

## WIE MAN ZUKUNFT ORGANISIERT?

**Wir leben in einer Phase nichtlinearer Zukunft. „Morgen“ ist keine logische Fortsetzung von „Heute“ und erst recht nicht von „Gestern“. Überall finden wir radikale Brüche mit dem Bisherigen und überraschende Neuanfänge. Verlässlichkeit und Kontinuität sind nicht mehr gegeben; das Sprunghafte ist an der Tagesordnung. Von HANS-GEORG WENKE**

ERFAHRUNG KANN VON NACHTEIL SEIN. Vor allem, wenn die Konditionen und Zusammenhänge nicht mehr so sind, wie sie waren. Oder wenn man zwar faktische Erfahrungen („so ist es“) gesammelt hat, aber nicht die Ursache-Wirkungs-Relationen erkannt und verstanden hat („es ist so, weil...“). Je mehr Menschen ganz einfach Erlebnisse mit Erfahrung verwechseln, desto öfter geben sie die gefürchteten Sprüche wie „Abwarten!“ oder „Mir macht keiner was vor“ von sich. Es sind die potentiellen Verlierer. Fly with the eagle – or scratch with the chickens. Wer in seinem eigenen Mist wühlt, findet keine Perspektive. Nur aus der Adlersicht bietet sich Orientierung. „Hochfliegende Pläne“ sind „Ball flachhalten“-Strategien vorzuziehen. Jeder meint, er stünde „auf dem Boden der Tatsachen“ und hätte seinen „festen Standpunkt“. Dies wörtlich genommen und bei „schönem Wetter“ als Symbol für „gute Zeiten“ nach oben, „ins Blaue hinein, in die Zukunft geschaut“ reicht nicht, das Wetter von morgen vorauszusagen. Weil die Indikatoren, die man zu sehen bekommt, nicht ausreichen. Man kann sich aber per Internet einen Wolken-Strömungsfilm aus Satellitenperspektive anschauen oder Simulationen, die auf sehr vielen Messdaten basieren. Nicht immer trifft die Prognose exakt zu. Aber die Wahrscheinlichkeit, in der Tendenz richtiger zu liegen, ist dramatisch größer als ein lineares „Das Wetter von heute ist das Wetter von morgen“, vergleichbar dem „mein erfolgreiches Core-Business ist eine Option auf die Zukunft“. Zukunft „organisieren“ > Als erstes bedarf es einer VISION, Aussicht, Einsicht, Weitsicht – oder Traum! Gut ist ein „heißes Verlangen“, „inneres Feuer“, das jemanden (oder eine Gruppe von Menschen) motiviert, antreibt, mit Energie und Zuversicht versorgt. Ein anderes Wort dafür: Begeisterung. Fehlt diese Perspektive, „läuft gar nichts“, ist Zukunft ein bloßer Zufall oder wird sogar zur Bedrohung. > Keiner kann wissen, was die Zukunft wirklich bringt; aber mit Klugheit und Logik kann man vieles ein- und abschätzen, unkalkulierbare Risiken erkennen. Die beste Versicherung gegen Scheitern: Risiken, die man kennt, bewusst meiden! Evaluation, Prognose, Trendscouting sind immerwährend, ohne Pause; wer sich ihnen verweigert, gerät sofort in Rückstand, der selten aufgeholt werden kann. Es ist knochentrockene Management-Schufferei: Budgets, Business-Pläne, Marktstudien, Forschung und Entwicklung, Knowledge-Management und manches mehr. > Pläne und „große Ziele“ sind auf einzelne Projekte, zu bewältigende Aufgaben, überschaubare Aktionen und Zeiträume aufzuteilen. Und: das Herangehen an die Zukunft gelingt nur ganzheitlich oder eben gar nicht. Und bedarf daher strengster Führung: Vorbereitungen, Training, Schulungen, strategische Entscheidungen, Rentabilitätsberechnungen, Markttests, permanenter Qualitäts-Optimierungs-Prozess ... und mehr. > Risikoverteilung ist oft Risikominimierung, „alles auf eine Karte setzen“ klingt heldenhaft, ist statistisch aber unklug. Eher ist geduldiges „Gärtnern“ gefragt: Unerwünschtes früh jäten, Erhoff-

tes gut schützen und düngen. Und wie die Natur ihre eigene Zukunft sichert, weiß man ja sehr genau: – erstens, Zufällen eine Chance geben, – zweitens, viel säen, damit einiges davon eine Chance hat, GR|01|2011 5 – drittens, Symbiosen isolierten Entwicklungen vorziehen. Ein Sprichwort sagt es sehr präzise: „Wer viel wagt, der viel gewinnt“. Also: viele einzelne gezielte Initiativen („Objekte“), überschaubare, definierte, steuerbare Angelegenheiten erhöhen die Chancen signifikant. Jedes Unternehmen, jeder visionäre Manager, jedes Führungsteam hat seinen eigenen Stil. Aber in einem sind alle gleich, die mehr geschafft haben als andere: sie sind konsequent „am Ball geblieben“, haben sich nicht irritieren lassen und konnten Rückschläge moralisch verkraften. Was darauf schließen lässt: Sein Unternehmen in die Zukunft zu führen, sich selbst im Sinne von Karriere weiterzuentwickeln, braucht vor allem eins: sehr, sehr starke Nerven und einen ungebrochenen Glauben an sich selbst.