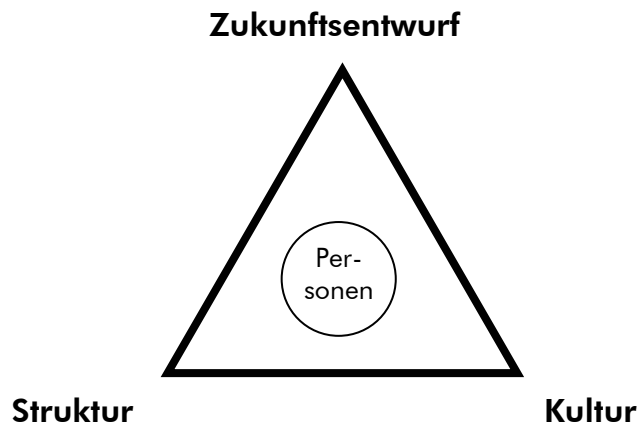


Jede Organisation braucht einen Zukunftsentwurf, eine Idee über ihre zukünftige Identität und ihre zukünftige Positionierung im Umfeld, um ihre Lebendigkeit erhalten zu können.

Drei beraterisch relevante Aspekte einer Organisation



Der Zukunftsentwurf beinhaltet:

- Das eigene Wertesystem: was ist uns wichtig - und was weniger (z.B. Wachstum nur soweit, wie die Integration neuer Mitarbeiter in die bestehende Kultur gewährleistet werden kann)
- Die gewünschte Kultur des Miteinanders (z.B. bei Flops keine unangemessene Suche nach Schuldigen, sondern eine Analyse mit der Leitidee, daraus zu lernen)
- Eine Geschäfts-Vision und konkrete Ziele, um die Vision - soweit möglich - operationalisierbar zu machen.
- Geschäftsstrategien, mit denen die Ziele erreicht werden sollen (z.B. Kooperation mit Anbietern in anderen Ländern um Global Player zu werden)
- Als hilfreich gedachte organisatorische Strukturen (z.B. eine Org. nach Geschäftsfeldern)
- Die eigene Position zu Eigentümern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Umwelt (Hier keine Sylvesterproklamationen, sondern Bilder und offizielle Handlungen, die Rangfolgen deutlich machen)
- Die Stellung eines Geschäftsbereiches im Markt (z.B. immer unter den drei Größten, sonst verkaufen)

Der Zukunftsentwurf kann nicht unabhängig von der bestehenden Identität der Organisation erst synthetisiert und dann „eingeführt“ werden, wenn er Kraft und Orientierung für die Veränderungen liefern soll.

Auch darf er sich nicht im Kern vergleichend auf andere (Konkurrenten) beziehen. Nur besser, schneller, größer als andere sein zu wollen, reicht nicht aus, um einen kraftvollen eigenen Stil zu entwickeln.

Um die mit dem Zukunftsentwurf implizierten Veränderungen zu erleichtern, bedarf es einer angemessenen Beteiligung des Managements und der Mitarbeiterinnen und einer Begründung der Vision und der aus ihr abgeleiteten Konsequenzen, die einleuchtend wirken und welche die bisherige Praxis würdigen.

Der erste Schritt beim Erarbeiten eines Zukunftsentwurfs ist eine mutige Auseinandersetzung mit dem eigenen Ist-Zustand. Um dabei Betriebsblindheit zu vermeiden, ist eine kompetente Spiegelung der eigenen Kultur von Seiten externer Berater und von Kunden und Lieferanten unverzichtbar.

Anpassungen an Marktveränderungen fallen leichter, wenn die Organisation ihre Identität eher mit dem eigenen Wertesystem und dem Stil beim Umgang miteinander verbindet, als mit den bisherigen konkreten Geschäfts-Strategien auf dem Markt. Z.B. der Wert/Umgang „wir machen ehrliche Planungen und lügen uns nicht an, im internen Kampf um die knappen Finanzmittel“, ist unabhängig von konkreten Geschäftsstrategien, die dann leicht je nach Situation angepasst werden können“. Ist die Kultur einer Organisation zu sehr mit einer speziellen Geschäftsstrategie verbunden, z.B. „Wir sind immer die ersten auf einem neuen Markt“, dann kann dies verhängnisvoll einengend wirken, wenn z.B. ein hochgejubelter, neuer Markt gerade die (Zu)-früh-Starter in Existenzprobleme bringt (wie beim E-Business). Davon abzulassen fällt dann sehr schwer, weil man sich dann gleichzeitig eine alte Identität „abtrauern“ und eine neue Identität - eine neue Selbstbeschreibung - erarbeiten müsste.

Wie kommt man nun zu einem kraftvollen Zukunftsentwurf?

Hier benutze ich Ideen aus dem Buch „Systemische Strategieentwicklung“ von Reinhart Nagel und Rudolf Wimmer bei Klett-Cotta

Dort werden drei – bzw. vier - Möglichkeiten einer Strategieentwicklung unterschieden:

- das Driften, wie es uns die Evolution in der Biologie vormacht
- die Prognose auf Grund der Analyse von jetzt verfügbaren Daten; insbesondere durch Experten
- das intuitive Ahnen neuer Geschäftsmöglichkeiten, insbesondere durch den Unternehmer
- eine bewusste Kombination dieser drei Vorgehensweisen.

Beim Begriff „Strategie“ gibt es leicht Missverständnisse. Denn im engeren und ursprünglichen Sinne meint Strategie einen speziellen Weg, um von einem definierten Ist zu einem definierten Ziel zu kommen (ich wähle z.B. die Strategie Sparbuch um von 1000 € zu 2000 € Guthaben zu kommen), zum anderen wird der Begriff Strategie allerdings häufig für den gesamten Prozess der Auseinandersetzung mit Zukunft verwendet. Dann wird auch die Ist-Analyse und die Zielfindung selber mit eingeschlossen.



Zum Driften

Driften ist ein wichtiges Prinzip der Evolution. Auf eine Organisation übertragen meint es:

- Eine Organisationsstruktur zu etablieren, die weit gehend autonome Geschäftseinheiten mit hautnahe Kontakt zu ihren speziellen Märkten etabliert.
- Ein Controlling-System, das Abweichungen erlaubt. Kleine Experimente, die sich nach dem Prinzip von Try-and-error entweder bewähren oder zu einer wertvollen Erfahrung darüber „wie es nicht geht“ werden.
- Dann eine Kultur, die Erfolg und Misserfolg nicht zu sehr mit dem Genie oder der Inkompetenz der beteiligten Manager erklärt. Für die das Ausprobieren selber einen hohen Wert darstellt. Auch ein übergreifender Austausch über solche Lernerfahrungen und über „interessante“ Flops“ ist hier ein wertvoller Kulturbestandteil.
- Bei einer solchen Kultur werden sich die in ihrer Person passend gestrickten Manager automatisch einfinden (auch per Try-and-error), die Neugier und Geschick beim Ausprobieren neuer Ideen haben und die talentiert sind, sich Verbündete für ihre Vorhaben in der Firma zu gewinnen.
- Algorithmen, die automatisch und ohne große Bewusstheit Veränderungen im Markt aufnehmen und zu Angebotsanpassungen führen. So stellt z.B. ein Möbelgeschäft automatisch per Softwarealgorithmus die Holzarten in die Ausstellung, welche gerade einen Aufwärtstrend erleben.
- Driften hat nichts Heroisches an sich, die Einzelschritte sind oft so klein, dass man die gar nicht richtig wahrnimmt. Für Kulturen mit einem „alles im Griff“ oder „bei uns gibt es keine Überraschungen“ Wertesystem, erscheint das Driften eher peinlich und indiskutabel.
- Driften kann man auch ohne große Bewusstheit. Allerdings, eine lernende Organisation, die zumindest im Nachhinein ihr Driften reflektiert und auf verallgemeinerbare Erkenntnisse auswertet, wird damit einen echten Wettbewerbsvorteil generieren.
- Die Problematik des Driftens liegt darin, dass man eventuell in Lösungen erster Ordnung – im Möbel-Rücken – stecken bleibt. Der große strategische Sprung in ein neues Biotop ist auf diese Weise kaum möglich.

Zur Analyse durch Experten

Die Hoffnung ist hier, durch eine gute Analyse verfügbarer – und damit vergangener - Daten, der Zukunft einen entscheidenden Teil ihrer Unsicherheit nehmen zu können.

- Hier laufen die Absolventen von Business-Schools zu voller Form auf. Hier wird viel gedacht und analysiert. Das gelingt sogar meist besser, wenn man selber nicht Teil der analysierten Organisation ist, weil man aus der Distanz besser Strukturen erkennen und quer denken kann.
- Das Einschalten von Strategie-Experten entlastet das Management, welches sich dann voll um das geliebte operative Geschäft kümmern kann. Und, das Management erhält hier stringente Argumentations-Munition im Kampf gegen die Kritiker im Aufsichtsrat und gegen die smarten Jungprofis von den Investment-Fonds.
- Aus der Analyse vieler Fälle gerinnen Leitsätze mit dem Anspruch auf allgemeine Autorität. Bei der Kriegsführung finden die sich bereits beim altchinesischen Sunzi oder auch neuerlich etwa bei Clausewitz.
- Ein wertvolles Produkt einer solchen Analyse kann ein „Aufräumen“ bei den Geschäftsaktivitäten sein. Vielleicht nach viel Try-and-error“ kann die eigene Schlagkraft gestärkt werden, wenn man die Aufbauorganisation danach, welche Aktivitäten bezüglich Technologien, Märkten, Kunden u.sw. zu einander passen und welche Geschäftsprozesse kombiniert oder doch besser getrennt werden sollten, neu erfindet.
- Bei der Analyse durch Experten können auch Megatrends und Einflussfaktoren mit hoher Stellgröße berücksichtigt werden, die dem Praktiker des operationalen Geschäfts meist entgehen. So ist es wichtig zu erkennen, dass die Umsätze im IT-Bereich schon lange stagnieren, oder dass es je nach Märkten komfortable und unkomfortable Firmengrößen gibt.
- Experten können auch Erfahrungen aus fremden Branchen, die vielleicht einen analogen Prozess gerade durchgemacht haben, auswerten und dann auf das eigene Geschäft übertragen.
- Die Problematik einer Expertenanalyse besteht darin, dass sie sich überschätzt, dass sie eine Scheinsicherheit produziert, die nicht mehr hinterfragt wird. Dies ist leicht möglich, wenn die Planer

und/oder die jeweilige Organisationskultur von einem mechanistischen Weltbild ausgeht. Dann steht der Zweifler schnell als jemand da, der intellektuell nicht mithalten kann. Eigentlich dürften alle diese Analysen nur mit dem Leitmotto „Die Zukunft ist dem Menschen ungewiss“ vorgestellt werden.

- Ein anderer problematischer Aspekt bei solchen Analysen besteht darin, dass z.B. alle davon überzeugt sind, dass Telekommunikation ein Wachstumsmarkt ist; und, dass Wachstumsmärkte automatisch hohen Gewinn ermöglichen. Doch, was die Analysten nicht wissen ist, wie viele Unternehmen diesen Markt bereits erobern wollen und welche Investitionen diese bereits – noch heimlich – in diese Richtung getätigt haben. Letztlich erwartet dann alle, die dieser Analyse folgen, ein gnadenloser, ruinöser Wettbewerb in einem völlig überbesetzten Markt, bei dem nur ein kleiner Teil der Anbieter ihre hohen Investitionen überhaupt wieder hereinbekommt.

Zur unternehmerischen Intuition

- C.G. Jung hat sich als erster eingehend mit der Intuition auseinander gesetzt. Mit der Wahrnehmungsfunktion dafür „wohin etwas will“, mit dem Ahnen von zukünftigen Möglichkeiten. Mit dem Wissen, bei dem ich höchsten weiß, dass ich weiß, aber nicht woher ich weiß.
- Dass es so etwas gibt, merken indirekt die Programmierer der künstlichen Intelligenz, die diesen Faktor nicht operationalisieren und damit einfangen können. Zur Beruhigung, auch Intuition kann irren oder verhängnisvoll werden; insbesondere wenn sie von alten, ungelösten persönlichen Themen überlagert wird. So mancher tut sich halt intuitiv immer mit Geschäftspartnern zusammen, die ihn letztlich betrügen.
- Schumpeter hat als Wirtschaftswissenschaftler ausgiebig den intuitiven Unternehmer beschrieben und gefeiert. Der einen neuen Bedarf spürt und befriedigt, der als Pionier Märkte voranbringt und dafür – berechtigterweise – eine Extra-Preis-Prämie kassiert, wenn er über einige Zeit kaum Konkurrenz hat.
- Und es gibt sie diese intuitiven Unternehmer – wie Onassis – um ein Beispiel zu nennen, die mit der richtigen Intuition einen großen Konzern aufbauen und dabei reich werden.
- Von C.G. Jung wissen wir allerdings, dass die Intuition polar zur Wahrnehmung der nahe liegenden Details liegt. Wer hier zu einseitig talentiert ist, bemerkt eventuell nicht, dass er kein Geld mehr hat, die Miete zu bezahlen. Viele starten zu früh, mit zu wenig Unterstützung und werden vom Marktmechanismus als „er war der Zeit zu sehr voraus“ abgehakt.
- Und noch eine Schwierigkeit gibt es mit der Intuition. Oftmals ist es schwer die innere Gewissheit auf Geldgeber und Mitarbeiter zu übertragen. Nur mit den strahlenden Augen allein ist es nicht getan - wenn man nicht ein Vermögen geerbt hat. Auch dem Intuitiven bleibt es in der Regel nicht erspart, den Zweiflern Argumente zu liefern, es sei denn, er kann darauf verweisen, dass er schon in vielen Fällen den richtigen Riecher gehabt hat.

Zur Kombination der drei Wege, einen Zukunftsentwurf zu entwickeln

- Vermutlich wurde schon beim Lesen der drei Wege deutlich, dass das eigentliche Potenzial, zu einem guten Zukunftsentwurf zu kommen, in deren bewussten Kombination liegt. Also weg von der dogmatischen Methodenkonkurrenz zu ihrer Integration.
- Dann kann jemand intuitiv „spinnen“ und den Analytiker bitten, zusammenzustellen, was denn dazu die verfügbaren Daten sagen. Das Driften in kleinen Schritten kann durch den heroischen strategischen Sprung ergänzt werden.
- Wichtig ist es, die Ungewissheit der Zukunft anzuerkennen und dennoch – optimal mit verschiedenen Szenarien – sich mit ihr auseinander zu setzen. „Planung ist Ersatz des Zufalls durch den Irrtum“, wird gescherzt, aber da ist was dran. Eine Organisation lebt von ihrem Zukunftsentwurf her, und bezieht von diesem ihre Kraft. Und die braucht sie auch – wenn es dann immer wieder anders kommt – um sich selber immer wieder neu auszurichten und zu positionieren.
- Zum Schluss sei noch einmal betont, dass ein Zukunftsentwurf an die bestehende Kultur anschlussfähig sein muss. Das erreicht man durch Beteiligung, durch Würdigung des Vergangenen und Bestehenden, durch Kommunikation und evtl. auch Ringen und durch eine professionelle Begleitung bei der Entwicklung eines Zukunftsentwurfes und seiner Verwirklichung.