



CARSTEN FUCHS

ZUKUNFT ENTSCHEIDEN!

WIE UNTERNEHMEN DIE ANGST
VOR DEM MORGEN ÜBERWINDEN
UND HEIMAT WERDEN

FÜR DIE MEISTEN IST DAS MORGEN LEDIGLICH EINE WIEDERHOLUNG DES HEUTE.

Alles bleibt gleich. Wie wir heute mit dem Thema „Zukunft“ umgehen, wird das Morgen entscheiden – für Firmen und ihre Mitarbeiter, für die Wirtschaft insgesamt, für die Gesellschaft und nicht zuletzt die Zukunft unserer Kinder. Alles hängt an der Frage: „Wie denken wir über Zukunft?“ Die Antwort darauf stellt die Weichen für so gut wie alles im Unternehmen – und im Leben. Wie denken Sie über die Zukunft? Ist sie eine Bedrohung? Wird alles immer schlimmer und schlechter? Ist Zukunft ein Schicksal, auf das wir nur reagieren können?

INHALT

GELEITWORT VON PROF. DR. MANFRED WINTERHELLER	5
VORWORT DES AUTORS	9
PROLOG: „WIE SOLL DAS WEITERGEHEN?“	11
1. TEIL	
HEUTE: ENTSCHEIDUNG	13
1. Kapitel	
VON MORGENMUFFELN UND UNTERGANGSPROPHETEN	15
2. Kapitel	
BITTE GEBEN SIE DAS ZIEL EIN	33
3. Kapitel	
„RICHTIG“ BEWIRKT NICHTS	53
4. Kapitel	
LETZTE AUSFAHRT: NUMMER SICHER	73
5. Kapitel	
GESTALTUNG DURCH HALTUNG	85
6. Kapitel	
ALLES GANZ ANDERS	116

2. TEIL	
MORGEN: ZUKUNFT	133
7. Kapitel	
AM ANFANG DAS ENDE	134
8. Kapitel	
BEGEISTERUNG, DIE BEGEISTERT	154
9. Kapitel	
SO GEHT ZUKUNFT	177
3. TEIL	
JETZT: VOM HEUTE INS ÜBERMORGEN	195
10. Kapitel	
1. PHASE: GESTERN UND HEUTE	196
11. Kapitel	
2. PHASE: ÜBERMORGEN	240
12. Kapitel	
3. PHASE: MORGEN	265
EPILOG: EINE HEIMAT FÜR NOMADEN	288
ANHANG	291
Beispiel-Zukunftsbild Nr. 1	291
Beispiel-Zukunftsbild Nr. 2	298

VORWORT DES AUTORS

Braucht die Welt noch ein Buch? Diese Frage habe ich mir gestellt, da doch alleine in Deutschland jährlich über 70.000 neue Bücher erscheinen. Ich bin zu der Antwort gekommen: Ja, dieses Buch wird gebraucht!

Denn es hat ein ganz klares Ziel: Es will Menschen in Unternehmen und Organisationen für ein neues Bild von Zukunft begeistern und sie befähigen, dies auch zu erreichen. Das, worauf es ankommt, ist die Antwort auf die schlichte Frage: Wie gelingt es Unternehmen, dass sie erfolgreicher werden und dabei Menschen im Unternehmen und außerhalb zufriedener und besser leben können? Bisher war das Denken verbreitet, dass erst der Erfolg eintreten muss, damit man sich dann um die Menschen kümmern kann. Das ist meiner Meinung nach die absolut falsche Reihenfolge. Gerade WEIL sich ein Unternehmen um die Menschen und seine Zukunft kümmert, ist es erfolgreicher als andere.

Und das ist der Grund, warum es dieses Buch gibt. Es möchte einen Beitrag dafür leisten, dass Menschen ihr Potenzial entdecken, entfalten und damit besser leben können, als sie es zuvor für möglich gehalten haben.

Dieses Anliegen umzusetzen, wäre ohne die Unterstützung und Inspiration vieler Menschen nicht möglich gewesen. Es ist für mich

eine Frage des Respekts, diesen meinen tiefen Dank auszusprechen.

Zu Beginn möchte ich meinen Freunden und meiner Familie danken, die mich über viele Jahre hinweg immer wieder unterstützt und begleitet haben – auch auf dem Weg zu diesem Buch. Dabei ist es mir ein Anliegen, einige Personen im Zusammenhang mit dem Buch namentlich zu nennen: Vor allem Julia – dann auch Klaus, Carsten, Steven, Sven und Cher. Die erfahrene Unterstützung ist nicht selbstverständlich, daher macht es mich besonders glücklich.

Ohne einen Menschen wäre dieses Buch niemals entstanden: Manfred Winterheller. Was ich von ihm lernen durfte und was er mir durch seine Philosophie des Mind-Managements eröffnet hat, lässt sich in Worte nicht fassen. Ein Großteil des Erfolges der Zukunftsbild-Methode beruht auf dem, was er mich in den vergangenen Jahren gelehrt hat. Durch Fördern und Fordern und den unerschütterlichen Glauben an mich hat er mir aufgezeigt, dass das Leben für jeden Menschen – inklusive mir – eine fantastische Zukunft bereithält. Dafür werde ich ihm immer dankbar sein.

Ein herzlicher Dank gilt Achim Gralke und dem GORUS-Team. Sie haben mir gezeigt, wie ein Buch professionell geschrieben und in die Welt gebracht wird. Das war klasse und hat großen Spaß gemacht!

Last but not least gilt mein besonderer Dank meinen Mitstreitern bei Fuchs von Morgen. Ihr seid die genialsten, besten Menschen, mit denen man zusammenarbeiten kann. Und mit denen ich zusammenarbeiten möchte!

Möge das Buch vielen Menschen in vielen Unternehmen Lust auf morgen machen!

Köln, im Mai 2019

Carsten Fuchs

PROLOG

„WIE SOLL DAS WEITERGEHEN?“

In einer Kongresspause sind am Stehtisch neben mir zwei Unternehmer in ein Gespräch vertieft, und ich werde zum unfreiwilligen Mit Hörer.

„Es läuft wirklich gut, ich bin echt zufrieden“, höre ich den einen sagen. „Doch ich habe das Gefühl, ich komme kaum hinterher. Wir haben bei uns im Unternehmen so gut wie keine Zeit mehr, um uns in Ruhe Gedanken über die nächsten Schritte zu machen – manchmal fühle ich mich nur noch getrieben. Alles wird immer schneller und komplexer.“

Es beginnt, aus ihm herauszusprudeln. Als wenn ein Ventil geöffnet worden wäre, berichtet er über die Entwicklungen in seinem Unternehmen und die Fragen, die ihn umtreiben. Ich spüre, wie herausfordernd die Arbeit an der Spitze für ihn ist. Und ich denke, wie einsam sich doch viele Akteure in ihrer Verantwortung fühlen.

„Kenne ich gut. Und dabei geben wir uns echt Mühe, unseren Mitarbeitern einen tollen Arbeitsplatz zu bieten“, stimmt der andere mit ein. „Wir tun da eine Menge und ich hab das Gefühl, wir sind ganz gut unterwegs.“ In seiner Stimme schwingt Stolz mit.

„Aber ich habe echt den Eindruck, dass da noch mehr geht. Aber nicht einfach mehr, sondern einfacher und weniger stressig. Und ich wün-

sche mir, dass sich meine Leute wirklich zu Hause fühlen im Unternehmen. Dass sie gerne und gut ihren Job machen können. Dass wir ein gemeinsames Ziel teilen und an einem Strang ziehen. Ich wünsche mir wieder mehr Spaß an der Sache ...“

Sein Gesprächspartner nickt zustimmend: „Es sind zu viele Projekte und Arbeitsgruppen – da fällt es selbst mir schwer, den Überblick zu behalten – wie geht es dann erst dem Team?! Es wird immer schwerer, so zu kommunizieren, dass es die Mannschaft verstehen und aufnehmen kann!“ Er macht eine Pause und schaut in sein Glas.

Dann hebt er wieder den Blick: „Aber es gibt irgendwie keine Alternative dazu. Wir müssen uns bewegen und verändern. Permanent. Die Konkurrenz schläft nicht. Wir sind gerade dabei, unsere Prozesse zu digitalisieren und gleichzeitig den Betrieb am Laufen zu halten. Der reine Wahnsinn! Und dann musst du als Arbeitgeber ja noch attraktiver als andere sein, wenn du die Guten haben willst. Ich hab so ein Bedürfnis, auf ‚Pause‘ zu drücken und mal richtig durchzuatmen ...“

Der Gong ertönt – das Zeichen, dass das Programm weitergeht. Bevor die beiden in den Raum gehen, höre ich noch den einen der beiden sagen:

„Wie soll das weitergehen? Manchmal wünsche ich mir, ich könnte in die Zukunft schauen ...“

TEIL 1

HEUTE: ENTSCHEI- DUNG

... NOCH NIE GAB ES IN DEUTSCHLAND SO VIEL GELD
UND SO WENIG ZUKUNFT.

WOLF LOTTER, BRANDEINS

1. Kapitel

VON MORGENMUFFELN UND UNTERGANGSPROPHETEN

Ende des Jahres. Der Stress im Unternehmen erreicht seinen erwarteten Höhepunkt. Die Weihnachtskarten sind wie immer zu spät versandt worden. Die obligatorische Weihnachtsfeier steht vor der Tür, und bis dahin warten noch Dutzende von Aufgaben auf ihre Erledigung. Termine überschlagen sich. Mit ‚Besinnung‘ hat diese Zeit ungefähr so viel zu tun wie alkoholfreies Bier mit dem Oktoberfest.

Und dann ... da war doch noch etwas ... Ach ja, stimmt: „Müller! Kommen Sie doch mal kurz zu mir ins Büro, wir müssen noch schnell das mit den Zielen für das nächste Jahr besprechen.“

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sicher nicht aus Ihrem Unternehmen, aber bestimmt aus Erzählungen, wie es in anderen Firmen gehandhabt wird. Und oft gibt es nicht einmal einen Geschäftsführer, der „Müller!“ ruft, da schlicht und einfach keine konkrete Zukunftsplanung existiert. Es gibt erstaunlich viele Organisationen, die auf die Erstellung und Benennung von Vision, Zielen oder einer anderen Art von Zukunftsplanung verzichten. Augen zu – und durch.

Wenn es bei Ihnen im Unternehmen so oder ähnlich sein sollte, be-

finden Sie sich in guter Gesellschaft. Dies ist nämlich die Wirklichkeit in vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe. Zum Jahresende wird ein schneller Blick auf das laufende Jahr geworfen, und dann werden einzelne, ambitionierte Ziele aus der Tasche gezogen und uninspiriert verkündet. Und die sind dann zumeist kaum zu erreichen – beziehungsweise fehlt jegliche Erläuterung, wie sie umgesetzt werden sollen. Der zentrale Punkt, der dieses „Ziel-Verkündungsritual“ jedoch für die meisten Arbeitnehmer zu einer Farce werden lässt: Es fehlt jeglicher Kontext für diese Ziele. Da ist nichts, worauf sie sich beziehen könnten – kein konkreter Bezug für den Einzelnen und kein Bezug zu einer grundlegenden Orientierung des Unternehmens.

So bleiben irritierte und orientierungslose Mitarbeiter mit einem großen Fragezeichen im Gesicht zurück: Warum sollen die Ziele denn überhaupt erreicht werden? Was soll sich dadurch verändern? Und für wen? Aus welchem Grund sollte es für mich im Sekretariat und in der Lohnbuchhaltung von Interesse sein, dass es diese Ziele gibt?



Andersrum denken – neu antworten:
**Was soll sich durch Ziele bei
Ihnen verändern?**

Ein sinnbefreites Rumgeziele, wo ich auch hinschaue.

Die ebenso gern gewählte Alternative zu der beschriebenen Methode: Die Unternehmensführung verkündet ... einfach gar nichts in Sachen Zukunft und Ziele. Immer schön in Deckung bleiben. Wer nichts sagt, muss anschließend nichts erklären. Ich habe im Rahmen meiner langjährigen Beratungserfahrung erlebt, dass dies in Unternehmen eher der Alltag als die Ausnahme ist. Und so geht es dann weiter mit ‚business as usual‘.

Es scheint, als hätten die Verantwortlichen keine Lust oder keine Zeit, sich mit dem Morgen auseinanderzusetzen. Stattdessen regieren in den Unternehmen die Morgenmuffel. Eine weit verbreitete Spezies, der die passende Idee fehlt, wie eine gute Beschäftigung mit dem Morgen des Unternehmens und der Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten, aussehen könnte. Und so muffeln sich die Morgenmuffel mehr schlecht als recht durch das Thema – gestresst, uninspiriert, leicht gequält. Die Konsequenz: Bei allen Beteiligten ist wenig zu spüren von ‚Lust auf Zukunft‘. Schlussendlich wird es eben so gemacht wie im letzten Jahr. Same procedure as last year, Miss Sophie? Same procedure as every year, James!

BEGEISTERUNG SIEHT ANDERS AUS

Bei der beschriebenen Art und Weise, ‚Zukunft zu planen‘, ist der Spaßfaktor ähnlich groß, als wenn der Chef für die Belegschaft zur Weihnachtsfeier anstelle der Tanzband den Zahnarzt einlädt. Für mich ist es immer wieder erstaunlich zu beobachten, dass es Führungskräften scheinbar egal ist, wie das Team auf die Verkündung von Zielen reagiert. Vielleicht merken sie es auch einfach nicht, wenn Reaktionen ausbleiben oder Unmut sich breitmacht. Nach zahlreichen solcher ‚Zahnarztbesuche‘ vertrete ich den Standpunkt, dass diese Art der ‚Zukunftsbehandlung‘ keine vertretbare Option ist. Sie löst nichts Positives, keine Begeisterung bei Menschen aus, geschweige denn ist sie zukunftsweisend.

„Hallo?! Auf welchem Planeten leben Sie denn?“, mögen sich nun manche Geschäftsführende denken. „Mitarbeiter haben in erster Linie ihren Job zu machen. Arbeit hat doch nichts mit Begeisterung zu tun. Wir sind hier ja nicht im Bällebad. Hier wird hart gearbeitet. Der Markt treibt uns und wir müssen stetig effizienter werden.“ So

oder so ähnlich lauten die offenen oder versteckten Aussagen der Verantwortungsträger in Unternehmen. Also wird das Thema Zukunft so lustlos angegangen, wie es eben angegangen wird.

Wie sehen denn die meisten Ansprachen von Vorständen und Geschäftsführern anlässlich der Weihnachtsfeier aus? Lassen Sie uns einen Ausflug machen zur Firma ‚Lang & Weilig GmbH & Co KG‘, einem Mittelständler mit 300 Mitarbeitenden im Bergischen Land im Bereich der Werkzeugindustrie. Zufällige Ähnlichkeiten mit zufällig existierenden Unternehmen sind selbstverständlich rein zufällig. Wir hören Horst Schmalkötter, Seniorchef und ein Freund der klaren Worte:

„Schön, dass Sie alle heute hier sind! Es ist Weihnachten. Das Jahr geht zu Ende ... *Pause. Papierrascheln.* ... Es liegt wieder ein erfolgreiches Jahr hinter uns ... *Es folgen neuneinhalb Minuten diverse Torten- und Balkendiagramme, sowie Excel-Listen, die ab der zweiten Reihe nicht mehr zu entziffern sind.* ... So sieht es aus – das war ein hartes Jahr für uns. Aber das kommende Jahr – das, was jetzt kommt, das wird richtig hart ...

Nun folgen elf Minuten praktisch angewandte Untergangsprophetie. ... herausfordernder Wettbewerb ..., schwierige Märkte ..., die Globalisierung im Bergischen Land ..., der Fachkräftemangel ..., die Politik im Allgemeinen ..., Fahrverbote, Jahrhundertsommer und Bienensterben ... Und dann noch diese Digitalisierung ..., all das zeigt ... *Kurzes, erschrecktes Aufwachen im Raum.* ... es wird im kommenden Jahr noch härter werden!

Entspanntes Durchatmen und Wieder-auf-das-Handy-schauen, denn das war auch der Tenor im letzten und vorletzten und vorvorletzten Jahr. ... und darum müssen wir uns noch mehr anstrengen ... *Frau Meier aus der Personalabteilung überlegt, wie sie später am schnellsten zum Buffet kommt.* ... um unsere Ziele zu erreichen! Und die Ziele lauten ...

Kevin Schmitz, der neu bei ‚Lang & Weilig‘ als Projektmanager be-

schäftigt ist, spitzt interessiert die Ohren ... Wir müssen im kommenden Jahr die Kosten senken und den Umsatz steigern. Unser Ziel lautet: ... Herr Schmalkötter macht eine Spannungspause. ... 3,4756% mehr Rendite! Darüber hinaus haben wir zwei neue Projekte ins Leben gerufen: Nummer eins ist die Prozessoptimierung und Nummer zwei ...

Die Power-Point-Präsentation stürzt ab. ... ist ... äh, die Digitalisierung. Wir brauchen unbedingt diese Digitalisierung! ... Vielen Dank für meine Rede – das Buffet ist eröffnet!“ Das zögerliche Klatschen von Kevin Schmitz geht im Stühlerücken unter. Die Belegschaft stürmt zum Buffet.

Keine Standing Ovations, kein Dank an den Chef, kein Abklatschen in den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Einzige, was diese Art von Ansprache auslöst, ist Müdigkeit, Langeweile, Teilnahmslosigkeit und spontan zunehmende Handynutzung. Aber bestimmt nicht das, wovon Unternehmenslenker träumen: Begeisterung, Lust auf morgen und Elan zum Start ins neue Jahr. Sagen wir es, wie es ist: diese Art von ‚Zukunftsverplanung‘ ist extrem öde.

Die Sache hat noch einen weiteren Haken – o.k., einen kleinen – gut, einen klitzekleinen: Es ist nicht nur langweilig, es bringt auch nichts voran! Es geschieht nicht die Entwicklung, die möglich wäre und die sich viele in den Reihen der Zuhörerschaft auch wünschen. Das gesamte Unternehmen mit all seinen Menschen fährt nur auf zwei von vier Zylindern. Viele Unternehmen fahren sogar nur auf einem – und wundern sich, dass der Motor stottert. Dadurch, dass der Wagen noch rollt, gibt es offensichtlich keinen Anlass zur Veränderung. „Läuft doch!“, höre ich dann oft. Ja, es läuft. Nur, wohin eigentlich?



Andersrum denken – neu antworten:
Läuft es bei Ihnen im Unternehmen?
Und falls ja, wohin eigentlich?

ZUKUNFT IST WIE GESTERN – NUR EBEN MORGEN

Für viele Verantwortungsträger in Unternehmen und Organisationen, die ich in den vergangenen Jahren kennengelernt habe, ist Zukunft nur die stete Wiederholung der Gegenwart. Das Erprobte und Bewährte, das, was doch bisher funktioniert hat, wird fortgeführt. Am liebsten ohne Risiko, ohne Überraschungen und mit maximaler (scheinbarer) Planungssicherheit. Willkommen im Unternehmensalltag! Die Eintönigkeit fällt gar nicht mehr auf oder wird als normal angesehen. Abweichungen davon werden schnell als ‚unnormal‘ eingeordnet.

Vielleicht wenden Sie an dieser Stelle ein: „Ich verstehe gar nicht, was er will – bei uns funktioniert das! Wir existieren doch schon lange und es geht jedes Jahr weiter.“ Dem möchte und kann ich gar nicht widersprechen. Meine Gegenfrage an Sie: Wie gut funktioniert es denn? Sind Sie wirklich mit dem Gesamtergebnis, der Stimmung und dem Fortschritt zufrieden? Und was noch bedeutsamer ist – wie lange wird es noch so weitergehen?



Andersrum denken – neu antworten:
Sind Sie mit dem Heute zufrieden?
Und wie lange noch?

Erscheinungsjahr 2019
1. Auflage
Copyright Carsten Fuchs
www.zukunftsbild.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Cover: Extract Design
Umschlaggestaltung: Julia Fenn, www.fuchs-von-morgen.de
Foto: André Bakker
Illustrationen: Cher Paternoster, www.paternoster-weibel.de
Layout und Satz: Bettina Wahl
Verlag: Carsten Fuchs
Druck: Alföldi, Debrecen/Ungarn
Printed in Hungary
Produziert von: Gorus Media GmbH

ISBN: 978-3-947572-29-8

Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text das generische Maskulinum gewählt, das sich selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter bezieht.

DER WEG ZUM ZUKUNFTSBILD

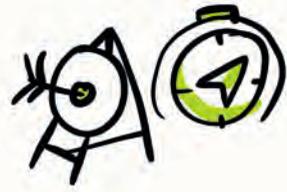


DIE VORBEREITUNG

DAS ZUKUNFTSBILD

2. PHASE

ÜBERMORGEN



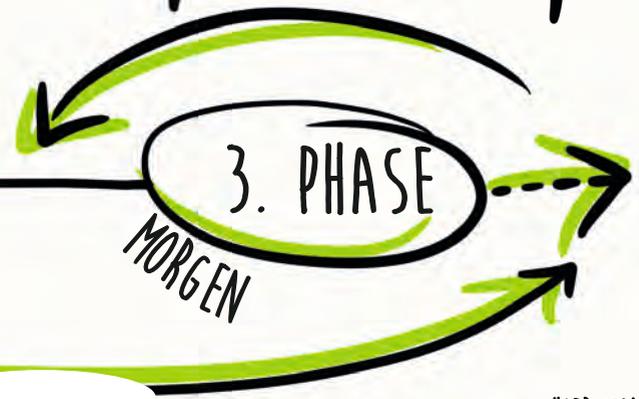
STRATEGIEENTWICKLUNG
WERTE + KULTUR

UMSETZUNG
NACH INNEN



POSITIONIERUNG
KOMMUNIKATION
MARKETING + VERTRIEB

UMSETZUNG
NACH AUSSEN



HIER WOLLEN SIE
IN ZUKUNFT SEIN

EIN EMOTIONALES, BEGEISTERNDEN BILD
DER ERWÜNSCHTEN ZUKUNFT

DAS ZUKUNFTSBILD
WIRD WIRKLICHKEIT





CARSTEN FUCHS

„Wenn Neues, Anderes sowie Mutmachendes nicht in Unternehmen gedacht und umgesetzt wird – wo dann?! Das erfordert von Unternehmern und Führungskräften eine große Portion Mut und den Willen, mitzugestalten – zahlt sich aber vielfältig aus.“

Das weiß Carsten Fuchs nicht nur aus seiner Tätigkeit als Berater, sondern auch durch mehrere Unternehmensgründungen. Als Kopf und Herz der Fuchs von Morgen GmbH kann der Autor und Keynotespeaker seiner größten Leidenschaft nachgehen: Entscheidern Lust auf Zukunft machen.

Jedoch nicht nur der Ausblick auf das, was kommt, bereitet dem Kölner Freude: Auch gutes Essen, ein Sieg der Arminia aus Bielefeld, ein Ausflug an das niederländische Meer oder eine Spritztour mit der Harley lassen ihn strahlen. Zu einem ausgezeichnetem Kaffee und einem inspirierenden Gespräch über die Zukunft sagt Carsten Fuchs niemals „Nein“. Wahrscheinlich sind deshalb große Teile seines Buches in seinem Lieblings-Café entstanden ...

**ZUKUNFT GEHT ANDERS!
ZUKUNFT WIRD IM KOPF ENTSCHIEDEN.
ZUKUNFT IST EINE FRAGE IHRES DENKENS
UND IHRER HALTUNG.**

Wie überwinden Sie die Angst vor morgen?

Wie erleben Sie die Zukunft, die Sie sich wünschen?

Und was wäre, wenn das viel leichter geht, als Sie denken?

Eine Ermutigung zu mehr Sinn, Mitarbeiterzufriedenheit und Erfolg.

Eine Anstiftung zu einer völlig anderen Art der Zukunftsgestaltung.

Für Unternehmen und Organisationen mit Lust auf morgen!

(D) 33,33 €

ISBN: 978-3-947572-29-8

www.zukunftsbild.de

