

Rudolf X. Ruter

## Top-Leader müssen vordenken

Die Herausforderungen an alle Arten von Transformation in diesen disruptiven und schnelllebigen Zeiten erfordern für unsere Top-Leader sowohl in der Wirtschaft (allen voran Aufsichtsräte und Vorstände/Geschäftsführer) als auch in der Zivilgesellschaft (insbesondere Politiker) ein verstärktes Vordenken. Nicht nur im Bereich Digitalisierung, sondern insbesondere in den Bereichen Nachhaltigkeit/ESG, Sinn- und Werteorientierung/-fragen nach dem Purpose, Klimawandel, Technologiewandel (zum Beispiel vom Verbrennungsmotor bis hin zur E-Mobilität) hat die Transformation schon mit großer Wucht begonnen.



### 1. TOP-LEADER SOLLTEN WENIGER NACHDENKEN

„Kenntnisse kann jeder haben, aber die Kunst zu denken, ist das seltenste Geschenk der Natur“, wusste schon der „Alte Fritz“ bzw. Friedrich der Große, König von Preußen (1712 bis 1786). Wie die großen Vordenker vor ihnen denken Top-Leader, was vorher noch niemand gedacht hat. Sie verstehen Veränderung als Chance und Innovation als Katalysator für ihre „licence to operate“, für zukünftiges Wachstum, und sichern somit nachhaltig den Erfolg ihrer Organisation.

Sie lassen sich in ihrer täglichen operativen Verantwortung nicht ablenken. Sie haben für das Denken genügend Zeit und Ruhe; Zeit und Ruhe, um anstehende komplexe Situationen und Probleme intensiv zu überdenken. Mit ihrem Leader-Gen bevorzugen sie das Vordenken und weniger das Nachdenken. Beim Nachdenken ist oft schon eine Situation, ein Ereignis oder ein Problem eingetreten. Für eine optimale und gute Lösung ist es meist schon zu spät. Das Danach erlaubt oft kein Agieren mehr, sondern nur noch ein Reagieren. Es ist passiert, und danach kann in der Regel nur wenig korrigiert werden.

Top-Leader wollen die Zukunft erfolgreich gestalten und nicht die Vergangenheit verwalten. Auch wenn sie wissen, dass „auch Vordenker [...] zuerst nachdenken [müssen]“. (1) Oder wie es Udo Lindenberg (geboren 1946) in einem seiner eigenen Bilder knapp formuliert: „Andere Denken nach – wir denken vor.“

### 2. INNOVATION UND TRANSFORMATION SIND OHNE EIN VORDENKEN NICHT MÖGLICH

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, erinnerte uns schon

der französische Schriftsteller Francis Picabia (1879 – 1953). In welche Richtung denken wir also?

Denken muss auf alle Fälle automatisch sein. Auch in unserer derzeitigen postfaktischen Zeit mit alternativen Realitäten. Automatisch – wie beim Autofahren. Was ist meine Blickrichtung? Wo schaue ich hin? Wenn ich immer nur nach hinten schaue, wird es vorne bald krachen. Also ist es zielführender, dass ich automatisch immer zuerst nach vorne schaue – mein Ziel vor Augen.

So sollte es auch beim Denken sein. Die Windschutzscheibe ist in der Regel auch größer als der Rückspiegel.

Nach vorne denken. Wo noch alles gedacht werden kann. Auch das bisher Nichtgedachte. Weniger nach hinten denken. Weniger Nachdenken. Man kann die Vergangenheit nicht mehr verändern. Top-Leader erkennt man daran, dass sie die Zukunft des Unternehmens selbst erdenken, erfinden und gestalten. Vordenken ist nichts anderes als Zukunft zu Visualisieren. Top-Leader haben die Fähigkeit, sich vorzustellen, was für ihre Organisation, ihr Unternehmen zukünftig optimal ist – gegebenenfalls mit Unterstützung von erfahrenen Zukunftsberatern, Wissenschaftlern und Innovationsexperten. Das erfordert Mut und Tapferkeit. Ganz im Sinne der deutschen Schriftstellerin Bettina von Arnim (1785 bis 1859): „Selbstdenken ist der höchste Mut. Wer wagt, selbst zu denken, der wird auch selbst handeln.“ Oder wie es der deutsche Aktionskünstler Joseph Beuys (1921 bis 1986) einmal sagte: „Die Zukunft, die wir wollen, muss erfunden werden. Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen.“

Nachdenken macht in der Regel meist unglücklich. Beim Vordenken kommen viel eher Glücksgefühle auf. Wo denken Sie hin? Haben Sie den Mut zum Vordenken!

(1) Vgl den Schweizer Journalisten Walter Ludin (geboren 1945).

Dipl.-Ökonom Rudolf X. Ruter ist Experte für Nachhaltigkeit und Corporate Governance in Stuttgart/Deutschland. Die vorliegenden Gedanken des Autors beruhen auf seinem Buch „Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats“, ESV Verlag, Berlin 2015.