



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

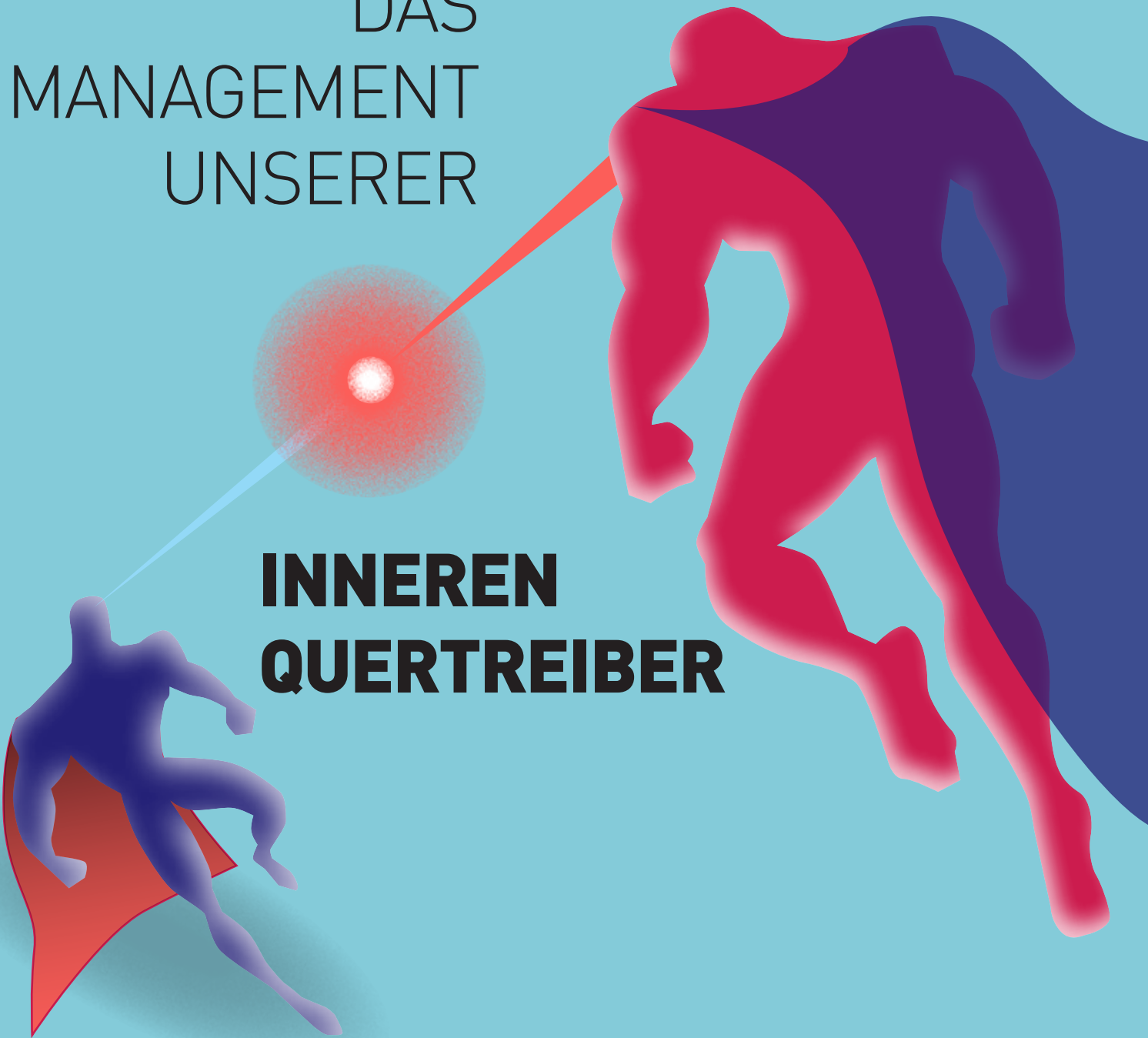
N° 134

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net

DAS MANAGEMENT UNSERER

INNEREN QUERTREIBER

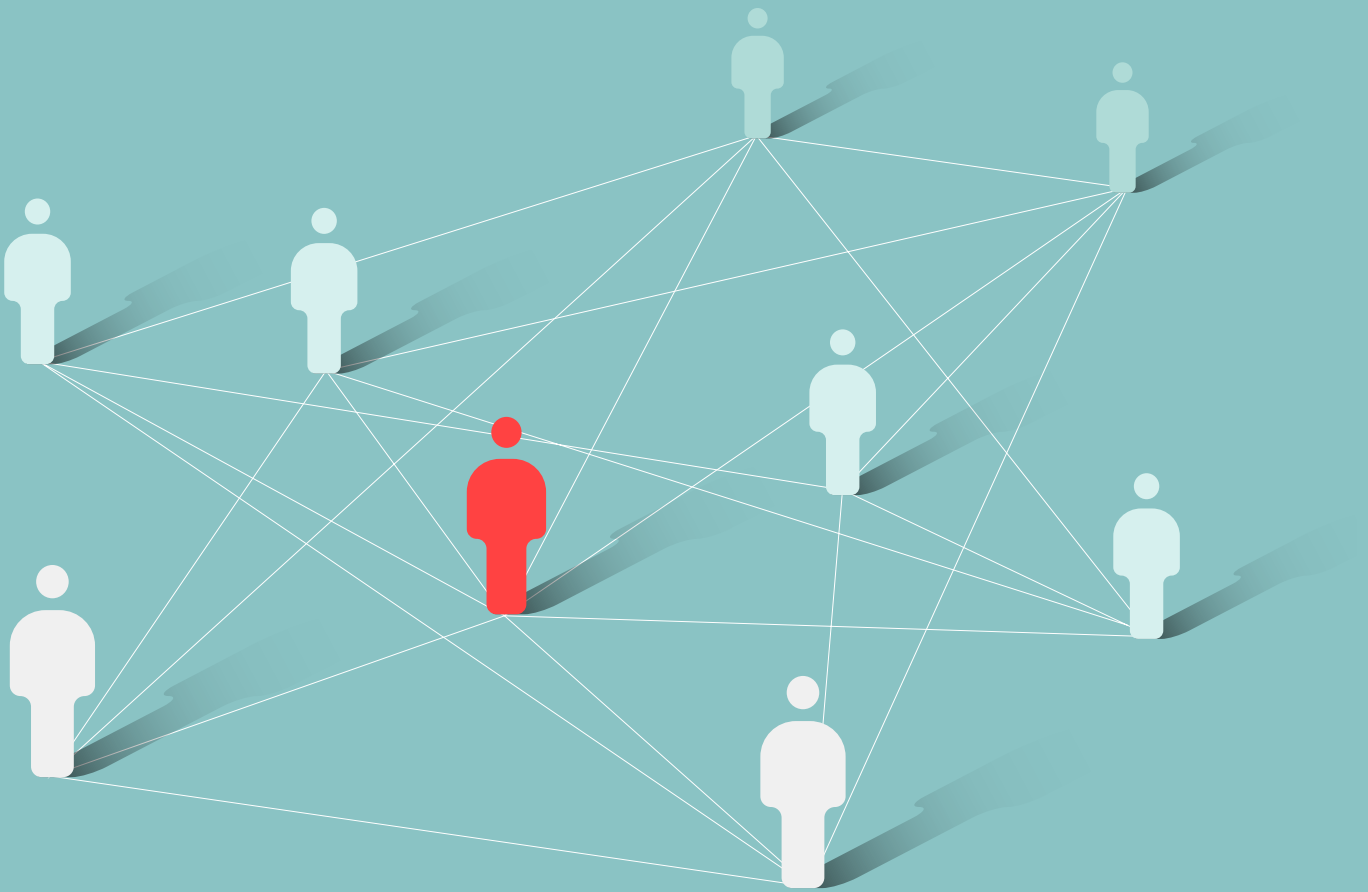


• Soziale Ängste erkennen
und managen
von Iris Zeppezauer

• Psychologische Sicherheit:
Unser Einfluss im Alltag
von Birgit Schumacher

• Das Relationale Management
innerer Quertreiber
von Sonja Radatz





Anne M. Schüller

ist Managementdenker in Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de



WIE WIR ZUKUNFTSBILDER KREIEREN: ERST VERSTEHEN, DANN GESTALTEN

von Anne M. Schüller

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Für den, der mit wachsamem Optimismus an die Zukunft herantritt, bietet sie unendlich viele Gelegenheiten, mehr zu erreichen, Großes zu schaffen und erfolgreich zu sein. Bevor wir jedoch proaktiv tätig werden, müssen wir zunächst verstehen, wie die Welt sich verändert, und überlegen, wie mögliche Zukünfte aussehen können. Im Teil 2 ihrer Serie beschreibt Anne M. Schüller, wie Zukunftsbilder entstehen.

Wer eine gewünschte Zukunft leben will, muss ein Bild davon haben, wer er in Zukunft sein will und was er dort tut. Bevor wir also auf die Zukunft einwirken und sie nach unseren Vorstellungen gestalten, müssen wir zunächst verstehen, wie die Welt sich verändert. Zudem müssen wir überlegen, wie mögliche Zukünfte aussehen können und wie wir dort leben und arbeiten werden. Indem wir frühzeitig Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist, kann es glücken, Szenarien zu erkennen, die für unser Unternehmen maßgeblich werden. Erst dann können wir damit beginnen, uns darauf vorzubereiten und in diese Zukunft zu steuern.

„Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen. Denn sie steht nicht fest. Wir können nur Szenarien entwerfen, also vorausschauen. Am Ende wird die Zukunft so sein, wie wir sie heute gestalten,“ sagt Amy Webb. Und sie muss es wissen. Sie zählt zu den bedeutendsten Futurologen weltweit. Die New Yorker Professorin ist seit Jahren im Thinkers50-Ranking vertreten und eine Instanz, wenn es um Strategic

Foresights geht. Ihre kostenlosen jährlichen Trendstudien werden millionenfach heruntergeladen.

1. SZENARIEN HELFEN, AUSFLÜGE IN DIE ZUKUNFT ZU SIMULIEREN

Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder. Mit ihrer Hilfe können wir gefahrlos Ausflüge in die Zukunft simulieren. Sie sind keine Utopien, sondern wollen plausible Möglichkeiten im Übermorgen aufzeigen. Solange Szenarien noch Zukünfte sind, können wir uns darauf einstimmen, potenzielle Chancen früh ergreifen, etwaige Risiken antizipieren und über wünschenswerte Varianten vorausschauend debattieren.

*Am Ende wird die Zukunft so sein, wie wir
sie heute gestalten.*

*In unterschiedlichen Szenarien zu denken,
öffnet unseren Horizont.*

Indem wir uns intensiv damit befassen, springen wir heraus aus der Filterblase subjektiver Wahrnehmungen und erkennen Gesamtzusammenhänge. So kann es gelingen, auf unsere Zukunft Einfluss zu nehmen und ihren Lauf schöpferisch mitzugestalten. Natürlich ist es nicht möglich, sich auf jedes Ereignis vorzubereiten, doch immerhin hat man Optionen zur Hand, um im Ernstfall zügig ins Handeln zu kommen, während andere noch in Schockstarre sind.

*Die Wirtschaft versagt an ihrer
Kurzsichtigkeit. Und an ihrer
Engstirnigkeit.*

„In unterschiedlichen Szenarien zu denken, öffnet unseren Horizont. Es bereitet eine Vielzahl möglicher Antworten vor, die im Falle von Krisen für uns verfügbar sind. Es erlaubt Diskussionen darüber, welche Antworten nicht nur realistisch, sondern auch positiv erscheinen — und lässt uns Handlungsalternativen entdecken und erkunden, noch bevor sich Probleme und Fehler abzeichnen“, schreibt die Politökonomin Maja Göpel in *Wir können auch anders*, und weiter: „Stellen wir uns die Frage nach der langen Sicht und beschäftigen uns damit, an welchem Punkt welche Weichen für die Welt unserer Kinder gestellt werden, können wir Trends beobachten und vorausschauend verändern, statt von ihren exponentiellen Verläufen und plötzlichen Abbrüchen überrascht zu werden und hektisch zu reagieren.“ Und wir können, ich ergänze, zu einem First Mover werden, jemandem also, der den ersten Zug macht und anderen davongaloppiert.

2. DIE WIRTSCHAFT VERSAGT AN IHRER KURZSICHTIGKEIT

In Anbetracht der zurückliegenden Krisen ist eines sicher deutlich geworden: Die Wirtschaft

versagt an ihrer Kurzsichtigkeit. Und an ihrer Engstirnigkeit. Regelmäßig treffe ich bei meinen Vortragsreisen auf Verantwortliche, die mir Vorgaben machen wollen, was ich alles nicht ansprechen soll, „weil der CEO das nicht hören will.“ Führungskräfte berichten mir, dass ihre Loyalität infrage gestellt wird, wenn sie vor kritischen Entwicklungen oder möglichen Disruptoren von außen warnen.

Ein Vertriebsleiter erzählte mir, dass er um ein Haar gefeuert worden wäre, weil er vor globalen Lieferengpässen warnte und deshalb die Umsatzzielzahlen revidieren wollte. Seitdem ist er still und macht Dienst nach Vorschrift. Sein Schweigen ist Selbstschutz. Ein anderer wollte mich anheuern, um die Verkäufer zu Höchstleistungen anzuspornen. Das veraltete Produkt hingegen, das sie verkaufen sollten, das aber am Markt längst nicht mehr ankam, wurde nicht auf den Prüfstand gestellt, „weil der Chef es noch immer für gut befand“. Kritik an dessen Denke betrachtete man dort als Sakrileg. Firmen, in denen man vor unliebsamen Themen einfach die Augen verschließt, gibt es viele.

*Firmen, in denen man vor unliebsamen
Themen einfach die Augen verschließt, gibt
es viele.*

Das Unterlassen ist, wenn es um Wandel geht, der größte Fehler. Das Bewusstsein, sich verändern zu müssen, diskutiert natürlich fast niemand mehr weg. Doch was man in den Unternehmen weitläufig sieht, ist Sonntagsgerede und So-tun-als-ob. Geredet wird viel, doch radikal verändert wird wenig. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am großen Rad. Spricht man die Manager auf ihre veralteten Technologien an, kontern sie mit dem Verlust von Arbeitsplätzen. Dass sie wegen überholter Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse komplett vom Markt verschwinden

*Das Unterlassen ist, wenn es um Wandel
geht, der größte Fehler.*

könnten, wird tabuisiert. Damit Ihnen das nicht passiert: Starten Sie eine Zukunftswerkstatt, Ihr Future Lab.

3. SO STARTEN SIE IHR EIGENES FUTURE LAB

Wer sich frühzeitig auf eine Zukunft vorbereitet, die kommen kann, ist besser gerüstet für die, die dann tatsächlich kommt. Simulierte Reisen in die Zukunft und wieder zurück ermöglichen frühzeitige Einsichten in weit vorausliegende Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens und seines Geschäftszwecks. Die Verantwortlichen bekommen auf Basis potenzieller Begebenheiten ein besseres Gefühl für Chancen und Risiken, können rechtzeitig Anpassungen vornehmen, mit Bedacht Weichen stellen und müssen seltener auf unerwartete Ereignisse reagieren. Stehen Entscheidungen an, können sie auf „Vorgedachtes“ zurückgreifen sowie schneller und umsichtiger handeln.

Ganz am Anfang stehen also Fragen wie diese:

- Wie können wir den Zukunftsblick offenhalten und das Unerwartete, das die Zukunft bringt, als Chance betrachten und für uns nutzen?
- Wie können wir unsere Zukunftsintuition trainieren und unsere Weitsicht stärken, indem wir lernen, ungewöhnliche Verbindungen herzustellen?
- Wie können wir unsere Blickwinkel ändern sowie Annahmen und Überzeugungen hinterfragen, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen?
- Wie können wir uns der Gefahrenseite der Zukunft widmen, um Risiken zu antizipieren und uns frühzeitig darauf vorzubereiten?
- Was können wir entdecken, worüber wir vorher noch nie nachgedacht haben? Und was hindert uns daran, dies zu tun?

Das kraftvolle Bild einer brillanten Zukunft zieht die besten Talente wie magisch an. Diese sind engagierter und produktiver in ihrem Job. Zudem werden sie als Corporate Influencer aktiv, weil sie sich mit dem Zukunftszielbild des Unternehmens identifizieren und dies auch nach draußen tragen. Und das wiederum macht Firmen nicht nur für



Das kraftvolle Bild einer brillanten Zukunft zieht die besten Talente wie magisch an.

Top-Bewerber, sondern auch für interessante Kunden hochattraktiv.

4. AUF DER SUCHE NACH ZUKÜNFTIGEN WACHSTUMSFELDERN

Die Suche nach zukünftigen Wachstumfeldern kann gar nicht früh genug beginnen. Ein systematisches Vorgehen umfasst vor allem für größere Unternehmen folgende Schritte:

- Definieren Sie die Innovationsfelder, die für die Firma relevant sein können.
- Installieren Sie ein Trendmonitoring beziehungsweise ein Chancen-Radar.
- Bauen Sie ein Zukunftsexpertenteam auf, integrieren Sie auch externe Hilfe.

Externe sind exzellente Sparringspartner. Sie kennen keine Skrupel. Sie brauchen auf Animositäten keine Rücksicht zu nehmen. Sie müssen nicht mit Repressalien rechnen. Bei Beharrungstendenzen bieten sie knallhart Paroli. So werden die anwesenden Manager — denen man in ihren Betrieben eher selten glasklar widerspricht — nun inhaltlich herausgefordert von Menschen, die komplett andere Sichtweisen haben und sich auf völlig unterschiedliche Art an eine Aufgabe machen. Dies führt zu einer Horizonterweiterung und schließlich zu neuen Handlungsoptionen. Und genau das macht Wettbewerbsvorsprünge dann sehr wahrscheinlich.

5. DIE VORTEILE UND ZIELE EINER SZENARIOPLANUNG

Wer eine Future Journey, die Reise in die Zukunft seines Unternehmens entwickelt, Zukunfts narrative erzählen und passende Zukunftsstrategien daraus ableiten will, dem empfehle ich die Szenarioplanung. Die eine Langzeitstrategie, die früher aufgestellt und von allerlei Wunschdenken

Die eine Langzeitstrategie, die früher aufgestellt und von allerlei Wunschenken begleitet war, ist in sich permanent wandelnden, komplexen Zeiten mit exponentieller Entwicklung nicht länger brauchbar.

begleitet war, ist in sich permanent wandelnden, komplexen Zeiten mit exponentieller Entwicklung nicht länger brauchbar. Deshalb ist es besser, Prognosen für verschiedene mögliche Zukünfte zu erstellen und auf dieser Basis mehrere Szenarien zu entwerfen. Diese können dann im weiteren Verlauf durchgespielt werden, um „just in case“, also für den Fall der Fälle, vorbereitet zu sein.

Ziel der Szenarioplanung ist es nicht, exakte Vorhersagen für die Zukunft zu machen. Man verknüpft vielmehr bereits bekannte Trends mit mutmaßlichen Einflussfaktoren in Bezug auf Kunden, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Technologie, Umwelt, Politik und Gesellschaft. Im Ergebnis geht es um eine differenzierte Sicht auf mögliche Zukünfte sowie um die Handlungsfelder, die das Unternehmen daraus ableiten will und kann. Die Beteiligten gewinnen ein klareres Bild von den Bedürfnissen der Kunden von morgen und finden zu neuen Geschäftsideen in attraktiven Zukunftsmärkten. Zudem wird deutlich, was das Unternehmen meiden sollte wie die Pest.

Um ein Future Lab in Gang zu bringen, empfehle ich folgende Schritte:

1. Future Taskforce zusammenstellen
2. Eine Ausgangsfrage formulieren
3. Die Zielzeitachse bestimmen
4. Maßgebliche Trends erforschen
5. Veränderungskräfte identifizieren
6. Mögliche Szenarien entwickeln
7. Future Personas konzipieren
8. Passende Handlungsfelder fixieren
9. Die Zukunftsstrategie definieren
10. Umsetzungspläne initiieren

Schauen wir uns die ersten sechs Schritte nun etwas genauer an. In meinem neuen Buch *Zukunft meistern* (Schüller, 2024) steht detailliert, wie es dann weitergeht.

Wie im Unternehmen Zukunftsbilder entstehen

Was wir zunächst brauchen, sind Bilder. Bilder, wie eine Zukunft in fünf, in zehn oder in zwanzig Jahren aussehen könnte, um eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie grundlegend sich die Wert der Arbeit, unsere Gesellschaft, Geschäftsmodelle und Kundeninteraktionen fortan verändern. Schon heute gilt es dann, sich darauf vorzubereiten.

Schritt 1, eine Future Taskforce zusammenstellen:

Stellen Sie zunächst Ihre Future Taskforce zusammen. Diese ist cross-functional, interhierarchisch, genderübergreifend, interkulturell und sowohl mit erfahrenen als auch mit jungen Leuten besetzt. Am besten involvieren sie im Vorfeld einen externen Profi, etwa einen Futurologen, der die maßgeblichen Trends ausführlich mit den Teilnehmenden diskutiert und die jeweiligen Szenarien mitentwickelt. Meine Erfahrung zeigt, dass firmeninterne TeilnehmerInnen unerwünschte Aspekte oft verharmlosen oder negieren, die erwünschten hingegen übertrieben optimistisch darstellen.

Schritt 2, eine Ausgangsfrage formulieren:

Gleich zu Beginn wird eine Ausgangsfrage formuliert, etwa so: „In welcher Arbeits- und Lebenswelt werden wir uns im Zukunftsjahr X befinden?“ Noch zielführender ist eine Konkretisierung. Zum Beispiel klingt das bei einem österreichischen Bauträger so: „Wie sieht die Lebenssituation Wohnen mit Blick auf Digitalisierung und Klimaaspekte in 20 Jahren in Wien aus und welche Einflüsse werden auf Bauträger, Hausverwaltungen und sonstige Teilnehmer im Immobilienmarkt wirken?“

Schritt 3, die Zielzeitachse bestimmen:

Die zu wählende Zeitachse ist je nach Branche verschieden. So unterliegt etwa die Modebranche ganz anderen Zeitzyklen als die Investitionsgüterindustrie oder die Bauwirtschaft. In aller Regel

Meine Erfahrung zeigt, dass firmeninterne TeilnehmerInnen unerwünschte Aspekte oft verharmlosen oder negieren, die erwünschten hingegen übertrieben optimistisch darstellen.



ist ein Zeithorizont von bis zu zehn Jahren sinnvoll.

Schritt 4, die maßgeblichen Trends erforschen:

Für diesen Schritt braucht es ausreichend Zeit und eine Menge Vorlauf. Zunächst befassen wir uns mit den maßgeblichen Trends. Hierbei sind besonders die Langzeittrends von Bedeutung. Ergänzend sind die branchenspezifischen Trends zu betrachten. Namhafte Consulting-Firmen, führende Futurologen und Zukunftsforschungsinstitute haben mithilfe wissenschaftlicher Methoden und computergestützter Simulationen Szenarien für eine Vielzahl von Industrien, Märkten und Lebenssituationen entwickelt, die teils kostenlos auf deren Webseiten abrufbar sind. Entscheidend für das weitere Vorgehen ist, dass die Teilnehmenden die jeweils maßgeblichen Trends nicht nur erkennen, sondern deren Auswirkungen auf das Unternehmen auch verstehen.

Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle von Interesse, der unter anderem den Reifegrad einer jeweiligen Technologie zeigt. Eigene Analysen, vertiefende Online-Recherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Videos, Podcasts und Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die die neuen Technologien vorantreiben, bilden eine weitere Grundlage für die Vorausschau. Wen wir, da es hier um die fernere Zukunft geht, nicht befragen: Kunden und, mit Verlaub, die C-Level-Leute im eigenen

Entscheidend für das weitere Vorgehen ist, dass die Teilnehmenden die jeweils maßgeblichen Trends nicht nur erkennen, sondern deren Auswirkungen auf das Unternehmen auch verstehen.

Haus. Kunden können zwar sagen, was ihnen heute fehlt und was sie morgen besser fänden, aber nicht, was sie in zehn Jahren wollen werden. Sie sind, genauso wie das Top-Management, keine Experten für Zukunftsszenarien und können deshalb auch keine fundierten Prognosen abgeben.

Schritt 5, Veränderungskräfte identifizieren:

Nach den Trends betrachten wir die maßgeblichen

Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle von Interesse.

gesellschaftlichen, politischen, volkswirtschaftlichen Einflüsse und die möglichen Triebkräfte, sogenannte Driving Forces, die von außen auf eine Branche und speziell auf das eigene Unternehmen langfristig einwirken können. Im Bereich des Wohnens sind das beispielsweise: die Demografie, Zu- und Abwanderung, der Wohnbedarf, die Einkommenslage, gesetzliche Vorschriften, Infrastruktur, Smart City, Energieversorgung, Wasserversorgung, Verkehr, Büro- und Gewerbeflächen, Shoppingverhalten, Begrünung, Sicherheit und vieles mehr.

Schritt 6, mögliche Szenarien entwickeln:

Bestimmen Sie nun die Szenarien, mit denen Sie sich ausführlich befassen wollen. Ich empfehle, drei Szenarien aufzusetzen, zum Beispiel diese:

- ein Beste-aller-Welten-Szenario,
- ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario,
- ein Schlimmster-Alptraum-Szenario.

Bilden Sie für jedes Szenario eine eigene Arbeitsgruppe. Wichtig: Bei der Entwicklung der Szenarien geht es um mögliche Verläufe, nicht um das für ein Unternehmen machbare. Und ja, dabei müssen wir uns auch mit Alptraumszenarien befassen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Zukunft wir für uns ganz sicher nicht wollen. ■

LITERATUR:

Göpel, M. (2023): **Wir können auch anders.** München: 2023.

Schüller, A. M. (2024): **Zukunft meistern. Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter.** Frankfurt: 2024.

Webb, A. (2024): **Zukunft ist das Ergebnis der Entscheidungen, die wir heute treffen,** in: *Handelsblatt* vom 26. 01. 2024

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst – und erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net