

## Der Weg zu einem attraktiven Zukunftsbild



Wohin geht es mit unserer Firma? Welche Richtung hat das Management im Auge? Diese Fragen zur Zukunft bewegen viele Mitarbeitende. Damit verbunden ist die Frage: Will ich auf diesem Weg dabei sein?

Wenn Manager versuchen, diese Fragen rein mit Strategiepapieren und zahlenmäßigen Zielen zu beantworten, ernten sie oft distanzierte oder staunende Gesichter: „Kostenreduktion um ..%“ - „Umsatzsteigerung um... „ - „Ertragsverbesserung um ...“. Das mögen zwar wichtige Ziele sein. Sexy - pardon - attraktiv sind sie damit für Mitarbeiter noch nicht.

Was oft fehlt, ist das darüber stehende attraktive Zukunftsbild für die Organisation. Bei Strategieprozessen arbeiten wir mit der Geschäftsleitung an einem Bild, das klärt:

- Wozu gibt es uns überhaupt? (Mission)
- Wo wollen wir hin? (Vision)
- Wie wollen wir das erreichen? (Werte, Leitbild)
- Was soll in 7 oder 10 Jahren unser Kerngeschäft sein? Wo sind wir einzigartig?

Diese Fragen gilt es auf einer Seite in einem attraktiven Zukunftsbild zu erfassen und zusammen zu fassen. Wenn dieses Bild überzeugend von der Geschäftsleitung vor den Mitarbeitern vertreten wird, so kann das gewaltige Kräfte und Potenziale in der Organisation mobilisieren. Es lohnt sich also im Managementteam Zeit für die Überlegungen und Formulierung der angestrebten Zukunft zu investieren. Dabei geht es nicht um strategische Ziele für die nächsten 2 Jahre, für die ohnehin schon sehr viel „gesetzt“ ist, sondern um die langfristige Zukunft:

Dadurch erweitern wir den Gestaltungsspielraum und die Möglichkeiten für völlig Neues. Die darauf aufbauende Strategie kann immer wieder auf dieses Zukunftsbild als Orientierung zurückgreifen. Das Ziel vor Augen, fallen auch Entscheidungen im Hier und Jetzt leichter.

Wie könnte nun der

**Weg zu einem attraktiven Zukunftsbild** aussehen?

Ein Zukunftsbild lässt sich nicht kognitiv über eine Checkliste „abarbeiten“. Denn zu manchen Facetten der Wirklichkeit in Unternehmen reicht unser Verstand allein nicht aus. Jedoch haben wir innere Bilder und ein inneres Wissen in uns. Dieses intuitive „Gespür“ kann zur Erfassung der Zukunft als „Bild“, das wir in uns tragen, wesentliche Beiträge leisten.

Damit wir dazu einen Zugang finden, bedarf es einer entsprechenden Stimmung, Aufmerksamkeit und inneren Freiheit. Diese entsteht nicht am Büroschreibtisch oder im Sitzungszimmer, wenn der nächste Termin schon im Hinterkopf ist. Was wir dazu brauchen ist:

- einen passenden Platz: dort sollen wir uns wohl fühlen, er soll uns inspirieren, nicht einengen. Es kann ein Raum sein. Für Sie ist es aber vielleicht auch ein (Lieblings-) Platz in der freien Natur.
- einen entsprechenden Zeitrahmen ohne Termindruck, der ein langsames gedankliches Einlassen ermöglicht.
- innere Muße und eine neugierige Grundhaltung, welche Bilder da auftauchen werden.

- die innere Erlaubnis, auch etwas „Verrücktes“ zu tun, sich spielerisch den Bildern über die Zukunft zu nähern... und dann die Lust etwas auszuprobieren, bei dem nichts schief gehen kann.

Das Bild über die Zukunft soll nicht überlegt werden. Wagen Sie einfach, mal den Kopf auszuschalten und sich die Zukunft zu vergegenwärtigen: Welche Träume, Wünsche und Sehnsüchte kommen hoch, wenn Sie sich persönlich als Menschen und Ihre Organisation in 10 Jahren vorstellen?

Diese Art der Vergegenwärtigung der Zukunft ist ein schöpferischer Akt – im Unterschied zu einem objektiven, wissenschaftliche Daten verarbeitenden Formulieren der Zukunft.

In Zukunftsworkshops ermutigen wir, die aufkommenden Bilder auf eine kreative, analoge Art zu erfassen, z.B. ein Bild zu malen, eine Collage zu erstellen, ein Märchen oder eine Geschichte, eine Bühnenszene (Sketch, Pantomime ...) zu schreiben. Die inneren Bilder werden so lebendig.

Die einzigen Grenzen, die man dabei vielleicht überwinden muss, sind die im eigenen Kopf.

Spannend ist dann der Austausch dieser „Bilder“ mit den anderen. An deren Reaktion merken wir schnell, ob dieses Bild Kraft hat und „stimmig“ ist.

Erst dann kommt der Schritt der rationalen Beschreibung Ihres Zukunftsbildes.

Vielleicht helfen Ihnen ein paar Fragen, die Sie anregen, klare und prägnante Aussagen zu formulieren. Es geht nicht darum, eine Antwort auf jede Frage zu formulieren. Wichtig ist das, was in ihrem Zukunftsbild aufgetaucht ist.

- Wir als Unternehmen/ Organisation: Wer sind wir in zehn Jahren?
- Wodurch zeigt sich unsere Einzigartigkeit?
- Was haben wir erreicht?
- Was machen wir besonders gut oder besser als alle anderen?
- Welche Menschen haben wir dann als Kunden und Mitarbeiter?
- Wie gestalten wir Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern? Wie gehen wir miteinander um?
- Was zeichnet unsere Kultur aus? Was sind wichtige Werte?
- Welche Strukturen (Hierarchien, Aufgabenverteilungen, Marktbereiche ...) und Prozesse haben wir dann?
- Wie sehen unsere Ressourcen (Finanzen, Räume, Technik ...) aus?

Zum Abschluss: Vielleicht finden Sie einen kurzen(!) Leitsatz/Slogan oder ein Wort, das begeisternd wirkt und der auch für jeden Mitarbeiter eine klare Ansage bedeutet.

Zugegeben: Die Formulierung eines solchen Zukunftsbildes kann zu Beginn auch anstrengend erlebt werden. Die gemeinsame Auseinandersetzung im Team wird da oft als mühevoller Prozess erlebt: Man ringt um einzelne Aspekte. Man diskutiert die Konsequenzen von Aussagen auf die Strategie und letztlich auf das Tun im Alltag. Allen wird bewusst: Wenn wir DIESE Zukunft anstreben, dann hat das Auswirkungen auf unser Tun im Hier und Jetzt. Die Mühe allerdings lohnt sich: Ergebnis ist ein klar formuliertes Bild, zu dem Mitarbeitende auch mit dem Herzen „ja“ sagen können und das für einige Jahre Orientierung gibt.

Marianne Grobner