

TrigonThemen

2/09

Zukunft vorbereiten – besonders in schwierigen Zeiten

Aber die Ursache liegt in der Zukunft	02
Wildcards: Udenkbares denken	05
Inspiration durch „Visionskandidaten“	06
Verhaltensspiele in der Strategieentwicklung	07
Langfristig gestaltete Zukunftsarbeit im Krankenhaus	09
Vom Szenario zur Strategieformulierung	11

Prognosen der Zukunft sind immer unsicher. In der aktuellen Lage wird deutlich, wie häufig Einschätzungen falsch liegen und korrigiert werden müssen. Auch die Dramatik und die Größenordnungen der Korrekturen sind überraschend. Insofern stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit und

methodischer Systematik der Erarbeitung von Zukunftskonzeptionen. In diesem Heft werden verschiedene Zugänge und Methoden beschrieben, die es Unternehmen ermöglichen, aus unterschiedlichen Quellen eine breitere Basis für die eigene Zukunftsgestaltung zu entwickeln. 

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.

TRUDE KALCHER UND OLIVER MARTIN

Aber die Ursache liegt in der Zukunft

(J. Beuys)

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).

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).

1. Wohin wollen wir?

Entwicklung von gewollten und verinnerlichten Zukunftsbildern



3. Wohin dürfen wir?

Freiräume zur Gestaltung in Bezug auf Ziel und/oder Weg

2. Was können wir?

Marktbedingungen und Fähigkeiten der Organisation und Menschen

4. Wohin müssen wir?

Direkte Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen in Bezug auf Ziel und/oder Weg

Die Arbeit am Pol *Wohin wollen wir* bedeutet, dass globale Richtungsangaben, 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.

Abb. 1: Spannungsfelder für Zukunftsentwürfe

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 strategie-

relevante Fragestellungen, weil Wirkungen auf die verschiedenen Stakeholder (Kunden, MitarbeiterInnen, Mitarbeitende, Gewerkschaften ...) sichtbar 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 auf der nächsten Seite) durch verschiedene Polaritäten und bewirkt auf diese Weise eine produktive Spannung, aus der Veränderungenergie 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 Phantasie-reise, z. B. eine *Fahrt im Heißluftballon* bewährt, weil dadurch Bilder der Zukunftswünsche geweckt werden, die in den Menschen halb bewusst oder unbewusst leben.

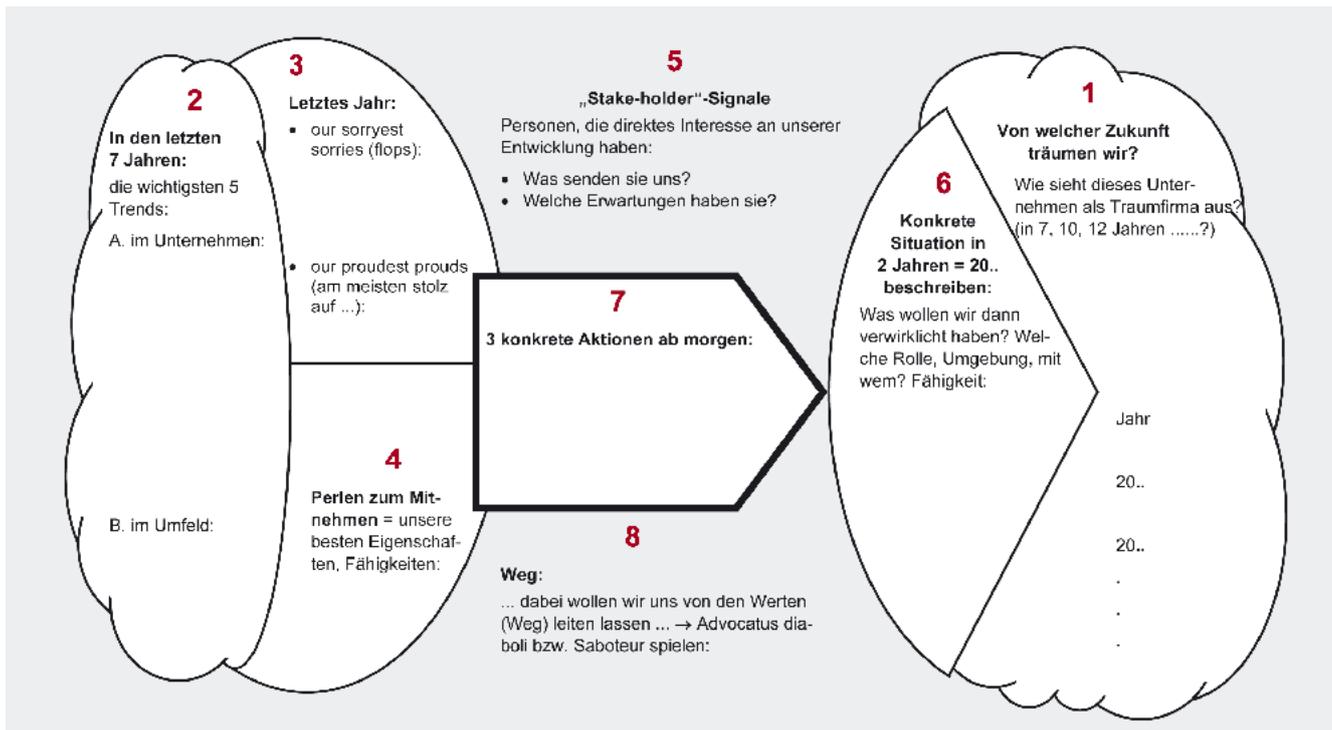


Abb. 2: Unsere Firmen-Vision

Presenting 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.

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

Methode und Ablauf: Presenting 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 Er-

kunden 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 Phantasiereisen, szenische Darstellungen und dergleichen mehr an Kraft. Denn es wird über den kognitiven Bereich hinaus das Fühlen und Wollen angesprochen. Das stärkt die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der gefundenen Zukunftsentwürfe. ▲

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

Sich an das Udenkbare heran zu wagen und dafür vorbereitet zu sein, ist der Ansatz des Wildcard-Managements. Die Methode kann genutzt werden, existentielle Gefahren für ein Unternehmen aufzuspüren und Präventivstrategien zu entwickeln, die ein unerwartetes kritisches Ereignis verhindern, abfedern oder gezielt überwinden helfen.

HARALD JÄCKEL

Wildcards: Udenkbares denken

Mit Szenarien werden alternative zukünftige Situationen einer Organisation bildhaft beschrieben, die auf einem komplexen Netz von unterschiedlichen Einflussfaktoren beruhen. Das Vorgehen bei der Szenarioentwicklung kann dabei eher analytisch konstruiert oder spontan intuitiv erfolgen. Die Grenzen der Methodik bestehen in jedem der beiden Fälle im



Vorstellungs- bzw. Intuitionsvermögen der beteiligten Menschen, in ihren Denkblockaden (*Das will ich nicht denken! Das darf ich nicht!*). Genau an diesem Punkt setzt das Konzept der *Wildcards* an, das die Auseinandersetzung mit verschiedenen, schier undenkbaeren Zukunftsentwicklungen provoziert. Der Begriff der *Wildcard* ist angelehnt an die amerikanische Bezeichnung des Jokers im Kartenspiel (wild card). Gemeint sind damit plötzlich auftretende, unerwartete Ereignisse der Zukunft, die eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, aber wesentliche Veränderungen bewirken.

Ein aktuell öffentlich bekanntes Beispiel ist der Vorfall bei der Telekom-Tochter t-mobile, bei der 17 Millionen Handy-Nummern mit zugehörigen Anschriften kriminell kopiert und entwendet wurden. Die Telekom hielt es für vertretbar, den Vorfall mehr als zwei Jahre vor der Öffentlichkeit geheim zu halten, obwohl nahezu jeder zweite t-mobile Kunde davon betroffen war.

Dieses Beispiel lässt erahnen, wie ein Unternehmen durch den Eintritt eines kritischen Ereignisses und dessen Folgeerscheinungen an den Rand seiner Existenzfähigkeit geworfen werden kann. Insofern ist die Auseinandersetzung mit der undenkbaeren Zukunft – dem *Zukunftsbeben* und die innere und äußere Vorbereitung für ein risikobewusstes Management ein sinnvolles Unterfangen.

Die systematische Bearbeitung von Wildcards ermöglicht, eventuelle strategische Überraschungen, Trendbrüche, Störereignisse im Vorfeld zu erkennen und Vorkehrungen zu treffen. Die Umfrage *Gefahrenbarometer 2010*, durchgeführt vom Sicherheitsunternehmen Corporate Trust zusammen mit dem Handelsblatt, fokussiert die gefürchtetsten Risiken für mittel-

ständische Unternehmen: Spionage, Informationsdiebstahl oder -verlust (z. B. durch Hackerangriffe) und Korruption. Nach einer ausführlichen Analyse der möglichen Risiken stellt sich die Frage nach konkreten Handlungsansätzen. In Großunternehmen nehmen sich dieser Fragestellung z. B. Compliance Stäbe an, während im Mittelstand die Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene mögliche Gefahrenpotenziale identifizieren und Verhaltensregeln entwickeln können, die höchstmögliche Sicherheitsstandards definieren.

Zur Identifikation der relevanten Wildcards für ein Unternehmen ist die Frage hilfreich: *Welches noch so unwahrscheinliche, unerwartete Ereignis würde Ihnen als Firmenchef für viele Nächte den Schlaf rauben?*

Beispielsweise: Am Markt taucht die Fälschung (Nachahmung von Design und Technik unter gefälschtem Markennamen) eines umsatzträchtigen Produktes auf – zu einem deutlich niedrigeren Preis

Ereignisse, die die Existenz gefährden

Gefahrenpotenziale identifizieren

Comeback der Deutschen Mark	Progressiv steigende Inflation	Verbreitung von Regio-Geld	Yuan als Welt-Leitwährung	Naturalientausch statt Geld
Vertrauensverlust bei Versicherungen	Stromausfall über mehr als 48 Stunden	Mafia manipuliert Zahlungsströme	Kollaps weiterer Grossbanken	Digitalgeld weltweit bevorzugt

Abb. 1: Wildcards für die Finanzbranche, z.B.

Konsequenzen ausarbeiten

mit minderer Qualität. Der zu erwartende Schaden kann sich beträchtlich ausweiten, da die Verbraucher die Fälschung schwer erkennen können und die minderwertige Qualität dem Original anlastet. Patentrezepte zur Verhinderung derartiger Vorfälle kann es nicht geben, aber eine Konsequenz könnte sein, dass das kritische Know-how nur einem möglichst kleinen Personenkreis zugänglich gemacht wird. Oder ein Unternehmen entscheidet sich, im Kampf gegen die Produktpiraterie gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, um NutzerInnen ihrer Produkte über Qualitätsmängel oder Sicherheitsrisiken von Plagiaten zu informieren. Oder die eigenen Produkte werden mit technisch hochentwickelten Sicherheitsfeatures ausgestattet, die messbar und

effizient vor Nachahmung schützen. Die jeweiligen Konsequenzen für ein Unternehmen sind nur firmenspezifisch auszuarbeiten. Petersen nennt fünf wichtige Regeln im Umgang mit Wildcards:

1. Wenn Du nicht an eine Wildcard gedacht hast, dann hast Du auch nicht darüber nachgedacht.
2. Wenn Du nicht an eine Wildcard gedacht hast, bevor sie eintritt, dann sind alle Vorteile verschenkt.
3. Für jedes wichtige Ereignis gibt es Vorboten, die sich aufspüren lassen.
4. Bewertung und Verständnis von Information ist der Schlüssel zu Wildcards.
5. Ungewöhnliche Ereignisse erfordern ungewöhnliche Ansätze.

1. Tag	2. Tag
1. Ankommen, Ziele, Einstieg ins Thema (Pause)	6. Nachklang der Ergebnisse von gestern
2. Identifikation von Wildcards mit kreativen Methoden, Fragen: z.B. „Was wird sich aus Ihrer Sicht nicht verändern?“ (Mittagessen)	7. Wahrscheinlichkeit abschätzen, Bewertung in Rangreihe (Pause)
3. Ausplastizieren der möglichen Wildcards, beschreiben der Ereignisse (Pause)	8. Mögliche Handlungsansätze finden, Präventiv- & Akutmassnahmen (Mittagessen)
4. Bedeutung herausarbeiten, Reichweite, Wirkungen, Konsequenzen abschätzen	9. Mögliche Früherkennung? Indikatoren? (Pause)
5. Rückblick, Vorblick, Tagesfeedback	10. Abschliessende Erkenntnisse, Vereinbarungen
	11. Rückblick, Vorblick, Schlussfeedback

Abb. 1: Frühzeitig sehen, was kommt

Ein Workshop, um mit der Methodik von Wildcards die Zukunft greifbarer und sicherer zu gestalten, könnte mit Führungskräften der ersten und zweiten Ebene eines Unternehmens nach folgendem Design verlaufen:

Literatur

- Fink, A./A. Siebe (2006): Handbuch Zukunftsmanagement - Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. Frankfurt
- Petersen, J. L. (1999): Out of the Blue. How to Anticipate Big Future Surprises. Lanham.
- Steinmüller, A. und K. (2003): Wild Cards – Wenn das Unwahrscheinliche eintritt. Hamburg
- Tödtmann, C. (2009): Meine Leute machen so etwas nicht. Handelsblatt 30.3.2009. Seite 18

Neue Impulse durch den Blick auf fremde Welten.

GERALD HACKL

Inspiration durch *Visionskandidaten*

Was sind *Visionskandidaten*?

Visionskandidaten sind alternative strategische Zukunftskonzeptionen anderer Organisationen, die attraktiv und angesichts der Marktentwicklung sinnvoll für die eigene Organisation erscheinen. Die strategischen Kernelemente der unterschiedlichen Visionskandidaten sollen das Spektrum der Handlungsoptionen für die eigene Organisation erweitern.



Als Visionskandidaten eignen sich am besten Marktführer anderer Branchen (damit die Gefahr der Nachahmung nicht zu groß wird), die ein starkes, positives Markenimage ausstrahlen.

Ein Beispiel für ein Consultingunternehmen

Im Rahmen einer Strategieevaluation wird als Visionskandidat das Beispiel Hilti

Visionskandidaten als Benchmark

gewählt, ein Spezialist für Befestigungstechnik aus Liechtenstein. Aufgrund einer Recherche im Internet und eines Brainstormings über Hilti werden folgende Stärken/Qualitäten fokussiert:

- Denkt in Lösungen für den Kunden
- High quality/high price
- Innovationsführer
- Profi für die härtesten/schwierigsten Fälle
- Großzügiges/verlässliches Reklamationsmanagement etc.

Anhand der beispielhaft angeführten Stärken/Qualitäten wird erarbeitet, welche davon für die eigene Zukunftsentwicklung, die Positionierung, den Aufbau von Kernkompetenzen etc. des Consultingunternehmens anregend und qualitätsverbessernd sein können. Aus der obigen Liste der Stärken könnte das eigene Consultingunternehmen zum Beispiel die Positionierung als *Profi für die härtesten/schwierig-*

sten Fälle auswählen und anschließend prüfen. Mit *Prüfen* ist einerseits eine interne Abklärung gemeint, das heißt: Haben wir heute schon diese Kernkompetenz bzw. schaffen wir es zukünftig, diese Kompetenz aufzubauen, um der Positionierung gerecht zu werden? Zum anderen ist die externe Abklärung gemeint: Ist diese Positionierung bereits besetzt und wenn nicht, wie weit hilft sie zukünftig, unsere Marktstellung auszubauen bzw. abzusichern? Ergibt die Prüfung ein positives Ergebnis, bestehen die nächsten Schritte in der neuen Positionierungsentscheidung und in der Planung, wie dieses Ziel bzw. diese Kernkompetenz Schritt für Schritt realisiert werden kann.

Zukunftsentwicklung kann oft durch den Blick über den Tellerrand befruchtet werden. Manchmal helfen einfache Methoden, um mit geringem Aufwand zu unkonventionellen Ideen und Inspirationen zu kommen. 

Qualitäten der
Visionskandidat-
Innen

Auf Zukunftsszenarien bezogene Verhaltens(plan)spiele können dazu beitragen, künftige, komplexe Veränderungen des Marktes oder innerhalb des Unternehmens anschaulich greifbar und somit gestaltbar werden zu lassen. Auswirkungen von Strategieentscheidungen werden somit fassbarer.

GEORG ENGELBERTZ, GERALD HACKL, RICHARD HÜBNER

Verhaltensspiele in der Strategieentwicklung



Simulation im Voraus

Gerade im Blick auf die unsichere Zukunft ist das Vorauserleben im spielerischen Vollzug erneut aktuell. Mit Hilfe der Szenariotechnik hatte sich ein Unternehmen aus der IT-Branche eine Trend- und eine Extremvariante einer möglichen Zukunft 2012

erarbeitet. In einem dreitägigen Workshop wurden anschließend die in den beiden Szenarios definierten Umwelten sowie künftige Branchen- und Unternehmensrealitäten strategisch *durchgespielt*. Die anwesenden Führungskräfte und SpezialistInnen wurden für die Simulation in vier Teams aufgeteilt: Ein

Die Auswirkungen
von Strategie-
entscheidungen
szenisch austesten

Eventualstrategien für Krisensituationen bereit halten

Im Spiel entsteht ein eigener Flow, der innovative Lösungsansätze ermöglicht

Künftige Entwicklungsmöglichkeiten handlungsorientiert und spielerisch erfassen

Lieferantenteam, ein Kundenteam und zwei Gruppen repräsentierten Wettbewerberfirmen. In mehreren Spielrunden wurden strategische Zukunftsentscheidungen erprobt, die systemischen Auswirkungen der Szenarien auf dem Branchenmarkt greifbar sowie Aktion und Reaktion im Wechselspiel mit den Wettbewerbern anschaulich gemacht. Ein Drittel der verfügbaren Zeit diente der Auswertung der dokumentierten Strategieentscheidungen und den Konsequenzen für künftige Produkte des Unternehmens.

Ein anderes Beispiel: Ein Auto-Zulieferer plante die Fusion mit einem italienischen Mischkonzern. Im Rahmen der Fusionsvorbereitungen wurden interkulturelle Spannungen zwischen deutscher Ingenieurserfahrung und italienischer Fertigungskunst offensichtlich. Ein Verhaltensplanspiel in einem Workshop ermöglichte, Struktur- und Prozessentscheidungen im Voraus auszutesten. Die Entscheidungen konnten so auf dem kulturellen Hintergrund verändert und auf realistischerer Basis angepasst werden.

Spielen um des Spielens willen

Warum sind solche Simulationen künftiger Realität gerade im Blick auf die Vorbereitung der Zukunft von Bedeutung? – Im Spiel entsteht ein eigener Flow. Es geht um nichts, *es ist ja nur ein Spiel* – und doch geht es um alles, nämlich um die Erfüllung der Aufgabe bzw. ums Gewinnen. Spannungen werden sichtbar, strategische Lücken entdeckt und neue Potenziale entwickelt. Wenn wir uns dem Spiel überlassen, kann gefahrlos experimentiert werden. Je freier, je unabhängiger von Ziel und Zweck wir also spielen, desto größer der Gewinn für innovative Lösungsansätze oder ein verändertes Problembewusstsein. In der Zukunftsentwicklung nutzen wir dieses Potenzial zur intuitiven Erfassung von zukünftigen Ereignissen und Bedrohungen.

Szenisches Vorwegnehmen unerwarteter Ereignisse

Vor einem Jahr hat sich der deutsche Bundesnachrichtendienst sensible Daten aus der Liechtensteinischen LGT-Bank zur Verfolgung von Steuerhinterziehungen verschafft. In einem Weiterbildungsseminar wurde dieses für eine Bank eher unwahrscheinliche (und vor Jahren undenkbbare) Szenario

aufgegriffen. Aufgeteilt in zwei räumlich getrennten Gruppen sollte sich eine Gruppe in den Vorstand der LGT-Bank und die andere Gruppe in relevante Stakeholder der Bank versetzen.

Die Annahme: Der Geheimdienst habe sich Zugang zu sensiblen Kundendaten in der LGT-Bank verschafft und diese an die Finanzämter verschiedener Staaten, u.a. Russlands, weitergeleitet.

In einem etwa zweistündigen, spannungsreichen Verhaltensplanspiel wurden die unterschiedlichen Interessen beider Seiten mit Hilfe konkreter Handlungsschritte auf den Tisch gebracht und verhandelt. Aktion traf auf Reaktion und löste Gefühle von müdem Lächeln, Anspannung, Triumph und Hilflosigkeit aus. Nach Abschluss der Simulation trafen sich beide Gruppen in einem Raum und reflektierten die Simulation und die Lernerfahrung. Auswertungsfragen, die auch für andere Krisenszenarien gelten können:

- Was können wir in unserem Unternehmen daraus für die Zukunft lernen und was kann alles auf uns zukommen ?
- Was heißt das für uns konkret nach innen und nach außen und müssen wir präventiv handeln?
- Welche Eventualstrategien müssen wir für bestimmte Fälle aufbereiten und in den Tresor legen?

Verhaltens(plan)siele als handlungsorientierte und zugleich intuitive Methoden der Zukunftsentwicklung sind auf mehreren Ebenen zielführend:

- Auf der Ebene eines Krisen-Szenarios, das für die Organisation eine Bedrohung darstellt und dessen mögliche Ausprägungen, Dynamiken und Folgen abgeschätzt werden sollen.
- Auf der Ebene von trendgestützten oder extremen Zukunftsszenarien, anhand derer die Risiken von Strategieentscheidungen minimiert und künftige Entwicklungsmöglichkeiten vorausgenommen werden können. 

Literatur

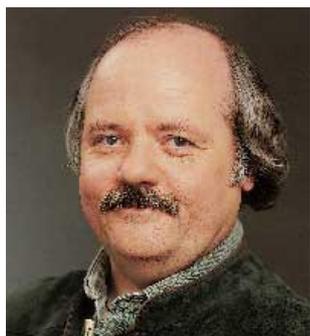
- Ameln, Falko von/Josef Kramer (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg
- Blötz, Ulrich (Hrsg.) (2005): Planspiele in der beruflichen Bildung. Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen. Bonn
- Huizinga, Johan (2006): Homo Ludens. Reinbek

Die Erfahrungen mit drei Zukunftskonferenzen in den zurückliegenden 15 Jahren ermuntern, die Entwicklung des Gemeinschaftskrankenhauses Havelhöhe exemplarisch zu beschreiben.

WOLFGANG DÖRING IM GERSPRÄCH MIT ROLAND BERSDORF

Langfristig gestaltete Zukunftsarbeit im Krankenhaus

Das Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe (GKH) wird seit Gründung von Trigon in seiner Unternehmensentwicklung begleitet. Dr. Roland Bersdorf ist Geschäftsführer des GKH in Berlin.



landschaft darf man das eine Erfolgsgeschichte nennen. Diese Entwicklung bringe ich mit der *Zukunftsarbeit* in einen unmittelbaren Zusammenhang. Ohne diesen ausgeprägt prozesshaften

Tagesgeschäft
versus
Zukunftsarbeit

Trigon: *Sie haben seit 1998 dreimal die „Zukunft in die Gegenwart“ geholt, wie kam es dazu?*

Bersdorf: 1995 wurde uns als gemeinnützigem Verein vom Land Berlin ein bis dahin städtisches Krankenhaus mit rund 600 MitarbeiterInnen übertragen, um diesen Betrieb zu einer Klinik für Anthroposophische Medizin zu entwickeln. Nach einigen Monaten wurde uns rasch klar, Ziele und erforderliche Teilschritte werden wir nur näher definieren können, wenn wir neben der Bewältigung vielfältiger täglicher Aufgaben mit interessierten MitarbeiterInnen eine gemeinsame Konferenz zur Konzentration auf unsere Zukunft organisieren. Dabei sollte es primär um Visionen gehen, die drängenden Fragen des Alltagsgeschäftes sollten uns möglichst nicht festhalten. Drei Jahre hat es dann bis zu der ersten Perspektivkonferenz doch gedauert.

Trigon: *Was ist im GKH in diesen Jahren, aus der Zukunftsarbeit abgeleitet, konkret passiert?*

Bersdorf: Die Klinik war 1995 vom Land Berlin eigentlich zur Schließung vorgesehen. Inzwischen sind wir eine stadtweit gefragte Klinik, haben mit zuletzt 10.500 stationären Patienten im Jahr einen Zuwachs von 86 % im Vergleich zu 1995 erreicht – bei weiteren 3 bis 5 % jährlichem Zuwachs – und werden von unseren PatientInnen bundesweit bei Befragungen zur Patientenzufriedenheit mit Spitzenwerten bedacht. Innerhalb der Deutschen Klinik-

Ansatz hätten wir das nach meiner Überzeugung nicht erreicht.

Trigon: *Wieviel Orientierung hat Ihnen – dem GKH – diese Perspektivenkonferenz gebracht?*

Bersdorf: Die erste Konferenz 1998 fand in einer Atmosphäre des Aufbruchs statt. Es fehlte allerdings der Glaube in die erhofften Wirkungen. Zumindest erschien es den TeilnehmerInnen als eine gelungene gemeinschaftbildende Veranstaltung. Mit dem Erleben der Auswirkungen in den Folgejahren ist dieser Zweifel einem Vertrauen in die Sinnhaftigkeit gewichen.

Die Orientierung von 1998 führte bei den MitarbeiterInnen zu einer Akzeptanz des vom neuen Träger mitgebrachten Arbeitsansatzes der Anthroposophischen Medizin, da er als Alleinstellungsmerkmal erkannt wurde. 2002 haben wir daran gearbeitet, dass Anthroposophische Medizin zu ihrer Realisierung klare fachliche Schwerpunkte erfordert. Diese Erkenntnis wurde unsanft durch die Einführung des neuen Verrechnungssystems (DRG) befördert, da die fallbezogene Abrechnung wirtschaftlich nur funktioniert, wenn klare Kompetenzschwerpunkte angeboten werden können. Jetzt bei der dritten Konferenz 2008 wurde diese Schwerpunktbildung noch weiter auf die Gesamtklinik erstreckt: *Unter welchen Rahmenbedingungen werden wir 2015 arbeiten?* Das Ergebnis führt zur Bildung von interdisziplinären Zentren, also dem Zusammen-

Zukunftssicht
bringt Aufbruch

gehen von Bereichen mit verschiedenen *ChefärztInnen*. Damit sind unausweichlich neue Führungskonzepte gefragt.

Trigon: *Welche Konsequenzen wurden für die Führungsfunktionen abgeleitet?*

Bersdorf: Die Bildung wirklich interdisziplinärer Zentren mit weit reichender Zusammenarbeit von zumindest zwei *ChefärztInnen* wirft erhebliche Führungsfragen auf. Bei der Entwicklung einer neuen Arbeitsform, der gemeinsamen Führung, haben wir die Interdisziplinarität um die Interprofessionalität ergänzt, also die Bildung von Leitungsteams mit ÄrztInnen, Pflegenden und weiteren Berufsgruppen wie TherapeutInnen oder SekretärInnen. Seit drei Jahren sammeln wir Erfahrungen mit solchen interdisziplinären und interprofessionellen Verantwortungskreisen.

Trigon: *Wie wurden die großen Datenmengen/Papiere zum lebendigen Dialog?*

Bersdorf: Die Konferenzdokumentation spielt zumindest einmal im Jahr bei einer pro Bereich etwa 1,5-stündigen *Bereichsbegegnung* eine wichtige Rolle. Die fünf Mitglieder unserer Klinikleitung besprechen dann mit fünf bis 15 KollegInnen der einzelnen Fachbereiche die vorherigen Verabredungen. Dabei geht es um den erreichten Stand der Umsetzung und um Schwierigkeiten auf dem Weg. Es werden auch abweichende Entwicklungen deutlich, die dann zur Modifikation der Verabredungen führen können.

Trigon: *Wie haben Sie die MitarbeiterInnen eingebunden und wie war deren Belastung?*

Bersdorf: Es ist bisher jedes Mal gelungen, 60 bis 70 MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der dreitägigen Konferenz (Donnerstag bis Sonnabend) zu bewegen. Die Teilnahme macht sich nicht an formalen Aufgaben fest, sondern am Interesse, sich an der Klinikentwicklung persönlich einzubringen. Die Belastung bei solchen mehrtägigen Veranstaltungen ist immer bei den ÄrztInnen am größten, da die Möglichkeiten der Vertretung sehr begrenzt sind. Für die TeilnehmerInnen ist bereits die intensive Begegnung und Gruppenarbeit mit den hausweit interdisziplinär und interprofessionell gemischten KollegInnen eine wertvolle Erfahrung.

Trigon: *Wie haben Sie das Wissen auf das ganze Haus verbreitet?*

Bersdorf: Hier liegt eine ganz besondere Herausforderung! In einem gewissen Umfang lässt sich der Elan einer solchen Konferenz durch begeisterte TeilnehmerInnen dem Kollegium vermitteln. Ein möglichst lebendiger Bericht in unserer monatlichen Mitarbeiterinformation *Havelhöhe aktuell* informiert breit. Wahrscheinlich am wirkungsvollsten sind die Berichte von TeilnehmerInnen in den verschiedenen Berufsgruppen-spezifischen Konferenzen, da die Vertrautheit innerhalb der Berufsgruppe die bestmögliche Bereitschaft zur Aufnahme der Informationen bietet.

Trigon: *Was würden Sie bei einem nächsten Zukunftsblick in einigen Jahren noch weiteres Besonderes tun und was nicht?*

Bersdorf: Auch die Erfahrung aus der Konferenz 2008 bestätigt den hohen Wert der Einbeziehung kompetenter – wenn möglich *hochkarätiger* – externer Fachreferenten für die Zukunftsentwicklung. Hier ist eine intensive und langfristige Vorbereitung notwendig. Im Konferenzverlauf ist es dann wichtig, genügend Zeit zur Verarbeitung dieser Zukunftsinformationen vorzusehen. Um wirklich die Ebene von Visionen erreichen zu können, haben sich spielerische Übungen mit der Möglichkeit zu freier Assoziation äußerst hilfreich erwiesen.

Trigon: *Wie blicken Sie persönlich auf die Zukunft des GKH?*

Bersdorf: Als einzelne Klinik mit dem Arbeitsansatz der Anthroposophischen Medizin wird die gegenseitige Abhängigkeit dieser in Deutschland und Europa recht weit verstreut liegenden Kliniken immer deutlicher. Darin sehe ich die Notwendigkeit und Chancen, die Dinge herauszubekommen, die man gemeinsam besser machen kann und die wir dann im Verbund aktiv verfolgen wollen.

Ein positives Beispiel in diesem Sinne ist die 2007 erfolgte Gründung einer gemeinsamen Marke der Kliniken für Anthroposophische Medizin: AnthroMed. Die Ausarbeitung dieser Marke zu einem wirklichen Qualitätsversprechen erscheint mir ein wichtiges, anzustrebendes Ziel mit Perspektive auch für das GKH, künftig einmal ein Angebot von vielen Kliniken für Anthroposophische Medizin weltweit zu sein. Damit wären wir heute schon ganz *zukünftig*. 

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!*

Zukunftsarbeit
fördert
interdisziplinäre
Zusammenarbeit

Zukunft mit Kopf,
Herz und Hand
entwickeln

„The future is open, no matter what the present situation is.“ (Nicanor Perlas).

GERD GEYER

Vom Szenario zur Strategieformulierung

Die Arbeit mit Szenarien als eine Form des Hineindenkens in eine offene Zukunft hat sich zu einer der nützlichsten Methoden in der Strategiearbeit entwickelt. Ihre stärkste Wirkung entfaltet sie dort, wo sie über die Analyse externer Einflussfaktoren hinausgeht und mögliche Zukunftszustände plastisch ins Bild setzt. Im Folgenden werden typische Schritte der Erstellung von Szenarien dargestellt.



Die Szenarioentwicklung

Es gibt verschiedene Formen der Szenarioentwicklung. Sehr bewährt hat es sich, in einer ExpertInnengruppe die relevanten Einflussfaktoren zu bestimmen und deren bisherige und vermutliche zukünftige Entwicklung zu beschreiben. In vielen Fällen ist dazu eine Recherche-Phase notwendig. Manche Themen liegen auf der Hand (z. B.

demografische Effekte).

Die ausgearbeiteten Einflussfaktoren müssen nun auf Abhängigkeiten untersucht, verdichtet und zu kohärenten Bildern zusammengefasst werden. Ohne ins Detail zu gehen, gibt es dafür – neben den intuitiven – folgende prinzipielle Zugänge:

Systematischer Abgleich in einer Abhängigkeitsmatrix und quantitativ gestütztes Bestimmen der Hauptfaktoren (z.B. Most/Durstberger, 1996) Damit sind Faktoren gemeint, die entscheidende Weichenstellungen beinhalten. Das könnte z. B. sein: *Finanzmärkte werden erheblich stärker reguliert und / oder regionalisiert vs. Finanzmärkte werden weiterhin eher gering reguliert und bleiben global.* Aus den Extremausprägungen dieser Hauptfaktoren wird dann eine 2 x 2 oder 3 x 3 Matrix gebildet, deren Felder die Kerne der unterschiedlichen Szenarien bilden.

Ist die Zukunft beeinflussbar?

Idealtypisches Vorgehen

Vorphase

Zieldefinition, Vorbereitung von Inhalt und Prozess

Szenarioentwicklung

Identifikation und Einschätzung der Einflussfaktoren
Bewertung der Faktoren
Konstruktion der Hauptthemen
Ausformulierung der Szenarien

Strategieformulierung

Ableitung von strategischen Optionen
Entscheidung über Strategie und Maßnahmen

Die Vorphase

Vier Aspekte sind für die Vorphase wichtig:

1) Klare Fragestellung

Geht es um das Unternehmen, ein Marktsegment, eine Branche? Was ist dabei die genaue Frage an die Zukunft (z. B. Entwicklung Marktanteil, Bedeutung innovativer Produkte, Einfluss des Mitbewerbs)? Welcher Zeithorizont soll betrachtet werden?

2) Die Art des Szenarios festlegen

Ist die Fragestellung weitgehend abhängig von externen Einflüssen, dann sind eher Umfeldszenarien zu erstellen. Besteht dagegen Gestaltungsspielraum, so werden Strategieszenarios (manchmal auch Systemszenarios genannt) entwickelt, die eigene, zukünftige Handlungsoptionen beinhalten.

3) Festlegen der Themenfelder

Themenfelder aus denen relevante Einflussfaktoren kommen können.

4) Beteiligte sensibilisieren

Es ist notwendig, die Beteiligten mit ambivalenten, alternativen Zukunftsentwicklungen zu sensibilisieren und mögliche Handlungsansätze zu entwickeln.

	Zunehmende Regulierung	Anhaltende Deregulierung
Deutlicher Inflationsanstieg	Szenario 1	Szenario 2
Niedrige Inflation	Szenario 3	Szenario 4

Ein anderer Weg ist das induktive Zusammenfügen von Einzelaspekten zu in sich stimmigen Bildern. Im Rückblick (*Wie kam es dazu?*) werden dann wesentliche Weichenstellungen identifiziert und alternative Szenarien erstellt. Wo liegen nun die Vor-/ Nachteile der unterschiedlichen Vorgehensweisen: Das Risiko in der Arbeit mit einer Abhängigkeitsmatrix liegt darin, *erst die Abhängigkeiten ungefähr zu schätzen, dann aber mit zwei Nachkommastellen weiter zu rechnen.* Die zahlengebundene Systematik darf also

Induktiv oder deduktiv?

nicht dazu verführen, an eine entsprechende Genauigkeit und ein automatisches *Herauspurzeln* der Zukunft zu glauben. Umgekehrt ist beim induktiven Ansatz wichtig, die Grundlagen und Annahmen auf eine möglichst solide Basis zu stellen und gezielt zu hinterfragen. Der Vorteil des induktiven Ansatzes kann darüber hinaus sein, auch ungewöhnliche Szenarien zu generieren (Vgl. auch Artikel zu *Wildcards*). Je besser es gelingt, diese Szenarien auch bildhaft zu formulieren, ja geradezu zu inszenieren, desto stärker kann neben der rationalen auch die emotionale Auseinandersetzung erfolgen.

Die Formulierung robuster Strategien

Im Übergang zur Strategieformulierung ist zunächst eine intensive Diskussion der Szenarien wichtig, um sich innerlich mit verschiedenartigen, denkbaren Zukunftswelten auseinander zu setzen. Hieraus entsteht der entscheidende Gewinn. Man lernt in Optionen zu denken und über Extrapolationen hinaus zu gehen. Um danach zu robusten Strategien zu gelangen, sind folgende Schritte hilfreich:

- Gezielte Überwachung der Frühindikatoren: Welche Zukunft bildet sich tatsächlich heraus? Wann treten Faktoren ein, die strategische (Um-) Entscheidungen nötig machen?
- Bildung von Strategiegruppen: Innerhalb einer Strategiegruppe erfolgen Feinsteuerungen. Bei bestimmten Weichenstellungen (z. B. Eintritt von *Wild-*

cards, Änderungen bei Frühindikatoren) kann ein Wechsel zu einer anderen Strategiegruppe nötig sein.

- Vorbereitungs- und Absicherungsmaßnahmen: Ähnlich dem Einbau von Brandschutzmaßnahmen erhöhen solche Maßnahmen die Kosten und reduzieren den Ertrag, wenn nichts passiert. Insofern ist ein Ergebnis der Szenario-Bewertung, die Entscheidung wie viel in solche Maßnahmen investiert wird.
- Schließlich ist es elementarer Bestandteil insbesondere bei Strategieszenarios, aktiv auf die Entwicklung Einfluss zu nehmen, z. B. durch Lobbying, Kooperationen, eigene Forschung usw.

Insgesamt kann durch eine erfolgreiche Szenarioarbeit nicht nur die Qualität strategischer Entscheidungen verbessert werden. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Annahmen (Senge, 1996) und Bewertungen trägt auch zu einer vertieften gemeinsamen Sichtweise der Beteiligten bei und fördert damit die Umsetzung und Handlungsfähigkeit. ▲

Literatur

- Fink, A., Siebe, A. (2006) Handbuch Zukunftsmanagement. Frankfurt.
- Most, S., Durstberger, H. (1996): Strategieentwicklung in Banken. Wiesbaden.
- Schwartz, P. (1996): The Art of the Long View. New York.
- Shell Int'l (2003): Scenarios: An Explorers Guide. London.
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart

Informationen

zu den Trigon-Veranstaltungen
und Seminaren finden

Sie online: www.trigon.at.



Trigon Graz

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
F: +43 (316) 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

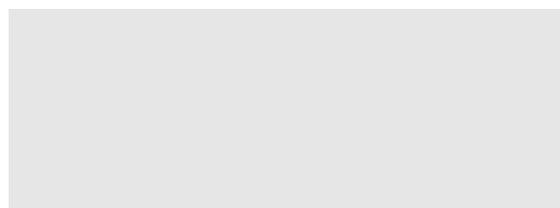
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Briennerstraße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43 (1) 505 88 61
F: +43 (1) 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz



Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Harald Jäckel;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz