



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Repositionierung in der Krise



N°48 März / April 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

Im ersten Artikel beleuchtet Stefan Merath die Krise und Erfolgsfaktoren insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Im zweiten Artikel schildert Hélène von Reibnitz, wie wir persönlich erfolgreich mit Veränderungen und Krisen umgehen können.

Ute Hélène von Reibnitz

Geschäftsführerin des Beratungs- und Coachingunternehmens SCENARIOS + VISION, Vence, Frankreich, arbeitet seit fast 30 Jahren als Zukunftsgestalterin in der Beratung und im Coaching für Organisationen in Europa, mittlerem Osten und USA. Autorin von 3 Büchern zum Thema Zukunftsgestaltung, darüber hinaus Lehrtätigkeiten an Universitäten und internationalen Managementinstituten.



Wie Sie Unternehmer in eigener Sache werden

Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber man kann sie gestalten, indem man die Umfeldkräfte geschickt für seine eigenen Ziele nutzt, statt wie Don Quichote dagegen anzukämpfen. Vordenken statt nachdenken, gestalten statt getrieben werden, ist die klare Botschaft der Autorin. Wie das funktioniert, zeigt der folgende Beitrag. Lassen Sie sich in die Zukunft entführen und entdecken Sie, mit wieviel Spaß und wie erfolgreich Sie Ihre eigene Zukunft gestalten können.

Gerade in der heutigen Zeit der Krise, in der immer mehr Menschen Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, vor wirtschaftlicher Not und vor sozialem Abstieg haben, sollten wir uns einmal fragen, wie wir mit solchen Krisen umgehen.

Es gibt ganz unterschiedliche Methoden: Eine immer noch sehr beliebte ist, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, dass zu dem Zeitpunkt, an dem wir ihn wieder herausziehen, alles von selbst besser geworden ist und wir uns gar nicht zu ändern brauchten. (Träumen Sie schön weiter!)

Eine andere ist, seine ganze Energie zusammenzunehmen und zu kämpfen, und zwar gegen das ganze System, die Schuldigen der Finanz- und Wirtschaftskrise, den Staat, die Arbeitgeber etc. Vielleicht sollten wir uns einmal fragen, warum wir immer **gegen** etwas kämpfen wollen, statt **für** etwas zu kämpfen. Eine dritte Möglichkeit ist, seinen ganzen Mut und seine Kreativität zusammenzunehmen und Wege aus der Krise suchen. Dies ist die aus meiner Sicht beste Lösung und davon handelt dieser Artikel.

Wie sagte Winston Churchill einmal so treffend: „Entweder haben wir die Zukunft im Griff oder die Zukunft hat uns im Griff“. Oder anders ausgedrückt: Entweder das Leben (oder Schicksal oder wie immer man es nennen mag) spielt Lotterie mit uns und wir landen irgendwo – oder aber wir nehmen unser Leben selbst in die Hand.

Zurzeit kommen viele Menschen zu mir, um mit Hilfe eines zukunftsorientierten Coachings entweder aus einer misslichen Lage (z.B. Verlust des Arbeitsplatzes) herauszukommen oder um etwas tiefgreifend in ihrem Leben zu ändern (z.B. sich selbständig machen, auswandern, etc.).

In einer solchen Situation stelle ich folgende Fragen:

Was können Sie besonders gut?

Was lieben Sie zu tun?

Was verlangt der Markt heute und morgen?

Wenn man sich diese drei Fragen als sich überschneidende Kreise vorstellt, dann sollte die ideale Situation eines Menschen im Schnittbereich aller drei Kreise liegen, mit anderen Worten: ein Beruf, eine Aufgabe, die ich kann, die ich liebe und die vom Markt nachgefragt wird (heute und morgen).

Wenn Sie sich diese Fragen ehrlich stellen, dann gibt es sicher nur wenige Menschen, die genau im Schnittbereich dieser drei Kreise liegen.

Wie kann man Lösungen finden, wenn die Ausgangssituation nicht optimal ist? Dazu gibt es einen Prozess, die Szenario-Methode, die Sie aus der Ge-

genwart in verschiedene Zukünfte und wieder zurück ins Heute führt und Ihnen viele neue Erkenntnisse über heute und morgen liefert.

Das einzige, was man sicher über die Zukunft sagen kann, ist, dass sie unsicher ist. Wir können die Zukunft nicht exakt planen, aber wir können sie **gestalten**, also die Bedingungen schaffen, dass wir ein selbstbestimmtes, erfülltes Leben führen können.

1. Mit der Szenario-Methode die persönliche Zukunft gestalten

Für jeden Menschen, egal in welcher Lebenslage er/sie sich befindet, ist es wichtig, sich von Zeit zu Zeit zu fragen: Wo stehe ich, welche Möglichkeiten gibt es und welchen Kurs will ich steuern?

Um Ihr Leben vorzudenken und Ihre Zukunft selbst zu gestalten, gibt es den folgenden Prozess:

Schritt 1: Aufgabenanalyse: Die Reise in mein Innerstes

Schritt 2: Einflussanalyse: Welche externen Faktoren bestimmen mein Leben?

Schritt 3: Projektionen: Welche Alternativen ergeben sich in Zukunft?

Schritt 4: Alternativenbündelung: Wie kommt man zu stimmigen Szenarien?

Schritt 5: Szenario-Interpretation: Wie sehen die Szenarien von morgen aus?

Schritt 6: Konsequenzanalyse: Was bedeuten diese Szenarien für mich?

Schritt 7: Störereignisanalyse: Wie gehe ich mit Unvorhergesehenem um?

Schritt 8: Szenario-Transfer: Wie setze ich meine Ziele und Maßnahmen in die Tat um?

2. Die Schritte im Detail

Diese Schritte klingen immer noch etwas abstrakt. Daher gibt es eine Metapher, die Ihnen Ihre Zukunftsreise erleichtern soll. Mein Bild ist das Fliegen: Hierbei verlassen wir die Zweidimensionalität der

Fortbewegung und gehen in die dritte Dimension. Bei Zukunftsreisen ist das ähnlich; man verlässt den sicheren Boden der „facts and figures“ und bewegt sich in die Zukunft, die Welt der Hypothesen.

Schritt 1: Aufgabenanalyse: Die Reise in mein Innerstes

Hierbei wird Archäologearbeit betrieben. Man gräbt in seinem Innersten und stellt sich Fragen wie:

- Was sind meine Werte?
- Was ist der Sinn meines Lebens?
- Welche Vision habe ich/ wer oder was will ich in X Jahren sein?
- Welche Ziele und Strategien habe ich, um meine Vision zu erreichen?
- Welche Stärken und Schwächen kann ich in die Waagschale werfen?

Dieser Schritt ist nicht einfach, denn Sie stellen sich Fragen, mit denen Sie sich normalerweise nicht konfrontieren. Auch wenn Sie keine Antwort auf alle Fragen haben, so ist dies nicht weiter dramatisch zu diesem Zeitpunkt. Am Ende des Prozesses in Schritt 8 sollten Sie aber auf alle Fragen eine zukunftsrobuste Antwort haben.

Schritt 2: Einflussanalyse: Welche externen Einflussfaktoren bestimmen mein Leben?

Hier suchen wir die Bereiche und Faktoren, die heute einen Einfluss auf unser Leben haben, also das private Umfeld (Familie, Freunde, private Netzwerke, Hobbies etc.), das berufliche Umfeld (bei vielen die Firma, die Branche), etc. Nachdem man weiss, welche Bereiche wichtig sind, muss man konkret identifizieren, welche Faktoren einen Einfluss auf mein Leben haben. z.B. „Rationalisierungsstrategie der Firma, etc.“(berufliches Umfeld), „unternehmerisches oder Sicherheits-Denken in der Familie (privates Umfeld). Wichtig ist, die Einflussfaktoren so konkret wie möglich zu nennen.

Schritt 3: Projektionen: Welche Alternativen ergeben sich in Zukunft?

Die vorgenannten Einflussfaktoren werden als Alternativen für die Zukunft entwickelt, weil wir aus heutiger Sicht die Zukunft nicht kennen und die einzige Möglichkeit, mit Unsicherheiten umzugehen darin besteht, in Alternativen zu denken. Diese werden nachvollziehbar und gewinnen an Glaubwürdigkeit, wenn man sie fundiert begründen kann. Ein Beispiel: „Liberaler Gesetzgeber im Finanzwesen, weil der Gesetzgeber auf den aufgeklärten, smarten Kunden setzt“ oder „verschärfter Verbraucherschutz, weil der Gesetzgeber den Privatkunden vor der Macht der Finanzkonzerne besser schützen will“.

Und dann könnte es morgen Einflussfaktoren geben, die wir heute noch nicht kennen, die aber durchaus in Zukunft vorstellbar sind wie z.B. neue Prozesse, Verfahren, Methoden, neue Märkte, neue Studiengänge, neue Berufsbilder etc. Auch das muss in diesen Schritt einfließen.

Schritt 4: Alternativenbündelung: Wie kommt man zu stimmigen Szenarien?

Die vorgenannten Zukunftsalternativen werden nach logischer Stimmigkeit so kombiniert, dass in sich widerspruchsfreie, konsistente, aber untereinander sehr konträre Szenarien entstehen. Dieser Schritt ist sehr analytisch und man darf sich auf keinen Fall von eigenen Wünschen, Präferenzen oder Emotionen leiten lassen.

Schritt 5: Szenario-Interpretation: Wie sehen die Szenarien von morgen aus?

Nach dem etwas theoretischen und abstrakten Schritt 4 kommt jetzt eine Phase, die den Menschen viel Spaß macht; sie gestalten ihre Zukunftsszenarien plastisch und kreativ aus. Eine bewährte Methode, die hervorragend die Kreativität der Teilnehmer stimuliert, ist die Beschreibung eines Tagesablaufs unter verschiedenen Szenarien. Dies macht die Zukunft vorstellbar, erlebbar, anfassbar. Aber man

kann die Szenarien auch in Bildern, Collagen, Sketchen, Pantomimen, Rollenspielen ausdrücken.

Schritt 6: Konsequenzanalyse: Was bedeuten diese Szenarien für mich?

Nach dem kreativen Zukunftsflug kommt jetzt die konkrete Umsetzung: Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich aufgrund der Szenarien für mich, an die ich bisher noch nicht gedacht habe? Manchmal haben Teilnehmer eine erste vage Idee von einer beruflichen Veränderung oder ihrer Selbständigkeit. Diese kann man dann unter beiden Szenarien testen. Das ist nicht immer leicht, hilft aber, sich zukunftsfit zu machen.

Schritt 7: Störereignisanalyse: Wie gehe ich mit Unvorhergesehenem um?

Hier geht es darum, sich mit unvorhergesehenen, plötzlichen Ereignissen auseinanderzusetzen und zu lernen, wie man damit präventiv und im Eintrittsfall umgeht. Die meisten denken dabei an Ereignisse wie schwere Krankheit, Unfall, Todesfall, Verlust des Arbeitsplatzes etc. Aber auch sogenannte positive Ereignisse wie Erbschaften und Lottogewinne gehören in diese Kategorie. Die Frage "Was wäre wenn? Wie gehe ich mit dieser oder jener Situation um?" kann uns zwar nicht vor Unglück bewahren, aber uns helfen, überlegter und besser gewappnet damit umzugehen.

Schritt 8: Szenario-Transfer: Wie setze ich meine Ziele und Maßnahmen in die Tat um?

Jetzt geht es um das Umsetzen: alle Erkenntnisse, die auf dieser Zukunftsreise gewonnen wurden, müssen jetzt ganz konkret und handfest in Maßnahmen gegossen werden, mit klaren kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Wie kann man sich das vorstellen: das Bild hierfür ist ein Auslegerboot mit einem breiten Rumpf und zwei Auslegern. Alle Maßnahmen, die unter beiden Szenarien passen, kommen in

den Rumpf, und die, die nur unter einem Szenario realisierbar sind, landen im jeweiligen Ausleger. Die Umsetzung beginnt natürlich mit den Maßnahmen, die im Rumpf sind, denn mit diesen kann man unter beiden Szenarien bestehen. Ein Boot muss navigiert werden und daher muss man beobachten, wie die Umwelt sich verändert.

3. Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung

Die unverzichtbaren Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zukunftsprozess:

- Der Wunsch, etwas in seinem Leben nachhaltig zu verändern und dafür auch Zeit zu investieren.
- Prozessunterstützung durch einen Coach, einen guten Freund oder ein Seminar, damit wir unterwegs nicht den Mut verlieren und auch blinde Flecke in unserem Selbstbild erkennen.
- Durchhaltevermögen: wenn man weiß, auf welches Ziel man hinsteuert, dann hilft das sicher, schwierige Phasen besser zu überstehen.

Denken Sie daran: Niemand außer Ihnen kann Ihr Leben in die Hand nehmen und es gestalten. Werden Sie Ihr eigener Lebensunternehmer! Denn das ist die mit Abstand wichtigste und spannendste Aufgabe in Ihrem Leben. ■

SERVICE

Literatur

Von Reibnitz, U.H. (2008): **Es gibt immer eine Alternative – entdecken und gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft.** Wien: 2008.

Weiterführende Homepage

www.scenarios-vision.com

E-Mail

reibnitz@scenarios-vision.com



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No.____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Zeitschrift LO Lernende Organisation

Schloss Schönbrunn, Finsterer Gang 64, A-1130 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77 49

www.lo.isct.net | lo.order@isct.net