

Trude Kalcher und Oliver Martin

## Aber die Ursache liegt in der Zukunft

Erschienen in Trigon Themen 2/09

*Um Szenarioarbeit und Strategie-Entwicklung zu betreiben, sind Daten, Fakten und Analysen notwendig und hilfreich. Eine Entwicklung von Zukunftsszenarien nur aufgrund von aus der Vergangenheit und Gegenwart stammenden Daten ist einseitig und steht Innovationen oft im Wege. Die Arbeit an der Zukunft einer Organisation muss auch aus der Zukunft erdacht werden.*

Die Zukunftsgestaltung ist das Entwerfen und Konkretisieren von Zielen, Wegen, Modellen und anderen Soll-Vorstellungen. Sie geschieht immer in Spannungsfeldern: Der Wünschbarkeit steht die Machbarkeit gegenüber, den Anforderungen die Rahmenbedingungen. (Abb.1).



Abb. 1: Spannungsfelder für Zukunftsentwürfe

Die Arbeit am Pol *Wohin können wir?* beinhaltet zwei Blickrichtungen:

- den Blick auf die Fähigkeiten der Organisation und der Menschen (Organisationsdiagnosen)
- den Blick nach außen in die Umwelten (Methode: Szenariotechnik).

Die Arbeit am Pol *Wohin wollen wir* bedeutet, dass globale Richtungsansagen, Visionen, Leitbilder, langfristige Unternehmenskonzepte, Strategien und Programme sowie andere Zukunftsbilder zunächst aus dem eigenen *Wollen* heraus entwickelt werden. Dafür eignen sich ganz besonders intuitive, künstlerische Methoden.

Die folgenden vier Methoden stellen eine Auswahl von intuitiven Ansätzen dar, wie sie von TRIGON in Kombination mit rational-kognitiven Formen bei der Szenario- und Strategiearbeit verwendet werden. Es geht nicht um ein Entweder-oder von Intuition und Kognition, sondern vielmehr um ein Sowohl-als-auch.

### **Metaphorische Methode nach Glasl**

**Wann geeignet?** Aufgrund einer schwierigen oder spannungsreichen Vorgeschichte, sollen kräftige Zukunftsbilder entstehen, die auch neues Denken mobilisieren und die Strategie-Erarbeitung befruchten.

**Methode und Ablauf:** Die Teilnehmenden des Workshops erhalten die Aufgabe, sich in zwei oder drei Gruppen die momentane Situation und deren Vorgeschichte zu vergegenwärtigen. Dann erzählen sich die Gruppenmitglieder in einer Art tagträumerischen Stimmung, woran sie das alles erinnert, wenn sie an Märchen, Sagen, Legenden etc. denken. Das heißt, sie sammeln Ideen für die Übertragung der Vorgeschichte in eine andere Zeit, in andere Rahmenbedingungen und Umgebungen. Wenn sie sich auf eine bestimmte Metapher geeinigt haben, entwickeln sie kurze Theaterstücke, in denen die Ausgangslage, die bestimmenden Faktoren etc. sichtbar werden. Das Theaterstück soll bis *jetzt* dauern – nicht in die Zukunft hinein.

Anschließend werden die Kurz-Stücke den anderen Gruppen vorgeführt. Nach jeder Vorführung sammeln die Zuschauenden immer noch aufgrund der Metapher in einem Brainstorming Ideen, wie die Geschichte weiter gehen müsste, damit sich alles zum Guten wendet und es ein Happy End gibt.

Wenn dies für alle Vorführungen getan ist, werden die drei bis fünf besten Ideen ausgewählt und in die Realität übersetzt. Aufgrund dieser Ideen werden konkrete Maßnahmen bzw. Strategien für die Organisation entwickelt.

### **Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen**

**Wann geeignet?** Überprüfung von Strategievarianten aufgrund unterschiedlicher Szenarios; Überprüfung neuer Produkte bzw. Produktideen.

**Methode:** Die von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelten Systemischen Strukturaufstellungen® (SySt) ermöglichen mithilfe einer Gruppe von Menschen auf Basis

einer bestimmten Frage, einen Blick in die Strukturen eines Systems. Diese Methoden eignen sich hervorragend für strategierelevante Fragestellungen, weil Wirkungen auf die verschiedenen Stakeholder (Kunden, MitbewerberInnen, Mitarbeitende, Gewerkschaften ...) sicht- und erlebbar gemacht werden können. Systemische Strukturaufstellungen sind lösungsfokussiert und arbeiten mit hilfreichen Hintergrundmodellen.

**Ablauf:** Eine Geschäftsleitung (GL) möchte beispielsweise im Rahmen eines Strategie-Entwicklungsprozesses die erarbeiteten Varianten überprüfen. Im Rahmen eines lösungsfokussierten Interviews mit der GL werden das Anliegen und die zu repräsentierenden Elemente der Fragestellung herausgearbeitet. Anschließend stellt die GL die entsprechenden Elemente (Menschen) im Raum auf. Durch die Unterschiede in der Wahrnehmung der RepräsentantInnen erhält die GL wichtige zusätzliche Informationen. Schließlich werden durch Umstellungen und weitere Interventionen neue Lösungsideen entwickelt, die dann in einem Auswertungsgespräch mit allen Beteiligten für die Umsetzung übersetzt werden.

## Trigon-Visionmethode

**Wann geeignet?** Für ein kreatives Zukunftsbild kann es oft nützlich sein, sich zu Beginn nicht durch das Müssen, Dürfen und Können einschränken zu lassen, sondern auf das zu achten, was im Willen halb bewusst oder unbewusst als Hoffnung lebt.

**Methode und Ablauf:** Visionen können für die MitarbeiterInnen wie auch für Organisationseinheiten oder die Gesamtorganisation erarbeitet werden. Wir setzen für den Visionsentwurf gerne eine Methode ein, die sowohl für die Findung einer persönlichen Vision als auch für die Entwicklung einer Firmenvision geeignet ist. Die Methode führt in acht Schritten (Abb. 2) durch verschiedene Polaritäten und bewirkt auf diese Weise eine produktive Spannung, aus der Veränderungsenergie freigesetzt wird.

**Diese Polaritäten sind:**

- ferne Zukunft und ferne Vergangenheit (Fragen 1 und 2),
- Stärken und Schwächen (Fragen 3 und 4),
- Umwelt und Innenwelt (Fragen 5 und 6),
- Konkretes Commitment und eigene innere Saboteure (Fragen 7 und 8).

Zur Einstimmung hat sich eine gelenkte Phantasiereise, z. B. eine *Fahrt im Heißluftballon* bewährt, weil dadurch Bilder der Zukunftswünsche geweckt werden, die in den Menschen halb bewusst oder unbewusst leben.

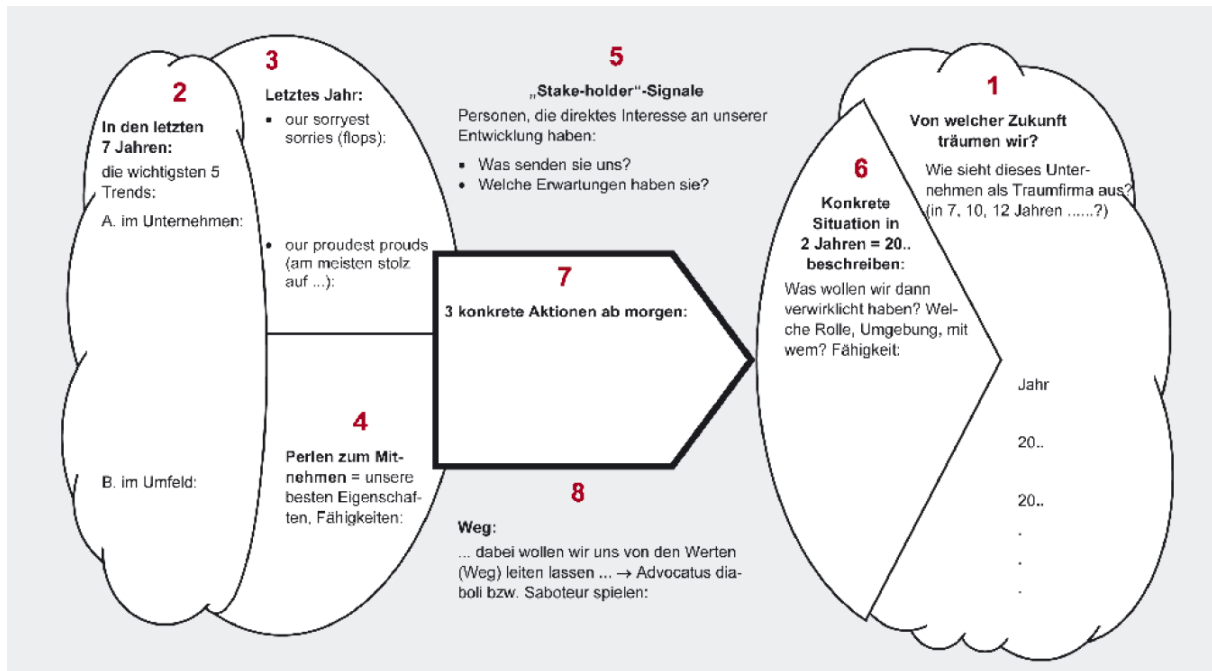


Abb. 2: Unsere Firmen-Vision

## Presencing nach C.O. Scharmer

**Wann geeignet?** Es geht darum, ...

- sich mittels aller Wahrnehmungsmöglichkeiten mit neuen Situationen zu verbinden,
- auf die Kreativität und das innere Wissen zu vertrauen,
- schnell ins konkrete Handeln und Umsetzen zu kommen.

Presencing ist ein Kunstwort und daher nicht übersetzbar. Im Deutschen kennen wir die *Präsenz – Gewähr-Sein, Vergegenwärtigen*.

**Methode und Ablauf:** Presencing haben wir ausführlich in den Trigon Themen 2/02 und 1/04 beschrieben. Gerne verweisen wir auch auf das kürzlich erschienene Buch von C. O. Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen.

## Resümee

Es lohnt sich, für Soll-Entwurfprozesse nicht nur rationale Methoden einzusetzen. Das intuitive Erkunden dessen, was die Zukunft bringen wird, so wie auch das Formulieren von Zielen und Modellvorstellungen gewinnt durch sprachliche Metaphern oder durch einzeln bzw. gemeinsam gemalte Bilder, gelenkte Phantasieisen, szenische Darstellungen und derglei-

chen mehr an Kraft. Denn es wird über den kognitiven Bereich hinaus das Fühlen und Wollen angesprochen. Das stärkt die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der gefundenen Zukunfts-Entwürfe.

## Literatur

Glasl, F./T. Kalcher,/H. Piber (2008): Professionelle Prozessberatung. Paul Haupt

Glasl, F. (2005): Die Bedeutung von Imagination, Inspiration und Intuition bei Konfliktinterventionen. In: Reiner Steinweg (Hrsg.) mit Gerd Koch: Erzählen, was ich nicht weiß. Schibri-Verlag

Scharmer, C. O. (2009): Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Carl-Auer-Systeme

Sparrer, Insa (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Carl-Auer-Systeme