

## USP der TA:

1. (Selbst-)verantwortung und Autonomie als zentrale Ziele
2. Entscheidungsorientiertes Verfahren
3. wertorientierter Ansatz (Ethik)
4. eklektisch-pragmatischer Ansatz
5. Verknüpfung von Visionen und Realitätssinn
  - „Erfinden“
  - „Erforschen“
  - „Vereinbaren“

## Ziele für den Workshop am Nachmittag

- autonomer Umgang mit Zukunftsthemen
- Einflussmöglichkeiten erkennen
- Interventionen (systemisch und TA) üben

## Mögliche Angebote:

- Input/Diskussion: Vorgehen/Mythen/Trends zur Zukunftsgestaltung
- GA: Gestaltung der Zukunft – Erfinden, Erforschen, Vereinbaren
- Coaching/Fallberatung: persönliche Zukunftsthemen, Interventionsmöglichkeiten

**„Wir werden unsere  
Zukunft nicht finden,  
wenn wir sie nicht  
erfinden“**

## Matthias Horx, 2009, *Wie wir leben werden*, S. 16:

***„Wodurch entsteht also Zukunft? Sie entsteht –  
erstens – durch Zufälle, an denen wir nichts oder  
wenig ändern können. Sie erwächst – zweitens –  
aus der Gesetzmäßigkeit lebendiger Systeme,  
die wir verstehen lernen können... Sie entwickelt  
sich aber vor allem – drittens – durch  
menschliches Handeln. Durch humane  
Vereinbarungen.“***

# Zukunft entsteht durch

- **Schicksal**
- **Wissenschaft**
- **Autonomie**

# Autonomie in Organisationen:

Positionierung (Bewusstheit)

Flexibilität (Spontaneität)

Kooperation (Intimität)

## **Organisationale Autonomie**

### **Positionierung (Bewußtheit)**

- Unternehmensvision, Strategien und Ziele
- Bewusstheit über den bzw. Entwicklung eines eigenen USP, Markenentwicklung etc.
- Geschäftsplan und Controlling desselben
- Erforschung aktueller und künftiger Markt- und Kundenerfordernisse

### **Flexibilität (Spontaneität)**

- Wege der Ideengewinnung
- Wissensmanagement
- Nutzung von (Human-)Ressourcen
- Delegation von Verantwortung
- Angemessene Reaktionen auf Zielabweichungen
- Formen von Entscheidungsprozessen

### **Kooperation (Intimität)**

- interne und externe Kontakte und Kommunikationswege, Netzwerke etc.
- Besprechungskultur
- Konfliktkultur (Häufigkeit/Intensität von psychologischen Spielen)
- Kundenkontakte und -pflege
- Formen von Feedback
- Umgang mit Erwartungen, Erfolgen und Misserfolgen
- Welche Gefühle sind zugelassen: Spaß, Freude, Trauer, Wut, Angst...?

„Es steht uns immer frei,  
entsprechend jener Zukunft zu  
handeln, die wir uns schaffen  
wollen.“ (Heinz von Förster, in Radatz 2003)

# Mythen über Zukunftsmanagement (Quelle: MICIC):

- **Zukunftsmanager können die Zukunft voraussagen und es gibt ausgefeilte Methoden für sichere Prognosen**
- **Man muss bloß die richtige Methode finden und Zukunft ist planbar/beherrschbar**
- **Es gibt Fachleute (Zukunftsmanager), die geheime Quellen für Zukunftswissen haben**
- **Zukunft ist das Neue**

## Zukunftstrends (Horx, 2009)

- **Lernen:** BildungsANschluss statt -Abschluss
- **ARBEIT:** Fünf-C-Ökonomie: Computing, Catering, Consulting, Coaching, 2050: 25% Selbständige, 35% Angestellte, 40% „Prekäre“
- **Politik/Gesellschaft:** „Wer den Leuten das abnimmt, was sie selbst (noch) können, handelt *unsozial*.“
- **Glaube:** Weltordnung, Tröstung, Machtbannung
- **Kultur:** „The idea is to die young as late as possible“

# Der Rückblick: Inwieweit sind vorausgesagte Trends eingetroffen?

## Megatrends 2000 (Naisbitt & Aburdene 1990) I

### Globalisierung, Blüte der Weltwirtschaft

- wirtschaftliche Überlegungen werden wichtiger als politische
- Nordamerika, Europa und Japan bilden ein goldenes Dreieck des Freihandels
- Weltweite Telekommunikation
- Überfluss an natürlichen Ressourcen
- Wettbewerb der Nationen in Bezug auf Steuersenkungen
- Kleiner-leichter-besser
- Aufstieg asiatischer Konsumenten
- Ausbreitung der Demokratie und des freien Unternehmertums
- Eindämmung der Kriegsgefahr
- Sensibilisierung für die Umwelt
- „Der Börsenkrach 1987 zeigte jedem... dass die ‚Kasinowirtschaft‘ der Börse nichts mit dem wirklichen Wirtschaftsleben zu tun hat.“ (S. 40)
- Entwicklung des „Binnenmarkts“ Europa

### Die Renaissance der schönen Künste

- Museumsboom
- Neue Karrieren und Geschäftschancen
- Kulturförderung durch Unternehmen wird zunehmen

### Der Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus

- Volkswirtschaften werden nicht mehr von Regierungen bestimmt, sondern von den Gesetzen des Marktes
- Trends in Osteuropa: politischer Pluralismus, freie Marktwirtschaft, langfristig Integration mit Westeuropa

## **Megatrends 2000 (Naisbitt & Aburdene 1990) II**

### **Internationaler Lebensstil und die Rückbesinnung auf nationale Traditionen**

- Weltweit gleicher Lebensstil, Hauptsache „Big Mac“
- Kulinarisch: weltweiter Basar
- Grad zwischen größerer Auswahlmöglichkeit und zunehmender Gleichförmigkeit
- Englisch als Weltsprache
- „Der kulturelle Nationalismus schlummert tief im verborgen, doch wird er unterdrückt, entwickelt er starke Gegenkräfte“ (S.194)

### **Das Ende des Wohlfahrtsstaates**

- Privatisierung greift weltweit um sich
- Neuer Gesellschaftsvertrag bezüglich Sozialhilfe: „Workfare“ (S. 223), Stärkung der Eigeninitiative
- Individualisierung
- Zunahme privater Versicherungen

### **Die Zukunft gehört dem pazifischen Raum**

- Los Angeles, Sydney und Tokio lösen die etablierten Städte des atlantischen Raums ab: New York, Paris, London
- Schnellste wirtschaftliche Expansion im pazifischen Raum
- Wettbewerbsvorsprung liegt im Bildungsbereich

### **Frauen erobern die Führungsetagen**

- Die Frau als prototypische „Informationsarbeiterin“
- Frauen vertreten einen neuen Führungsstil
- Versorgung von Kindern und Alten als betriebliche Sozialleistung

### **Das Zeitalter der Biologie**

- Gentechnologie, biotech im Vormarsch: Landwirtschaft, Tiere, impfen, Leihmütter...
- Nanotechnologie im Vormarsch
- Ethische Fragestellungen

### **Das Wiederaufleben der Religionen**

- Mitgliederschwund der großen Kirchen
- Zwei Richtungen: fundamentalistisch und individuell-spirituell geprägte Religionen
- Große Kirchen als high-tech-Kirchen (Medien, Marketing, Kundenorientierung)

### **Der Triumph des Individuums**

- Ende des Kollektivs
- Globale Vernetzung
- Leben auf dem Land

## **Weitere Rückblickquelle: Club of Rome** (Giarini & Liedtke 1997)

- von der industriellen zur Dienstleistungsgesellschaft
- Preisbildungsmechanismen werden zunehmend probabilistisch (weg vom Determinismus/Gleichgewichtssysteme)
- Risikomanagement wird entscheidend (technische Komplexität, Finanzmärkte)
- Abnehmende Ertragszuwächse bei technischen Entwicklungen
- Wissensmanagement wird zunehmend wichtig (Filtern und Gewichten von Datenmengen)
- Zunehmende Produkthaftung (Kauf von Leistungen und nicht nur Produkten)
- Basis des typischen Arbeitsplatzes wird der PC sein
- Telearbeit als vorherrschende Arbeitsform
- Garantiertes Grundeinkommen
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Kluft zwischen den Geschlechtern wird geringer

## Übung: Leitfragen zur Gestaltung der Zukunft:

- **Erfinden (Was will ich?):** Was sind meine/unsere Sehnsüchte, Visionen, Träume? Was ist in mir angelegt (Physis), was ist schädlich und zu verändern (Skript)? „Was will durch mich/uns in die Welt“ (Bernd Schmid) → Kind-Ich-Energie
- **Erforschen (Was ist realistisch?):** Was ist der (ursprüngliche) Auftrag an uns als Unternehmen (Mission)? Was sind Notwendigkeiten, Ist-Situation, Märkte, Verpflichtungen...(SWOT)? Wo können wir uns die nötigen Informationen besorgen? → Erwachsenen-Ich-Energie
- **Vereinbarungen (Wie setzen wir es um?):** Wie entscheiden wir uns? Was sind operationalisierbare Ziele und Schritte, Maßnahmen? Was davon ist mit wem zu besprechen/verhandeln? Was sind grundlegende Werteanker? Wie stabilisieren wir uns? Wie erhalte ich/wir Kraft und Mut zum durchhalten/umsetzen? → Eltern-Ich-Energie

## Vier Fokussierungsfelder bei systemischer Beratung

### MENSCHEN

- individuelle Motivationslage
- Fachliche Kompetenzen / Erfahrungen
- Führungskompetenzen / Erfahrungen
- Persönlichkeiten
- Gewachsene Beziehungen
- Autonomie in Bezogenheit
- Rollenbewusstsein und Kompetenz
- Stabilität in Stress und Unsicherheit

### ZUKUNFT

- Geschäftsidee (Mission)
- Vision (Ziel, Miteinander)
- Leitbilder
- Geschäftsstrategien
- Marketingpläne
- Personalplanungen
- Ressourcenplanungen
- Produktpläne
- Produktionspläne



### STRUKTUR

- Rechtsform
- Betriebsvereinbarungen
- Ablauforganisation
- Aufbauorganisation
- Besitz / Machtverhältnisse
- Regionale Struktur
- Demografische Struktur
- Werterstellungsprozesse
- Technische Ausrüstung
- Geschäftsfelder
- Berichtssysteme

### KULTUR

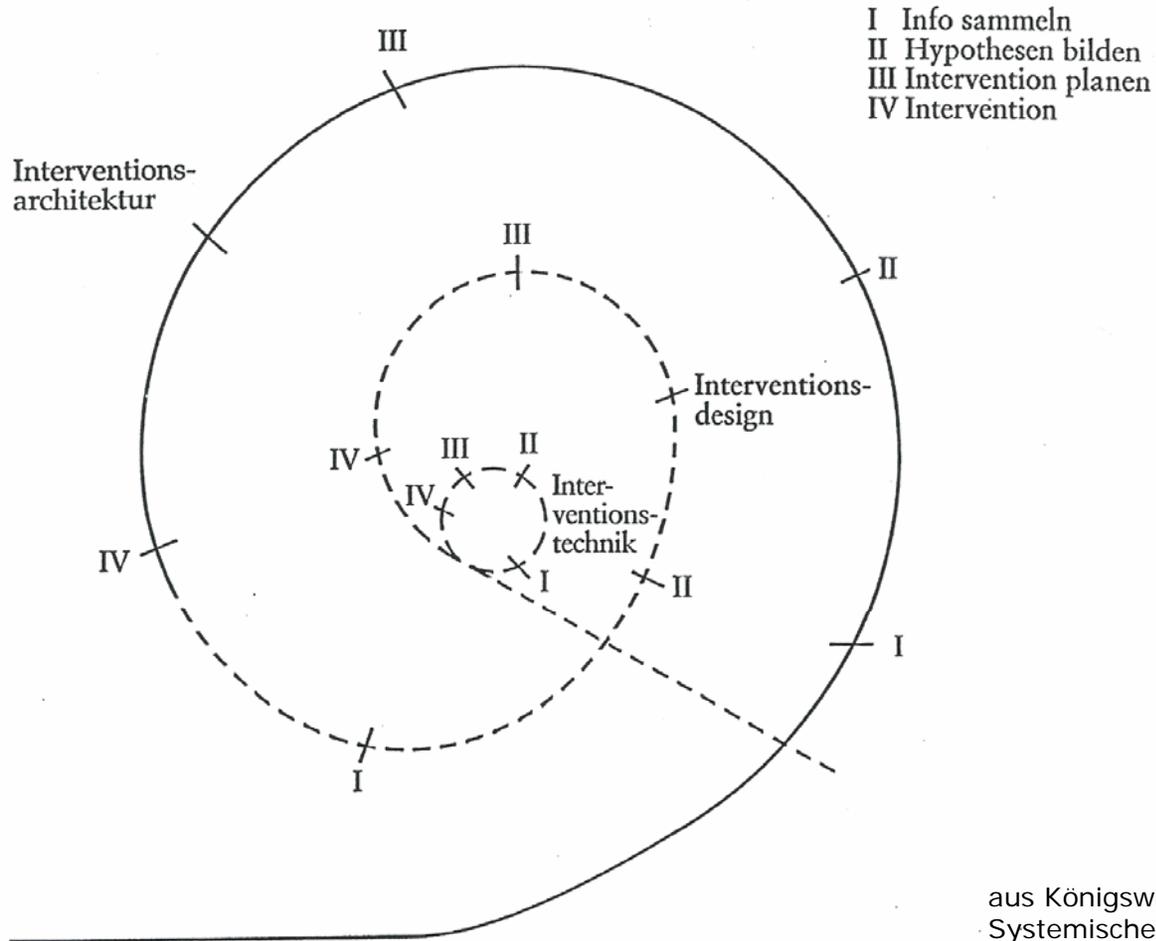
(Org.-Gewohnheiten bezüglich:)

- Konfliktlösungswege
- Konkurrenz / Beförderung / Belohnung
- Machtzubilligung und Ausübung
- Arten und Anlässe für Zuwendung
- Umgang mit Risiken und Fehlern
- Lernen / individuell / im System
- Umgang mit Kunden / Eigentümern
- Konfrontation / Kooperation
- Firmenwohl / Mitarbeiterwohl

### Leitfragen zu diesen vier Fokussierungsfeldern

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. In welchen dieser vier Felder sehe ich Probleme / Lernthemen / Handlungsbedarf?    | Diagnostische Ebene |
| 2. Wer wäre nach der geltenden Organisation jeweils zuständig?                        | Zuständigkeitsebene |
| 3. In welchen dieser vier Felder darf ich aus meiner Organisationsrolle tätig werden? | Rollenebene         |
| 4. In welchen dieser vier Felder habe ich Interventionskompetenz?                     | Kompetenzebene      |
| 5. In welchen dieser vier Felder sieht mein Klient Probleme / Handlungsbedarf?        | Vertragsebene       |

## Systemische Intervention in der Beratung



aus Königswieser & Exner, 1994  
 Systemische Intervention

## Strategische Analyse (Nagel & Wimmer)

