



# Wozu gerade jetzt Perspektiven?

Eine Annäherung an die Frage der Zukunftsfähigkeit von Organisationen

**Die Welt von morgen wird eine andere sein als die Welt, die wir bis jetzt gekannt und geschätzt haben. Globale Veränderungen und Wertewandel führen wieder einmal zu einem großen gesamtgesellschaftlichen Umbruch. Die Dynamiken sind nicht neu; das Tempo und die Unvorhersehbarkeit jedoch schon. Wie kann der Übergang in das Neue gelingen? Perspektivenarbeit dient als Brücke und unterstützt die notwendige Transformation. Nicht revolutionär, sondern prozessorientiert, identitätsstärkend und ermutigend.**

*Franz Auinger, Eva Maria Maurerbaur*



Franz Auinger



Eva Maria Maurerbaur

Wir verstehen die neue Welt (noch) nicht: Sie fließt wie Sand durch unsere Finger, ist lose und verselbstständigt sich. Das bisher gültige normierende Dach löst sich, geht verloren. Was bleibt, sind Unbehagen, Orientierungslosigkeit und fehlendes Verständnis für das Neue. Brüchig, angstvoll, unberechenbar und unbegreiflich ist sie, diese neue Welt (vgl. BANI-Framework nach Cascio und Grabmeier).

## Organisationen als Kristallisationspunkt

In Organisationen – als eine der wesentlichen, existenziellen Wirkungs-, Gestaltungs- und Entfaltungsräume von uns Menschen – kommen alle gesellschaftlichen Störungen, Ängste, Irritationen, Bedürfnisse, Heterogenitäten und Erwartungen in einer verdichteten Form zusammen. Die

Positionen und Sichtweisen dabei differenzieren in einem Ausmaß wie selten zuvor. Organisationen mit ihren Menschen haben die besondere Aufgabe, diese zu verbinden und Übergänge in die neue, noch unbekanntere Welt zu gestalten.

## Die Kraft im Dazwischen

Damit sind wir mit strukturellen Konflikten – Spannungen zwischen der uns erwartenden (individuellen und organisationalen) Zukunft und unserer Realität – konfrontiert. Dieses Dazwischen ist anstrengend und konfliktbehaftet, aber wesentlich für Transformation und Zukunftsfähigkeit: In diesem Kraftfeld formieren und richten sich Kräfte neu aus.

Organisationen tragen eine hohe Verantwortung in der Bemühung, diese Spannung zum einen (aus)zuhalten und zum anderen aufzulösen. Dieser Prozess ist für ihre Zukunftsfähigkeit von grundlegender Bedeutung. Nur wenn es gelingt, ein authentisches und attraktives Narrativ der Zukunft zu entwickeln und umzusetzen, wird das Unternehmen seinen Zweck erfüllen und von Bedeutung bleiben. Das Ringen um die in die Zukunft gerichtete und manifestierte Botschaft von Identität und Perspektive wird damit zum wesentlichen Element der Zukunftsfähigkeit.

## Visionen entstehen im Gehen

Tragfähige Perspektiven entstehen in Resonanz- und Entwicklungsräumen, Räumen der Teilhabe, des existenziellen Groundings und der Stärkung der Selbstwirksamkeit. Das geschieht in einer wiederkehrenden Auseinandersetzung mit Unternehmenszweck und -vision sowie mit konkreten Zielen und Strategien.

- > „Wer wollen wir in dieser neuen Welt sein?“
- > „Wofür bzw. wozu machen wir das, was wir tun?“

> „Wohin wollen wir uns entwickeln?“  
Perspektivenarbeit ist vor allem Kulturentwicklung mit einem visionären Zugang und dem Ziel einer identitätsstärkenden, zukunftsgerichteten Transformation.

Perspektivenarbeit sollte im Rahmen einer maximalen Beteiligung aller relevanten Stakeholder\*innen erfolgen, da sie so als Anker und Leitstern auf dem spezifischen Weg in die Welt von morgen wertvoll begleiten kann.

## Durch den strukturellen Konflikt navigieren

### 1. Kompromisslos in den Spiegel schauen

*Haben wir bereits klar erkannt, worum es in dieser Veränderung wirklich geht, worauf es für unsere Zukunftsfähigkeit ankommt?*

- > Mit einer zuversichtlichen Grundhaltung und doch kompromisslos in den Spiegeln schauen.
- > Dem Kraftvollen, den Wurzeln (wieder) Raum geben. Dafür ein Narrativ entwickeln, fortschreiben und dabei gemeinsam ringend vor allem auf das schauen, wo die Leidenschaft, das Feuer ist.

### 2. Das Zukunftsfenster öffnen

*Wohin wollen und sollen wir uns entwickeln? Und warum wollen wir das?*

- > Sich gemeinsam auf den Weg machen, um den Platz, der in der neuen Welt eingenommen werden soll, zu suchen.
- > Dafür große, mutige Ziele erspüren, erforschen und vergemeinschaften.

### 3. Vom Träumen ins Tun kommen

*Wie und wodurch kommen wir wirklich weiter?*

- > Handlungsfelder vereinbaren und initiiierende, gestaltende Menschen als Scouts finden und ermächtigen.
- > Strategien, Maßnahmen, Meilensteine ableiten und dann dranblei-

ben, evaluieren, und weiterentwickeln.

### 4. Den Weg der Veränderung im Wesentlichen gehen

*Welche Strukturen, Prozesse, Werte und Haltungen müssen wir überdenken?*

- > Die Transformation der Organisation geht nur über die Transformation der Menschen. Redliche Makler\*innen dieser Zukunftsentwicklung finden, inthronisieren, stärken und stützen.
- > Den eigenen, speziellen Weg der Transformation gehen – mutig und ausdauernd. Der Weg und die Form – How, What (for), Which and Why – prägen das Einzigartige der künftigen Kultur maßgeblich.

### 5. Leadership und Collaboration neu erlebbar machen

*Wie wollen wir Führung und Zusammenarbeit leben?*

- > Führung muss sich noch stärker an Shared-Leadership-Modellen orientieren. Einer Person wird es immer weniger möglich sein, dieser Bunttheit und Vielfalt von Ansprüchen gerecht zu werden.
- > Die künftige Zusammenarbeits- und Führungsexzellenz wird vor allem an dem erfolgreichen, effektiven und effizienten Zusammenwirken der Rollenverantwortlichen zu messen sein.
- > Shared Leadership erfordert als Kraftzentrum eine authentisch gelebte Haltungsebene aller Beteiligten.
- > In einem wiederkehrend gut aufeinander abgestimmten Rahmen wird den Bedürfnissen und Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen Raum gegeben sowie Weiterentwicklung initiiert und begleitet.
- > Ein entsprechendes Führungs- und Zusammenarbeits-Leitbild manifestiert diese gewünschte Unternehmenskultur.