

# Zukunft muss man machen

Packen wir's an!

Foto: © Svetlana Lukienko – stock.adobe.com

von Tilo Schwarz

**Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne „Alternative Führung“ gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.**

**L**iebe Führungskräfte, es kommt mit großer Regelmäßigkeit zur Veränderung des politischen Fokus – bis vor lauter Gegenwart die Zukunft kaum mehr zu erkennen ist – schrieb Gabor Steingart vor einigen Tagen. Heute wären die Weichen für Morgen zu stellen – allein, das Tagesgeschäft ist unerbittlich. Dringlichkeit verzehrt die Zukunft. Was tun? Mein Vorschlag: Aktives Gestalten statt panischem Hinterherlaufen. Dazu brauchen wir Dreierlei:

- Eine konkrete Vision für die Zukunft statt Prognosen,
- die Fähigkeit, den Weg experimentell zu erschließen
- und die Bereitschaft zu akzeptieren, dass der Weg anders sein wird, als wir uns vorstellen. Explorative Umsetzung nenne ich das.

## Vision statt Prognose

Prognose ist der Zeugungsmoment des Reaktiven – wenn die Vision fehlt. Wir versuchen, die Zukunft vorherzusagen – oder von Experten vorhersagen zu lassen – und richten dann unser Handeln danach aus. Entweder um von der prognostizierten Zu-

kunft zu profitieren oder uns dafür zu wappnen – wenn sie denn eintrifft, die Prognose.

Allein, Prognosen sind schwierig. So vieles, und scheinbar immer mehr, ist ungewiss. Die Zukunft des Gaspreises ist ungewiss, die Zukunft der Energieversorgung ist ungewiss, die Zukunft des Klimas ist ungewiss, die Zukunft des Geldwerts ist ungewiss...

Um es mit Jürgen Becker zu sagen: Das ist alles Quatsch. Die Zukunft ist immer ungewiss! Haben wir das verdrängt? Aus der Stabilität der Vergangenheit wuchs die Überzeugung: Zukunft lässt sich vorhersagen. Nun bröckelt diese Stabilität. Die Prognosegenauigkeit schwindet und mit ihr unsere, sich aus Vorhersagbarkeit nährenden, Sicherheit. Wir werden panisch, reaktiv und lechzen nach Prognosen über die Zukunft.

Das macht uns unmündig – aber das ist bequem, wie Gerald Hüther mit einem Textauszug von Immanuel Kant eindrücklich erklärt:

*Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. [...] Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt, usw.: So brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen.*

Hüthers Vorschlag: Aufhören zu reden und anfangen das zu tun und sich um das zu kümmern, was einem wirklich am Herzen liegt.

Dazu braucht es eine konkrete Vision. Das Bild einer erstrebenswerten Zukunft,

das unseren Bemühungen Richtung gibt – nicht nur Prognosen, denen wir nachlaufen. Eine Vision mag auf Prognosen aufbauen – sie folgt ihnen aber nicht, sondern biegt von ihnen ab.“

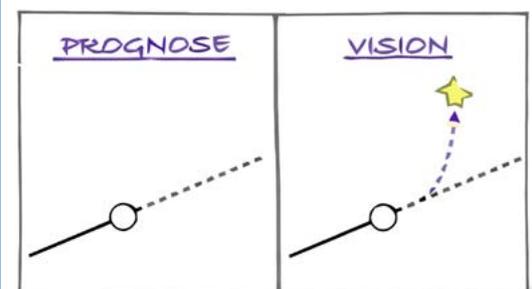
Eine solche Vision zu entwickeln, zu erdenken ist harte Arbeit. Sie zu postulieren, zu kommunizieren und für ihre Umsetzung einzustehen bedeutet Risiko. Aber genau das ist Führung – und die brauchen wir jetzt!

## Explorative Umsetzung

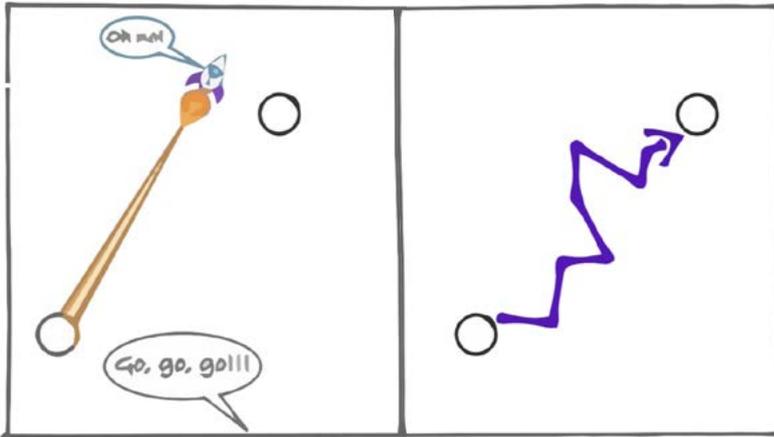
Eine Vision enthält oft ein Paradox. Wie können wir nicht A oder B, sondern A und B realisieren – zusammen. Das gibt es so noch nicht, das macht noch keiner, das kann auch noch keiner, „Und nun sagen Sie mir, wie das möglich sein soll!“, ruft der Chor. Die einzig mögliche Antwort: „Wir wissen es noch nicht.“

Noch nicht, wohlgermerkt; nur hört das keiner. Zu sehr beurteilen wir Ideen durch die Brille unserer Erfahrung. Schon wieder Prognosen.

Der Ausweg: Etwas mehr Demut, Experimente und Freude am Lernen:



Prognose durch Vision ersetzen.



Der Weg zur Vision wird nicht geradlinig verlaufen.

- Anerkennen, dass unsere Wahrnehmung subjektiv und im besten Fall bruchstückhaft ist und unser Urteil und unsere Ideen von Erfahrung geprägt sind.
- Dem Grundsatz folgen, dass jede Idee, jeder Plan, nicht Fakt, sondern Hypothese ist, und getestet werden sollte.
- Den Unterschied zwischen unserer Erwartung und dem, was bei der Um-

setzung tatsächlich passiert, als positiv begreifen, daraus lernen und unser Vorgehen entsprechend anpassen.

Eins ist sicher: Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt. Der Weg zu unserer Vision wird kein gerader sein – deshalb müssen wir ihn erschließen und erforschen. Wenn es anders kommt, eine Tür zu

geht, sagt das nichts über die Machbarkeit unserer Vision. Vielmehr ist es eine Einladung zu lernen, eine Kursänderung auf dem Weg vorzunehmen und aus der Erkenntnis eine neue, noch nie dagewesene Idee zu entwickeln. Adaptivität in der Umsetzung, nicht in der Richtung. Ihre Mitarbeiter können das. Verleihen Sie ihnen Flügel. Bis zum nächsten Mal, Ihr Tilo Schwarz. ■

### Quellen- und Literaturhinweise



Newsletter von  
Gabor Steingart



Newsletter von  
Gerald Hüther



Youtube-Video mit  
Jürgen Becker

DER  
AUTOR

**Tilo Schwarz**  
Leadership-Coach und Autor  
Tilo.Schwarz@lernzone.com



### ANZEIGE

**SCHWARZ  
PRODUKTION**

*WIR LIEFERN.  
UND ALLE KÖNNEN  
EINPACKEN.*

Wir suchen:  
**(Junior) Manager Operational  
Excellence (w/m/d)**

**Auf was wartest du noch?**  
Bewirb dich einfach online bei der  
Schwarz Produktion Stiftung & Co. KG.

[jobs.schwarz-produktion.com](https://jobs.schwarz-produktion.com)