



# Future Readiness

Unternehmen und ihre Zukunftsfähigkeit

Ist Ihr Unternehmen erfolgreich? Falls ja, können Sie das hoffentlich als Rückenwind nutzen. Garantien für eine Fortsetzung der Erfolgsgeschichte in der Zukunft gibt es jedenfalls keine. Worauf Sie künftig setzen sollten? Tja, wenn man das schon jetzt wüsste ...! Wie so oft kommt es darauf an, die richtigen Fragen zu stellen.

*Mag. Klaus Theuretzbacher, MMag. Eva Maurerbaur, Mag. Karin Ramsebner-Greunz*



*Mag. Klaus Theuretzbacher*



*MMag. Eva Maurerbaur*



*Mag. Karin Ramsebner-Greunz*

Der Blick in die Zukunft lässt uns hoffen und bangen. Was kommt da alles auf uns zu? Was davon ist uns bereits bekannt? Und welche völlig neuen Phänomene und Anforderungen wird es geben?

Natürlich wissen wir es nicht. Mittlerweile haben auch die blauäugigsten Positivisten erkannt, dass das mit der Prognose so eine Sache ist. Je komplexer und dynamischer die Welt, und sie wird offenbar stets komplexer und



dynamischer, umso kniffliger die Voraussage. Da helfen auch die besten Hyper-Computer nicht. Noch nicht, zumindest.

Eines scheint jedenfalls gewiss. Das einfache Extrapolieren, also das Fortschreiben der bisherigen Entwicklung in die Zukunft, so als ob man die Erfolgs- und Wachstumskurve einfach über 2020 hinaus weiterzeichnen würde, das ist längst Geschichte. Selbst die trägeren Branchen haben erleben dürfen, dass Märkte volatil werden und die wesentlichen Entwicklungen weniger vorhersehbar. Dazu noch das eine oder andere disruptive Phänomen, und schon ist Feuer am Dach.

Wenn uns also die Zukunftsforscher, Szenarienbastler und Prognosegurus nicht weiterhelfen können, was dann?

### Alles gut, oder?

Man könnte einfach die Augen verschließen, den Kopf in den Sand stecken und so tun, als ob sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit gar nicht stellen würde. Was auf den ersten Blick vielleicht unprofessionell anmutet, ist in der betrieblichen Realität gar nicht so selten anzutreffen. Immerhin gibt es genügend aktuelle Anforderungen zu meistern, das Tagesgeschäft verlangt unsere ganze Aufmerksamkeit und Energie. Eventuell getragen von der Einstellung: Uns wird schon nichts

Gravierendes passieren. Z.B., weil unser Produkt so gut im Markt platziert und praktisch unersetzbar ist (Kodak, Nokia). Oder, weil wir eine so stabile Eigentümerstruktur haben (Austria Tabak).

Oder man startet einen halbherzigen Visions- bzw. Strategieprozess, in dem es bloß darum geht festzustellen, dass man nichts Neues feststellen kann, man sich eh auf dem bestmöglichen Weg befindet. Immerhin kann man dann lauthals verkünden, man habe Leadership bewiesen und sich den Fragen gestellt, man ist ihnen nicht ausgewichen.

Man könnte auch sagen: So lange wir keine andere Notwendigkeit erkennen, machen wir einfach weiter wie

bisher. Durchaus weit verbreitet und oberflächlich betrachtet auch äußerst logisch und nachvollziehbar. Erfolgreich allerdings nur unter der Voraussetzung, dass sich weder Umfeld noch Anforderungen drastisch ändern.

### Oder ...

So einfach wollen Sie es sich bestimmt nicht machen. Sie wollen zumindest darüber nachdenken, wie Sie die Zukunft meistern könnten. Welche cleveren Strukturen, smarten Lösungen Sie benötigen werden und wie Sie Nachhaltigkeit in mehrfachem Wortsinn etablieren. Dennoch ist Ihnen klar, dass Sie keinerlei Gewissheit darüber erlangen können, was Sie in den nächsten Jahren tatsächlich erwartet. Wie lässt sich dieses Dilemma auflösen?

Nun, wir empfehlen Ihnen, sich folgende Fragen zu stellen: Welches Wofür, welche strategische und strukturelle Ausrichtung erhöht wohl die Chance Ihres Unternehmens, in der näheren Zukunft erfolgreich zu bestehen? Welche Strukturen, Kompetenzen und Haltungen werden Sie in Ihrem Unternehmen künftig brauchen, um erfolgreich durch die neue Welt zu navigieren? Auf welche zentralen Aspekte der Unternehmensführung wird es dabei ankommen?

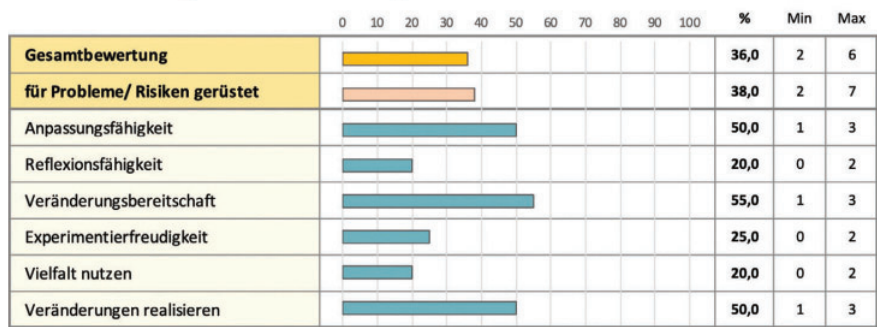
	<b>Dimension</b>	<b>Zweck</b> - worum geht's?
1	Strategie	Orientierung, Ausrichtung
2	Außenorientierung	Kontaktqualität, tragfähige Beziehungen
3	Veränderungs- und Lernfähigkeit	Weiterentwicklung, Anpassung an neue Gegebenheiten
4	Kooperation und Verantwortung	Ermöglichung von Wirksamkeit
5	Human Resources	die passenden Menschen zur passenden Zeit am passenden Ort
6	Finanzen und Produktivität	gesunde Zahlen, Robustheit
7	Sinn und Werteorientierung	eine werthaltige Ausrichtung, die Sinn macht

Um die Beantwortung dieser Fragen zu unterstützen, haben wir die dafür wesentlichen Erfolgsfaktoren eruiert. So sind wir letztlich bei sieben zentralen Dimensionen gelandet.

Sind Sie interessiert, einige oder auch alle Dimensionen unter die Lupe zu nehmen und so Ihre Zukunftsfähigkeit zu ermitteln und stärken? Wir haben dafür mit **FLOW** ein leicht handhabbares und praxistaugliches Tool entwickelt. FLOW steht für **Future Lab OvervieW** und ist ein umfassendes Frageninventar, das sich in etwa 20 bis 30 Minuten bearbeiten lässt. Das Analysetool sensibilisiert seine Anwender/innen für wesentliche Aspekte der Zukunftsfähigkeit. Und es liefert ein Ergebnisprofil, Handlungsfelder und damit vor allem eine ganze Menge an anregenden Impulsen für die anschließende Diskussion.

Sehen wir uns exemplarisch eine dieser sieben Dimensionen genauer an: die **Veränderungs- und Lernfähigkeit**. Für ein weiter erfolgreiches Bestehen unter veränderten Voraussetzungen braucht es auch neue, bisher nicht oder nur gering ausgeprägte Denk- und Handlungsmuster. Und dafür wiederum Schlüsselqualitäten wie die Reflexions- und Lernfähigkeit, die Bereitschaft, auch mal etwas Neues auszuprobieren, also zu experimentieren, sowie die Fähigkeit, aus den gemachten Erfahrungen die adäquaten Schlüsse zu ziehen und sich teilweise neu zu erfinden. Stets relevanter dafür wird eine Unternehmenskultur, welche eine permanente Weiterentwicklung rundum unterstützt. Insofern fragen wir folgende Aspekte gezielt ab: die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten, die Reflexionsfähigkeit der Schlüsselpersonen, die Bereitschaft zur Veränderung, die Experimentierfreude, das Nutzen der Vielfalt im Unternehmen (Generationen, fachliche Hintergründe, Zugänge, Stile, Querdenken) sowie die vorhandene Fähigkeit, Veränderungen

### Veränderungs- und Lernfähigkeit



kräftig, dynamisch und achtsam realisieren zu können.

Das Ergebnis dieser Dimension könnte nun etwa folgendermaßen aussehen - siehe Grafik rechts oben.

Was könnte man aus diesen (fiktiven!) Ergebnissen ableiten? Nun, die beiden Gesamtwerte zwischen 30 und 40 % zeigen uns, dass es sich hierbei um eine kritische Bewertung handelt. Woran es im Detail mangelt, darauf weisen die unteren Balken hin. Die Reflexionsfähigkeit der Schlüsselpersonen wird neben der Nutzung der Diversität und der Bereitschaft zum Experimentieren am kritischsten gesehen. Wir haben es hier wohl mit einem Old-School-Unternehmen mit traditioneller Kultur zu tun. Je dynamischer das Umfeld, je volatiler die Anforderungen, umso eher wird diese Organisation an ihre Grenzen stoßen. Für reichhaltigen Diskussionsstoff ist jedenfalls gesorgt – ob das Unternehmen auch bereit ist, den notwendigen Veränderungsprozess zu initiieren und durchzuhalten? Wie gesagt, es handelt sich um ein fiktives Beispiel.

### Der Mehrwert von FLOW

Die bisherige Praxis hat gezeigt, dass der Wert und Nutzen des Tools vor allem in den herausfordernden Fragen und der anschließenden Diskussion der Ergebnisse liegt, aus der wesentliche Erkenntnisse für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens getriggert werden.

Kunden, die bereits mit FLOW gearbeitet haben, heben gerade diesen Aspekt hervor. Angeregt durch die Darstellung der Befragungsergebnisse kam etwa bei einem erfolgsverwöhnten Dienstleistungsunternehmen (Experten-Organisation mit etwas mehr als 100 Mitarbeiter/innen) im Managementkreis eine intensive Diskussion darüber zustande, wie die Weichen hinsichtlich Personalpolitik im Allgemeinen und Mitarbeiter/innenbindung im Speziellen zu stellen sind. Dabei lieferten insbesondere die Dimensionen Kooperation und Verantwortung sowie Sinn- und Werteorientierung wertvolle und neue Impulse.

#### Das sagen Kunden über FLOW

Ein äußerst probates, gut passendes Mittel, um gehaltvoll in eine wertvolle Diskussion über ganz wichtige Themen zu kommen.“

„Sehr gut strukturiert, daher sehr effiziente Form der Bestandsaufnahme.“

„Der Fragebogen arbeitet die ganze Bandbreite an Themen umfassend ab, die anschließende Besprechung der Ergebnisse ist letztlich das, was uns wirklich voranbringt.“