

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

Illusionen bzw. Mythen über Zukunftsmanagement (MICIC):

- **Zukunftsmanagement ist gleich Zukunftsforschung**
- **Aufgabe von Zukunftsmanagern ist die Produktion von Prognosen**
- **Zukunftsmanager können die Zukunft voraussagen**
- **Es gibt ausgefeilte Methoden für sichere Prognosen**
- **Qualitätsmaßstab für Zukunftsmanager ist die Genauigkeit ihrer Prognosen**
- **Zukunftsmanager messen sich daran wie viele Firmen sie reich gemacht haben**
- **Zukunftsmanager haben geheime Quellen für Zukunftswissen**
- **Zukunftsmanager sind Fachleute in vielen Disziplinen**
- **Zukunft ist das Neue**

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**

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

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“

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

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

Gestaltung der Zukunft:

- Was sind Sehnsüchte, Visionen, Träume? Meine, die der Firma?
- Was sind Notwendigkeiten? Märkte, Verpflichtungen, Dinge, die ich/wir schon lange anpacken wollten/sollten/müssten?
- Was sind operationalisierbare Ziele und Schritte, Maßnahmen? Was davon ist mit wem zu besprechen/verhandeln?

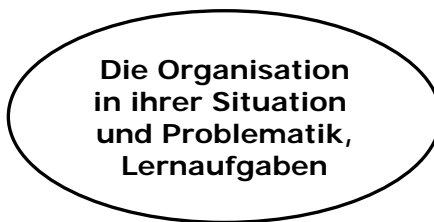
Vier Fokussierungsfelder bei systemischer Beratung

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

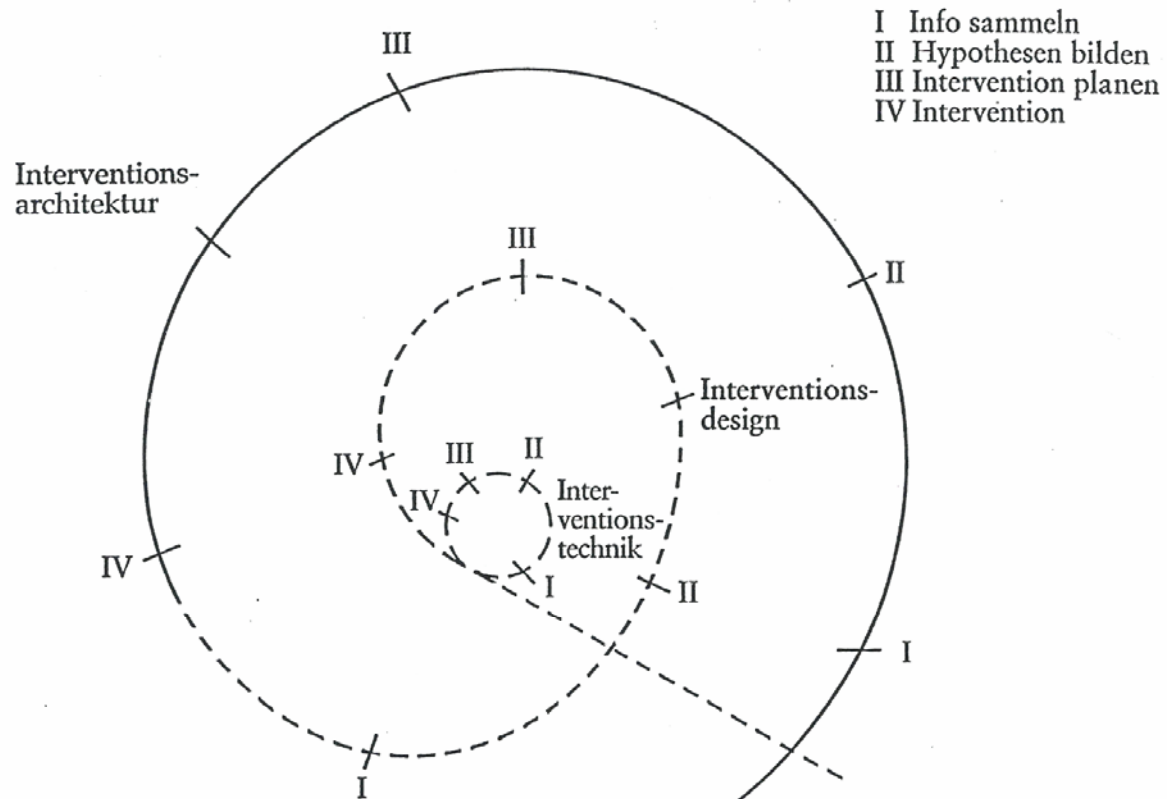
(Org.-Gewohnheiten bezüglich:)

- 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)

