und wie sich das in ihrer Führungsarbeit niederschlägt.

Unser erstes Fazit: Wer sich auf einen solchen Dialog einlässt, hat Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Ressourcenmanagement auf dem Radar. Wir stellten fest, dass sich fast alle von uns Angesprochenen für dieses Thema Zeit nahmen und somit seine Bedeutung kennen. Wir fanden aber auch, dass Zukunftsfähigkeit sehr unterschiedlich gelebt und interpretiert wird. Für einige ist es eher eine persönliche Haltung dem Leben gegenüber, andere sehen sie mehr als unternehmerische und gesellschaftliche Herausforderung und eine dritte Gruppe verbindet diese Ebenen in ihrem Selbstverständnis sehr bewusst miteinander.

Insgesamt gab es einen sehr offenen und engagierten Austausch.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT – WAS WILL, WAS KANN SIE?

„When memories exceed dreams, the end is near.“ NN

Doch was ist mit Zukunftsfähigkeit eigentlich gemeint? Zukunftsfähige Menschen oszillieren zwischen der Optimierung von Bestehendem und der Fähigkeit, Offenheit für Neues bei sich und anderen aufzubauen. Um Neues zu kreieren, unterbrechen sie ihre Alltagsroutinen und nutzen kreative, schöpferische Räume. Sie lösen sich von der Idee der generellen Steuer- und Kontrollierbarkeit und entwickeln ein größeres Verständnis für die Zusammenhänge unserer Gesellschaft und deren Systeme. Sie werden nicht müde, die Gegenwart immer wieder mit einem frischen Blick zu betrachten, weil sie wissen, dass es darum geht, schwache Signale als Vorboten für Veränderungen zu erkennen und frühzeitig für Entscheidungen zu nutzen. Ihr Engagement steckt andere an und macht allen Beteiligten Lust auf eine gemeinsame Zukunft.

Menschen, die "future fit" sind, verfügen über ein Bewusstsein für Sinn und Werte und richten sich innerlich klar aus. Wer inneren Halt hat, kommt mit der Unbeständigkeit im Äußeren besser klar und kann zu seinem Nichtwissen stehen.

Fest steht: Gelingt es Unternehmern, solche Menschen zu finden und diese Mechanismen in ihre Organisationen zu integrieren, verändert sich der Umgang mit Komplexität und Geschwindigkeit und es werden neue und andere Formen strategischer Lern- und Leistungsfähigkeit aufgebaut.

¹⁾ Unsere Gespräche waren geprägt von dem Dialogansatz nach David Bohm und William Isaacs. Dadurch unterschieden sich die Gespräche deutlich von Interviews. Dialoge erfordern eine hohe Aufmerksamkeit und die Fähigkeit, sich persönlich auf die Gesprächspartner einzulassen und sich inspirieren zu lassen vom Gegenüber und dessen Sicht auf Fragen und Themen.

DIE DIALOGE

Wir begannen unsere Dialoge mit der Frage nach wichtigen Meilensteinen und Wendepunkten im bisherigen Werdegang unserer Gesprächspartner. Hierdurch wollten wir herausfinden, welche prägenden Erfahrungen zukunfts-sensibilisierte Menschen in ihrem Leben gemacht haben und welche Lebensphilosophie, welche Grundhaltung daraus entstanden ist. Wir fanden Folgendes:

Inneres Wachstum und Teilhabe am größeren Ganzen

Betrachten zukunfts-sensibilisierte Menschen ihren eigenen Werdegang, stellen für sie ständiges Weiterlernen und Eingehen von Risiken unerlässliche Mechanismen für die eigene Entwicklung dar. „Man ist zu deutlich mehr fähig als man selbst glaubt. Ich muss mich in den Dienst einer Sache stellen. Was passiert in der Welt und welche Antwort braucht es von mir in meinem Wirkungsfeld?“ So reflektiert beispielsweise ein Geschäftsführer seine bisherige Entwicklung.

Risikobereitschaft und die Fähigkeit, sich Neuem zuzuwenden

Darüber hinaus zeigte sich in vielen Gesprächen, dass diese Menschen über eine hohe Fähigkeit verfügen, sich Neuem und Unbekanntem zuzuwenden. Manche machten ihre Erziehung dafür verantwortlich, andere hatten diese Begeisterung und Leidenschaft im Laufe des Lebens entwickelt, auch in Verbindung mit der erfolgreichen Bewältigung von Krisen und schwierigen Lebenssituationen. „Wenn etwas im Leben über längere Zeit nicht passt, ändere es. Sei immer wieder bereit, neu zu beginnen.“

Das Erkennen der Bedürfnisse von anderen (Mitarbeitern, Partnern etc.)

Die Koppelungsfähigkeit und die Sensibilität für die Bedürfnisse verschiedener Stakeholder braucht feine Antennen sowie Nähe und Wertschätzung für Menschen. Von uns befragte Führungskräfte leben diese Multiperspektivität. „In den letzten Jahren habe ich viel dazugelernt, zu einer anderen Qualität der Kommunikation zu kommen. Die Lösung bei vielen Themen geht häufig nur über mehr und bessere Begegnungen.“

WIE KOMMT ORIENTIERUNG IM BERUF, WIE IM LEBEN ÜBERHAUPT ZUSTANDE?

„Die größte Entscheidung deines Lebens liegt darin, dass du dein Leben ändern kannst, indem du deine Geisteshaltung änderst.“ Albert Schweitzer

Wir wollten auch herausfinden, welche Einstellungen Menschen pflegen, die sich für zukunftsfähig halten. Hier gab es von verschiedenen Gesprächspartnern teils überlappende, teils ergänzende Aussagen. Folgende Aspekte waren von zentraler Bedeutung:

Die innere Verankerung – Im Kontakt mit sich selbst sein

Hier beeindruckte uns ein 70-jähriger Spezialist für Innovation und Gestaltung. Ihm ist es ein Anliegen, sich den großen Themen und Fragestellungen unserer Welt zu stellen und dabei doch achtsam im „Jetzt“ zu bleiben.

Grundvertrauen ins Leben

Ein Vorstand resümierte dazu: „Wenn ich so zurückblicke, hatte ich nie Zukunftsangst, auch wenn ich nicht sicher war, ob mir ein bestimmter Schritt gelingen würde. Im Nachhinein macht alles Sinn und gab es immer Wege, auch wenn sie nicht immer direkt sichtbar waren.“

Die Vernetztheit des Lebens sehen und die Akzeptanz der Veränderung pflegen

Ein wesentlicher Aspekt von Orientierung ist, sich beständig zu trainieren, zukunftsfähig zu sein. „Das Leben als Ganzes zu verstehen ist ein Training. Ich trainiere meine Seele, das alles auszuhalten.“ Wir schließen daraus die Fähigkeit, im Wandlungsdruck beweglich zu bleiben, ohne durch die erlebte Beschleunigung sich selbst zu verlieren.

Das Aufgeben der Kontrollillusion, ohne die Aufgabe von Zielen

Das braucht eine aufgeklärte Auseinandersetzung mit dem eigenen Wunsch nach Steuerung, Planung und Kontrolle. „Klarheit und Stabilität bekomme ich nur, wenn ich im guten Kontakt mit mir, meiner inneren Quelle bin und nicht verhaftet in Wünschen und Vorstellungen.“ So das Statement eines Geschäftsführers. Sich die Freude an den inneren Tiefen zu erhalten beschreibt ein Gesprächspartner so: „Da ist richtiger Boden, da kann viel passieren, da werde ich nicht so

leicht weggeweht.“ Die dahinterliegende Biografie ist keine Lebensromanze, sondern beschreibt einen weiten Weg, den diese Person gegangen ist und zu dem sie steht.

Gestaltungswille

Einer der Bankmanager betonte, wie wichtig es ihm ist, aus seinem inneren Selbstverständnis heraus zu handeln und für seine Mitarbeiter als Mensch spürbar zu sein. „Wer als Führungskraft gestalten will, sollte für sich klarhaben, welchen Beitrag er für eine Kontrastwelt beitragen möchte“, gerade im Bankenbereich ein hochaktuelles Thema.

IST DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG EINEM PARADIGMENWECHSEL UNTERWORFEN?

„In der lebendigen Natur geschieht nichts, was nicht in einer Verbindung mit dem Ganzen steht.“
J. W. v. Goethe

Die nächsten von uns gestellten Fragen richteten sich dann in die Zukunft. Dort ließen wir uns von Claus Otto Scharmers Theory U²⁾ leiten. Kurz gesagt geht er davon aus, dass die Vergangenheit kein ausreichender Ratgeber mehr ist, um Entscheidungen zu treffen. Und er stellt die Frage, wie es gelingen kann, auf Basis der sich „anbahnenden Zukunft“ nachhaltig gute Entscheidungen zu treffen, um unternehmerisch erfolgreich und führend zu sein.

Die Fähigkeit, gängige Konzepte zu hinterfragen

Einige unserer Gesprächspartner demonstrierten uns ihre Herangehensweise an wichtige zukünftige Entscheidungen vor allem durch das Aufwerfen von Fragen: Ist das wirklich zurzeit ein großer Paradigmenwechsel? Und wenn ja, wo sind die Treiber, was sind die großen Hebel? Oder ist das, was wir derzeit erleben ein dem Leben implizites Geschehen, ein Entwicklungs- und Evolutionsdruck im menschlichen Bewusstsein, in Form von vielen kleinen und kleinsten Paradigmen? Fördert das nicht die Zunahme des persönlichen Bewusstseins dem Leben gegenüber? Und wie wäre es, wenn man als Arbeitnehmer, der sich bisher eher als passiver Dienstleister verstand, im Unternehmen zum aktiven Teilhaber wird und seine Lebens- und Entwicklungslust entfalten kann? Interessant für uns war auch, dass hier oftmals eine enge Verbindung zwischen der eigenen und der gesellschaftlichen Entwicklung hergestellt wurde.

Selbstentwicklung und Teilhabe - Die Verantwortung für sich und für das Ganze sehen

Spannend fanden wir auch die Sicht auf die Gesellschaft: Sie könnte in Zukunft nicht mehr der Staat „da oben“ sein, sondern aus all den Menschen bestehen, die den Staat als Wirkungsfeld sehen und sich einmischen, mitmischen. „Wir werden oder müssen uns durch eigene Anstrengungen der gesamten Aspekte unserer Existenz auf diesem Planeten bewusster werden – aus eigener Erfahrung, aus eigenem Wissen, nicht aus zweiter Hand.“ Für unsere Gesprächspartner bedeutet das, dass persönliche Entwicklung zukünftig ganz oben auf der Skala der Prioritäten steht. „Wenn wir dadurch mehr Sinn für unser persönliches Leben erfahren, könnte das auch der Grundstein sein für mehr gelebte und erlebte Verantwortung für die Gemeinschaft und unseren Planeten.“

Mitarbeiterentwicklung - mit einem neuen Mindset

Auch die Entwicklung der Mitarbeiter stand bei vielen der von uns befragten Führungskräfte weit oben auf der Prioritätenliste. Aber weniger in Form von klassischen Trainings und Seminaren, sondern mehr in Richtung Rollenflexibilität, Perspektivwechsel, Co-Kreation, Umgang mit Extremen, Schwankungen und Unsicherheiten. Wer hier in Haltungsarbeit und geistige Gesundheit investiert, wird im Umgang mit Komplexität und Geschwindigkeit klar im Vorteil sein. Eine Geschäftsführerin beschrieb das sehr pragmatisch: „Wir müssen uns anpassen – dann, wenn sich uns ein Thema stellt. Menschen für Herausforderungen zu begeistern, sie aus ihrem Komfortbereich herauszuführen ist für mich der Schlüssel für künftigen Erfolg.“ Und eine Verlagsleiterin meint dazu: „Mir ist der Beitrag zu einer Debattierkultur und einer guten Diskursfähigkeit wichtig. Es geht mir darum, das Verhältnis von Wissen und Bildung voranzutreiben, um unser Land zukunftsfähig zu machen.“

Ressourcen- und Energieproduktivität treiben den Paradigmenwechsel

Als prägende Zukunftsthemen nannten unsere Gesprächspartner Gesundheit, Spiritualität und Gemeinschaft. Sie sind damit in hoher Übereinstimmung mit der Sichtweise des Zukunftsforschers Erik Händeler³⁾. Auch das Thema Ressourcen- und Energiemanagement ist uns immer wieder in den Dialogen begegnet. Ein Gesprächspartner, Leiter im Bereich Forschung und Entwicklung, beschäftigt sich beispielsweise mit

²⁾ C.O. Scharmer geht in seinen Forschungen und in seinem Buch „Theory U. Leading from the Future as it emerges“ der Spur nach, wie tief greifende Veränderung in die Welt kommt – beim Einzelnen und in der Gesellschaft.

³⁾ Erik Händeler befasst sich seit Langem intensiv mit dem 6. Kondratieff. Dieser besagt, dass Entwicklung in langen Wellen vor sich geht und wir uns im Übergang zu einer neuen Welle befinden. Diese nächste Zeitphase wird geprägt sein von den Themen Gesundheit, Spiritualität und Gemeinschaft.

der Frage, ob wir es in 100 Jahren geschafft haben werden, Themen wie Bevölkerungswachstum und Energiemanagement zu lösen.

Bedingt durch die beiden Megatrends Demografie und Globalisierung führt in der nächsten Entwicklungswelt kein Weg an einer enormen Steigerung der Ressourcen- und Energieproduktivität vorbei. Allein dieses Thema erfordert ein hohes Maß an Zusammenwirken von Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement.

Die Weisheit von vielen nutzen

Bei all unseren Gesprächspartnern zeigte sich eines: Sie kamen bei diesen großen Themen immer wieder auf den Umgang mit den Menschen zurück. Will ein Unternehmen für die anstehenden Aufgaben Lösungen finden, muss man die Menschen in den Organisationen in anderen Formen als den gewohnten zusammenbringen. Hier fallen Stichworte wie Crowdsourcing - also die Weisheit von Vielen - das Denken in Clustern, der Umgang mit disruptiven Entscheidungen und Dominoeffekten. Die Unternehmer sind sich bewusst, dass sie ihre Mitarbeiter dafür sensibilisieren müssen, sich mit globalen Entwicklungen zu befassen. Sie selbst sind nachdenklich, was „organisches, ethisch vertretbares Wachstum“ bedeutet.

UMGANG MIT NICHTWISSEN?

„Sobald du dir traust,
sobald weißt du zu leben.“ J. W. v. Goethe

Wie aber kommen Menschen mit diesen enormen Umwälzungen klar? Was können Entscheider und Verantwortliche tun, wenn Ihnen Fragen gestellt werden, auf die sie ehrlicherweise gar keine Antwort wissen können? In Coachings werden solche Situationen als „Teachable Moments“⁴⁾ definiert.

Hohe Reflexionsfähigkeit und „gepflegte“ Sensibilität

Zwei Fähigkeiten, die wir bei allen unseren Gesprächspartnern fanden, waren hohe Reflexionsfähigkeit und bewusst gepflegte Sensibilität, die sie gezielt einsetzen, um Themen voran zu treiben.

„Krisen schärften die Wahrnehmung meiner Innenwelten und allmählich begann ich, die Verbindung

zwischen innerer und äußerer Existenz zu begreifen“ so umschrieb es der Vorstand einer Bank. Er brachte damit seine gesteigerte Sensibilität zum Ausdruck, d.h. sich anbahnende Veränderungen im Außen vorbewusst in seinem Inneren zu spüren und dem nachzugehen.

Andere ziehen sich bewusst zurück, wie der Inhaber eines Chemieunternehmens, der zur Reflexion in „seiner“ große Bibliothek geht, die er bereits als Student gerne genutzt hat, und dort auch den „Wochenputz“ für Geist und Seele pflegt. Ein anderer Gesprächspartner hatte das Bild des Bergsteigers für sich gefunden. Wenn ein Bergsteiger im Basislager festsetzt und auf günstige Wetterbedingungen für die Besteigung eines 8000ers wartet, ist er zum Stillstand und zum Nachdenken verdammt. „Du kommst da nicht weg. Du musst in dich gehen und zu dir selbst finden, sonst hältst du das nicht aus. Denn es nützt dir nichts, wenn deine Motivation größer als der Verstand ist.“

Seine Kraftquellen kennen

Eine Führungskraft verwendete in diesem Zusammenhang den Begriff der „Heimat“. Menschen brauchen persönliche Bezugspunkte, Menschen, Abläufe, Dinge im Leben, die Stabilität geben und an denen sie sich ausrichten können. Für ihn stellen die Familie und die Ehefrau dabei einen wichtigen Ruhepol und eine Kraftquelle dar. Da ist aber auch die Führungskraft, die zugibt „Es ist schwierig, Orientierung zu geben, wenn man als Unternehmer harte Entscheidungen treffen und Mitarbeiter entlassen muss. Für mich war es eine Gratwanderung, mit meiner Angst umzugehen, authentisch zu sein und eine Antwort darauf zu finden, wie viel meiner Befindlichkeit in dieser schwierigen Situation ich wirklich zeigen darf und kann.“

Viele der von uns befragten Führungskräfte nutzen solche intuitiven Möglichkeiten der persönlichen Reflexion.

⁴⁾ Wolfgang Looss erläutert in einigen seiner aktuellen Vorträge die Bedeutung der „Teachable Moments“ im Coachingprozess von Top-Executives. Teachable Moments sind Momente des Nicht-Wissens, der Ratlosigkeit, des Nicht-Weiterkommens. Also keine angenehme Situation im Leben von mächtigen, entscheidungs- und erfolgsorientierten Menschen. Aus seiner Sicht ist es bedeutsam, dass man diese Momente nutzt, um mit den Coaching-Klienten erst mal zu schauen, was diese scheinbar ausweglosen Situationen mit diesen Menschen machen, wie sie mit scheinbar unlösbaren Situationen umgehen.

UNSER FAZIT: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT MUSS SYSTEMATISCH ERARBEITET WERDEN

„Das Gehirn ist so, wie man es mit Begeisterung benutzt.“ G. Hüther

Was wir als Fazit dieser Dialoge für unsere Arbeit mitnehmen ist: Es ist ermutigend zu sehen, wie sich Menschen in Führungspositionen mit der Zukunftsfähigkeit beschäftigen und auch wie sie diese für sich zu interpretieren suchen - auf eine individuelle und intuitive Art.

Was dagegen fast durchgängig fehlt, sind Möglichkeiten, sich Zukunftsfähigkeit, also Future Fitness, als Individuum und auch als Organisation systematisch zu erarbeiten und in den Alltag zu integrieren. Hier sehen wir im Coaching wie auch in der Beratung von Teams und Organisationen klare Handlungsfelder.

Zukunftsfähigkeit im Alltag braucht einen umfassenderen und tiefer gehenden Diskurs, so wie ihn die Theory U und die CERES Roadmap⁵⁾ fordern.

In Change- und Führungsentwicklungen muss die Zukunftsfähigkeit einen festen Platz erhalten und vor allem durchgängig mittrainiert und integriert werden.

„CO – CREATION“

Auf Organisationsebene heißt das zum Beispiel Anlässe und Räume für übergreifendes Denken zu schaffen

- um die Weisheit von Vielen zu nutzen, wenn es darum geht mit Schwankungen und Extremen umzugehen.
- Flexibilität und Perspektivwechsel zu trainieren
- Integrales Denken zu entfalten
- und dafür zu sorgen, dass es einen kontinuierlichen Zufluss in den Alltag der Organisation aus diesen „Denkräumen“ gibt.

COACHINGS MIT „TEACHABLE MOMENTS“ VERBINDEN

Coaching kann sehr hilfreich sein, um sein Handlungs- und Denkrepertoire systematisch zu erweitern und sich so umfassende Möglichkeiten zu schaffen, die

persönliche Zukunftsfähigkeit zu stärken. Menschen, die das in Coachings erfahren, schätzen diese Form der Unterstützung, denn das Intuitive kann durch die gemeinsame Reflexion anders benannt und stärker genutzt werden. Hier gehören beispielsweise dazu:

- das Innehalten bewusst zu üben, die innere Orientierung zu stärken wenn das Außen unklar ist.
- sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sich an persönlichen Werten und Prinzipien auszurichten
- Erfahrung und Intuition zu nutzen und miteinander zu verbinden
- sowie Wachheit und Präsenz zu fördern.

Gutes Coaching verbindet hier die individuelle, nach innen gerichtete Wahrnehmung und das innere Wachstum mit unternehmerischen und gesellschaftlichen Aspekten. Je „höher“ jemand in der Verantwortung ist, umso mehr muss diese Führungskraft für Qualitätszeiten im Sinne ihrer Leadershipaufgabe sorgen. Wer im Zweiergespräch mehr Klarheit zu seinen Themen erreicht, kann Themen neu und offener in sein berufliches Umfeld einbringen.

FUTURE FITNESS HÄNGT VON UNSEREN ENTSCHEIDUNGEN IN DER GEGENWART AB

„In einem falschen Rahmen ist es schwer, sich richtig zu bewegen.“ Angelika Glöckner

Uns ist es ein Anliegen, Menschen und Unternehmen deutlich zu machen, dass wir im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit keine Wahl haben. Je eher wir uns der Tatsache bewusst sind, desto früher und besser können wir unsere „Antennen“ ausrichten - sowohl die persönlichen als auch die organisatorischen. Coaching unterstützt diesen Prozess, hilft Menschen und Unternehmen, ihren individuellen Weg in die Zukunft zu finden und ihn zu gehen. Zukunftsfähigkeit etabliert sich nicht von allein. Sie braucht gemeinsame Denk- und Handlungsräume, in denen die wirksamsten Menschen einer Organisation Zukunftsideen gemeinsam ausloten und verproben – dialogisch, mutig, aufrichtig. Findet Zukunftsfähigkeit keinen Eingang in die tägliche Praxis, wird sie vom Alltagsgeschehen aufgefressen. Unser Handeln heute bestimmt darüber, welche Zukunft wir bekommen – eine, die wir wollen oder eine, die wir nicht wollen.

⁵⁾ Die CERES-Roadmap for Sustainability stellt für Unternehmen einen umfassenden Leitfadens dar, der Nachhaltigkeit zu einem essenziellen Bestandteil von Strategie beinhaltet. Diese Roadmap macht anhand von 20 Kriterien greif- und messbar, wie wirtschaftliche, soziale, ökonomische und ökologische Faktoren Teil der Performancebetrachtung eines Unternehmens werden können.

KONTAKT:



Schwarz & Partner Organisationsentwicklung
Beate Schwarz

Schulstr.3
D-83367 Petting

Telefon: +49-8686-515
Mobil: +49-171-6013500
info@schwarz-partner.de
www.schwarz-partner.de



Thumm & Partner Unternehmensberatung
Ute Thumm

Staudhamer Str. 34
D-85570 Markt Schwaben

Telefon: +49-8121-912030
Mobil: +49-172-8533778
uthumm@thumm-partner.de
www.thumm-partner.de