



transformation[®]
...und die Zukunft bekommt eine Form.

Warum es TransFormAction gibt.

Weil wir es entwickelt haben, wäre jetzt eine mögliche Antwort. Aber die greift zu kurz. Und das eigentliche Warum zu (er-) klären, das kann etwas dauern. Damit das Lange kurzweilig wird, möchten wir Ihnen zu Beginn gerne eine Geschichte erzählen. Diese Geschichte mag Ihnen bekannt vorkommen. Sie spielt überall und jederzeit, vielleicht gerade jetzt, vielleicht bei Ihnen...

Steigen Sie ein, es geht los!

Peter fährt sich über das zerzauste Haar. Er drückt die zigste Zigarette aus; der Ascher quillt über, Kaffeetassen säumen den Schreibtisch und längst sind die Kollegen nach Hause gegangen. Nur Peter brütet immer noch über den Unterlagen.

Vor ihm liegen einzelne Fragmente der neuen Unternehmensstrategie, die er in vierzehn Tagen dem Aufsichtsrat vorlegen soll. Dutzende von Büchern hat er zu diesem Thema schon verschlungen, hunderte von Ratschlägen von Kollegen im Club erhalten, zahllose Berater haben sich die Klinke zu seinem Büro in die Hand gegeben.... Doch die Aufgabe will nicht gelingen.

Strategie – in zwei japanischen Schriftzeichen ausgedrückt: Der kürzeste Weg. Soweit so klar. Doch der kürzeste Weg wohin denn eigentlich. Und welcher Weg? Es ist beileibe nicht die erste Strategie, die Peter in seinem Leben schreibt. Und gerade das macht ihm das Leben so schwer.

Zu gut weiss er, welche Wirkung seine Strategien bislang hatten. Mit einem riesigen Aufwand erarbeitet, die Menschen mit einbezogen, alle Punkte auf der Checkliste abgehakt und doch nur nahe der Wirkungsnulllinie rumgedümpelt. Mit dieser Erfahrung ist es nicht einfach, selber Energie zu entwickeln, über diese die Kollegen mit ins Boot zu nehmen und gemeinsam der Zukunft entgegen zu rudern.

Zukunft! Heiss fährt es Peter durch den Kopf; Zukunft – man müsste die Zukunft vorwegnehmen können, eine Art Zeitmaschine haben; sich umschauen, wie die Menschen in der Zukunft ihre Probleme lösen, wie sie Leben, wie sie Arbeiten, wie sie Wohnen, wie sie Reisen... Peter lehnt sich zurück und entspannt sich, während sein Verstand seine Gedanken weiter-spinnen lässt. Und dann – dann könnte man von da zurückschauen, auf den Weg den wir gegangen sind, was wir entwickelt haben, was welche Wirkung hatte. Dann, ja dann wäre es ganz einfach, eine Strategie im Sinne des kürzesten Weges zu entwickeln, so quasi beim Zurückgehen in die Gegenwart.

Der Gedanke liess Peter nicht mehr los.

Uns auch nicht. Das Resultat haben Sie in Ihren Händen und damit eine „Gebrauchsanweisung“, die Zukunft zu erfinden. Der Weg in die Zukunft hat einen Namen: TransFormAction.

Wie das gehen soll

Denken Sie vielleicht? Das dachte Peter auch. Die Antwort darauf ist so knifflig wie gleichzeitig banal, so wissenschaftlich wie gleichzeitig unwissenschaftlich. Es geht nämlich um die Frage, wie eigentlich Ideen zur Welt kommen.

Lassen wir zuerst einmal Einstein zu Wort kommen: „Alle Ressourcen um ein Problem zu lösen, sind immer im System,“ lehrte er – und fügte an „Du kannst sie – diese Probleme - jedoch nicht auf derselben Ebene des Denkens lösen, auf der Du sie kreierte hast.“

Die Ebene verlassen heisst in Abstraktionen denken. Und abstrahieren - das können wir auf vielfältige Weise. Zum Beispiel von der Person, indem wir uns in eine andere Perspektive versetzen. Von der Sache, indem wir dissoziieren, also so tun, wie wenn wir Beobachter statt Beteiligte wären. Oder eben von der Zeit, indem wir so tun, wie wenn wir sie schon vorerleben könnten. Und eigentlich – Sie wissen es schon – tun wir das doch immer und immer wieder: Im Traum oder in den schönen Momenten, in denen unsere Gedanken weit weg sind von dem, was jetzt im Moment ist. In diesen Situationen haben wir Zugang zu etwas grösserem – Zugang zu unserer Kreativität.

Und genau diese Kreativität brauchen wir, um Ideen zu entwickeln. Die kommen nämlich immer zweimal zur Welt. Das erste Mal im Kopf und das zweite Mal über das Tun – in unserem Alltag.

Ob Henry Ford, der unbedingt und gegen alle damaligen Kenntnisse des Motorenbaus einen Achtzylinder Motor in ein einziges Gehäuse pressen wollte, Einstein, der sich auf einen imaginären Lichtstrahl setzte, darauf durch das All düste und seine Relativitätstheorie begründete oder Jules Verne, der lange bevor Menschen überhaupt nur ans Fliegen dachten, die Reise zum Mond vorweggenommen hatte – sie alle hatten die Fähigkeit, die Zukunft zu erfinden, indem sie sie einfach erlebten. Wir alle haben diese Fähigkeit; in der Zeit zu wandern, die Zukunft in den Farben auswählen, in denen wir sie erleben möchten, ihr in unseren Gedanken eine erste Form zu geben, so, dass wir sie nachher in unserem täglichen Tun modellieren können.

Heute sagt man dazu Visionen haben. Man könnte sagen: In den Geistesblitzen der Visionäre scheint die Zukunft in der Gegenwart auf. Jedoch: Die Zeit, in der die grossen Visionen in Wissenschaft und Technik geniale Leistungen einzelner waren, neigte sich mit der Ära von Thomas Alva Edison dem Ende zu und die Leistung des Kollektivs werden immer bedeutender. Zu komplex und zu vernetzt ist unsere Welt, als dass sie einer alleine überschauen könnte. Aber das System, das weiss immer alles. Wie Sie das Wissen dieses Systems nutzen und Visionen entwickeln können, das möchten wir Ihnen jetzt entlang unseres TransformAction Modells erklären.

So geht's

Und zwar Schritt für Schritt, so dass Sie in der Lage sind, dieses TransFormAction Modell auch ohne fremde Hilfe anzuwenden. Obwohl – denken Sie dran: Die Begleitung durch einen erfahrenen externen Coach macht viel Sinn; Sie können sich dadurch voll und ganz auf das konzentrieren, worum es eigentlich geht: Ihren Ideen eine Form geben, statt über den Prozess nachzudenken. Aber das können Sie später entscheiden. Also los:

Zuerst – und noch bevor der Prozess richtig beginnt – geht es darum, das Entwicklungs- „Ziel“ zu bestimmen. Ziel steht in „“, weil am Anfang häufig noch gar nicht so klar ist, worum es später gehen soll. Oft ist eine vage Idee der Impuls, eine anstehende Veränderung anzupacken, oder auch ein Problem, für das eine Lösung entwickelt werden soll. Das dürfte noch einfach sein, haben doch die meisten unter uns genügend Probleme, die auf eine Lösung warten oder Ideen, die durch den Kopf geistern und entwickelt werden wollen. So, jetzt wo das Entwicklungs- „Ziel“ geklärt ist, geht es erst richtig los.

Der Aufbau

In den einzelnen Schritten folgt immer der gleichen Struktur. Wir glauben nämlich, dass es sich lohnt, in komplexen Veränderungsprozessen ein Maximum an stabilen Orientierungsgrößen zu geben. Die Struktur, die wir Ihnen in unserer „Gebrauchsanweisung“ anbieten ist eine einfache 4W Matrix, die Sie nachstehend finden:

Zudem gibt es bei jedem Schritt einen fokussierten Titel, einen kurzen Überblick über das, was bei diesem Schritt rauskommen soll und eine „Leitfrage“ im Sinne einer übergeordneten Frage, deren Beantwortung dafür sorgen soll, dass das Gewünschte entsteht.

Macht das für Sie Sinn? Ja? Dann haben Sie vielleicht schon rausgefunden, wofür Sie diese 4W Matrix auch sonst noch brauchen können. Nein? Dann rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns - und fordern Sie uns heraus. Und wenn Sie andere Ideen haben, so bringen Sie diese ein. Denn die Zukunft entsteht dort, wo die Auseinandersetzung miteinander noch spannend ist – in den Köpfen!

Was

Diese Rubrik klärt, was in diesem Schritt gemacht werden soll. Darunter werden Sie die einzelnen Handlungs-, also Prozessschritte finden. Das schafft Übersicht über das, was zu tun ist. Und Übersicht schafft Orientierung.

Wie

Hier finden Sie jeweils das Detail zum „Was“. Wie sollen Sie dieses „Was“ tun; welche Hilfsmittel gibt es dazu. Und das, als detailliertes Vorgehen, gerade so, wie ein Kochbuch aufgebaut ist. Und „nachkochen“ sollen Sie können, damit Sie das gewünschte und mit diesem Vorgehen auch mögliche Resultat, das fertige Menü, bekommen.

Warum

Unter diesem Punkt geht es darum, ein sinnvolles und nachvollziehbares „Warum“ zu dem „Was“ zu liefern. „Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach dem Sinn“, sagte Viktor Frankl. Sobald Menschen den Sinn verstehen und teilen können, sind sie auch bereit, zu tun. Wir werden Ihnen deshalb in dieser Rubrik immer ein „Warum wir meinen, dass das wichtig ist“, anbieten.

Was dann

Bei diesem Schritt geht es um die Vorwegnahme der Wirkung des gewünschten Resultats. Und damit um einen attraktiven Zielzustand, der mit diesem Vorgehen erreicht werden soll. Zudem können Sie überprüfen, ob dieser gewünschte Zielzustand mit dem „Warum“ in Einklang steht und ob das „Was“ und das „Wie“, der Prozess, geeignet sind, dieses „Was dann“ zu erzeugen.

Nun, nachdem Sie wissen, wie diese Gebrauchsanweisung aufgebaut ist, kann's definitiv losgehen. Und zwar mit der Bestimmung vom

Zukunftswert



Zukunftswert

Stakeholderspezifischer Nutzen –
Nachvollziehbares Warum und
maximale Bereitschaft zum Handeln

*Warum ist es wichtig, eine neue Realität
zu erschaffen?*

*Für wen wird die neue Realität welchen
Nutzen stiften?*

Was

In diesem Schritt geht es darum, einen sinnlich erlebbaren und nachvollziehbaren, stakeholder-spezifischen Nutzen zu dem zu schaffenden Zukunftsentwurf aufzuzeigen und zwar aus der Perspektive jedes einzelnen Stakeholders. Stakeholder können Mitarbeiterinnen, Kunden, Lieferanten, aber auch Familienmitglieder oder Vertreter der Öffentlichkeit sein.

Warum

Hat unser Tun keinen nachvollziehbaren Nutzen, wird es auch keine Wirkung entfalten. Und wenn kein (potentieller) Nutzen, kein Mehrwert absehbar ist, wird es kaum gelingen, andere Menschen für den nachfolgenden und - aus der Sicht des Gewohnten recht ungewöhnlichen - Prozess zu gewinnen.

Unser Tun soll also einen klaren Mehrwert für möglichst alle Stakeholder, also Anspruchsgruppen liefern. Damit – und das ist ein weiteres Ziel und gleichzeitig eine wichtige Vorbedingung für das Gelingen, wird auch eine maximale Handlungsbereitschaft für die Betroffenen erzeugt, die mit diesem Prozess zu Beteiligten werden.

Wie

1. Überlegen Sie sich, wer für diesen Schritt miteinbezogen werden soll. Dies finden Sie raus, indem Sie sich die Frage beantworten, wer von diesem Entwicklungs-„Ziel“, wenn es erreicht ist, betroffen sein wird, wer einen Beitrag zu Zielerreichung leisten könnte, wer an formellen und informellen Beeinflussern da ist. Sind es mehrere Personen ein- und derselben Gruppe, so überlegen Sie sich und sprechen Sie ab, wie sich diese untereinander über eine Delegation aus ihrer Gruppe für die Beteiligung an diesem Prozess einigen können.
2. Klären Sie mit dieser Gruppe das bisherige „Was“, „Warum“, „Wie“ und „Was dann“ aus Ihrer Sicht und holen Sie Ideen, Ergänzungen aber auch „Abers“ ab. Halten Sie das gemeinsame Ergebnis fest und verpflichten Sie sich gegenseitig darauf.

3. Den Zukunftswert klären Sie im Spannungsfeld zwischen dem, was Heute ist und als Problem empfunden wird und dem, was die Zukunft Neues, Positives hervorbringen soll. Dazu können Sie als Hilfsmittel die S.C.O.R.E. Analyse benutzen. (To) Score heisst auf Deutsch „Punkten“ „Treffer erzielen“. Natürlich ist es eine Abkürzung und steht für S= Symptoms, C= Causes, O=Outcome, R=Resources und E=Effect. Und die Analyse funktioniert so

S.C.O.R.E. – Definition und Frage	Zustand heute – das Problem (in jedem Feld – Antworten auf die Frage geben)	Zustand morgen – das Ziel (in jedem Feld + Antworten auf die Frage geben)
Symptoms = an welchen Verhalten und Ergebnissen kann ich aus der Perspektive der einzelnen Stakeholder sehen und hören, das das Problem von Heute oder die gewünschte Zukunft beschreibt?		
Causes = welche Ursachen sind - aus der Perspektive der einzelnen Stakeholder beschrieben - mutmasslich für diese Symptome verantwortlich – worauf können diese Symptome zurückgeführt werden?		
Outcome = was kommt auf der Basis dieser Symptome raus, was die Gegenwart respektive die Zukunft der einzelnen Stakeholder beeinflusst.		
Resources = Welche Ressourcen, also Menschen, Sachmittel, Geldmittel, Räume etc. stehen hinter diesen Outcomes, den Causes und den Symptoms?		
Effect = Welchen Effekt hat das alles aus der Perspektive der einzelnen Stakeholder auf das Geschäft?		

Für die S.C.O.R.E. Analyse und die Erkundung der einzelnen Stakeholderperspektiven gehen Sie dabei wie folgt vor:

1. Legen Sie für die Zeitperspektive heute (Problem) und für die Zukunft (gewünschter Zielzustand) je einen Schnurkreis aus. Wir sagen dem „Bodenanker“.
2. Schreiben Sie für jede Stakeholderperspektive eine Karte mit dem Namen des typischen Vertreters dieser jeweiligen Stakeholder oder, wenn der persönliche Name nicht bekannt ist, die Funktion dieser Stakeholder (z.Bsp. Kunde, Lieferant, etc.)
3. Auf einer farblich anderen Karte werden die fünf Aspekte der S.C.O.R.E. Analyse (Symptoms etc.) notiert.
4. Stellen Sie ein Flipchart auf und legen Sie Post it's so wie Filzstifte bereit, um die späteren Nennungen aus den Perspektiven heraus zu protokollieren. Bereiten Sie je ein Flipchartblatt für die Gegenwart und die Zukunft, sowie die einzelnen Aspekte der S.C.O.R.E. Analyse vor.
5. Bestimmen Sie Personen, welche die jeweiligen Stakeholderperspektiven in der Gegenwart und der Zukunft erkunden sollen und bestimmen Sie für jede Person einen Interviewpartner (das geht auch mit nur zwei Personen jeweils im Wechsel der Perspektiven und der Rolle (Erkunder und Interviewer).
6. Der Erkunder legt nun in der Gegenwart die erste Stakeholderkarte sowie die Karte mit dem ersten Aspekt (Symptoms) der S.C.O.R.E. Analyse in den Bodenanker, tritt in den Kreis¹ und verbindet sich voll und ganz mit dieser Zeit und der Stakeholderperspektive. Der Erkunder erzählt, welche Symptome er wahrnimmt. Der Interviewer protokolliert mit und klebt die Post it's auf das bereitgestellte Flipchart unter Kennzeichnung der Perspektive, die erkundet wird. Das läuft solange, bis der Erkunder das Gefühl hat, dass alle relevanten Informationen gesammelt sind.
7. Dann dasselbe in demselben Kreis und demselben Aspekt mit allen Stakeholderperspektiven.
8. Wenn alle Stakeholderperspektiven in dem Aspekt Symptoms erkundet sind, geht es weiter mit dem nächsten Aspekt der Analyse, den Causes, indem diese Aspektkarte in den Kreis gelegt wird und wiederum alle Stakeholderperspektiven erkundet werden.
9. Das alles solange, bis alle Aspekte aus allen Perspektiven beleuchtet sind
10. Dann das Zusammengehörende übersichtlich clustern, so dass auf möglichst wenig Raum übersichtlich das Wesentliche verdichtet ist.
11. Nun dasselbe nochmals für die gewünschte Zukunft

12. Stellen Sie nun die Gegenwart der Zukunft gegenüber und beschreiben Sie mit einigen wenigen ausformulierten Sätzen die Ausgangslage und den Zukunftsentwurf und schälen Sie den aus der Realisierung der gewünschten Zukunft entstehenden Nutzen so klar heraus, dass dieser auch für Personen, die nicht dabei gewesen sind, eindeutig erkennbar wird.

13. Präsentieren Sie Ihre Erkenntnisse in der Reflexionsschleife all denjenigen, die in diesem Prozess eine Rolle spielen, indem Sie sie über aktivierende Fragen in Ihr Tun miteinbeziehen. Warum? Dazu gibt es ein schönes chinesisches Sprichwort. Es heisst: „Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich vielleicht erinnern. Beziehe mich mit ein, und ich werde dafür sorgen, dass es gelingt. Aktivierende Fragen beginnen im Idealfall mit „welche“ und Sie können die Fragen nehmen, die Sie sich in der S.C.O.R.E. Analyse selber auch schon gestellt haben.

14. Die so gewonnenen zusätzlichen Informationen bauen Sie dann in Ihr Resultat ein und entwickeln es sowohl inhaltlich wie auch in der Form, in der Darstellung, weiter. Wir sagen dem Prototyping, also laufend verbesserte Versionen herstellen.

Was dann

Nun haben Sie ein Maximum an Klarheit, warum es für wen wichtig ist, eine neue Realität zu kreieren. Nur wenn auf der Basis dieser Klarheit über das Problem und den Nutzen genügend Energie und Bereitschaft entstanden ist, kann der Prozess, der einiges an personellen Ressourcen und an Zusatzarbeit bringen wird, gelingen. Ist diese Basis nicht gegeben, verzichten Sie auf die weiteren Schritte; sie führen nur zu Frustrationen.

Haben Sie die Power und den Willen der relevanten Mitspieler? Dann geht es weiter zu Schritt 2, dem

Zukunftsentwurf

2

Zukunftsentwurf

Multiperspektivischer Zielzustand
– Maximale Energie für und Klarheit
über die gewünschte Realität

*Was genau wird zu sehen sein, wenn die
gewünschte Realität Wirklichkeit
geworden ist?*



Was

In diesem Schritt geht es darum, einen sinnlich erlebbaren und nachvollziehbaren Zukunftsentwurf zu kreieren und zwar aus der Perspektive jedes einzelnen Stakeholders betrachtet.

Warum

Wir alle haben die Erfahrung, dass die Zukunft nicht einfach aus der Fortschreibung der Vergangenheit besteht. Viele Menschen und Firmen, die das gemacht haben, sind genau daran gescheitert, dass es Ihnen nicht gelungen ist, die Erfolge der Vergangenheit zu wiederholen, weil sie die Zukunft überholt hat. Was aber ist denn die Zukunft? Sie ist nichts anderes als das, was wir über unser Handeln aus der Gegenwart aus ihr machen. Sie stellt sich nicht einfach so ein, sondern ist das Ergebnis aus unserem Tun. Wenn wir nun alle immer dasselbe tun würden, so gäbe es auch keine Veränderung. Das aber ist glücklicherweise nicht der Fall. „Du kannst nie zweimal in denselben Fluss steigen“, lautet ein Indisches Sprichwort. Der Fluss verändert sich und wir verändern uns – jeden Tag, jede Minute, jede Sekunde.

Die Frage lautet also, wann und unter welchen Umständen kommen wir ins gerichtete Tun? Die Antwort: Wenn wir müssen, weil es nicht anders geht, wir also Druck verspüren, oder, wenn es so richtig attraktiv, also anziehend ist, wir einen starken Sog wahrnehmen.

Und genau um diesen Sog geht es in diesem Schritt. Wir erzeugen ihn, indem wir einen gemeinsamen, attraktiven Zukunftsentwurf bauen, eine Zukunft imaginieren, der wir alle gerne angehören würden. Und Sie wissen ja schon, Ideen kommen immer zweimal zur Welt. Also, let's imageengineering the future...

Wie

1. Stellen Sie sich vor, Sie hätten eine Art Zeitmaschine. In dieser können Sie an einem Rädchen drehen und die gewünschte Zeit einstellen, die Sie bereisen möchten. Zudem können Sie mit dieser Zeitmaschine in einzelne Personen (die Stakeholder) schlüpfen und aus deren Augen sehen, mit deren Ohren hören, aus ihrem Körper heraus fühlen, riechen und schmecken, wie es ist, in dieser Zeit zu leben.
2. Stellen Sie die gewünschte Zeit und die Personen, die Sie erkunden wollen, ein.
3. Legen Sie nun für die gewünschte Zeit einen Schnurkreis (Bodenanker) aus, der diese Zeit als Ganzes repräsentiert.
4. Schreiben Sie sich für alle Felder (Arbeiten, Wohnen, Fortbewegen, Reisen, Einkaufen, Verkaufen, etc.) eine Felderkarte. Die Felder kommen auf der Basis dessen, was Sie interessiert zustande. Das heisst, Sie erkunden nur die Felder, die wirklich sinnvoll sind. Dazu können Sie das Zukunftsmarkmap benutzen.
5. Bestimmen Sie je einen Reisenden, der die Zeit, die Felder und die Stakeholderperspektiven erkundet und einen Interviewer, der aufschreibt, was der Erkunder erlebt; stellen Sie ein Flipchart und legen Sie Post-its und Filzschreiber bereit.
6. Und nun reisen Sie los; in die gewünschte Zeit, indem der Erkunder die erste Felderkarte sowie die erste Stakeholderperspektive in den Kreis legt, in diesen Kreis tritt und aus den Augen dieses Stakeholders heraus, assoziiert in dieser Zeit, dieses Feld erlebt. Er schaut sich in dieser Zeit um: Wie leben die Menschen, wie wohnen sie, womit fahren sie zur Arbeit, wie sieht der Arbeitsplatz aus, wie kaufen die Menschen in dieser Zeit ein, wie kommunizieren sie, welche Hilfsmittel, Geräte etc. nutzen sie, was ihr Leben angenehm und lebenswert macht, ihnen gegenüber heute einen klar erkennbaren Nutzen schafft.
7. Der Erkunder nennt all das, was er sieht, hört und fühlt; der Interviewer schreibt das alles auf Post-its mit und klebt diese auf das Flipchart
8. Sobald „alles“ aus dieser Stakeholderperspektive genannt ist, nimmt der Erkunder die nächste Perspektive ein usw. bis das gesamte Feld aus allen Stakeholderperspektiven erlebt ist
9. Dann mit den nächsten Feldern dasselbe nochmals durch, wobei Sie die Personen für die einzelnen Stakeholderperspektiven wenn möglich wechseln
10. Zum Schluss geht es darum, alle die gefundenen Nennungen, die unterschiedlichen „Bilder“ in einem „Bild“ zu verdichten
11. Dann gehen Sie wieder in die Reflexionsschlaufen (Schritt 12 und 13 vom Zukunftswert)
12. Nun die Ergebnisse wieder einbauen und die Form weiterentwickeln, also prototypen.

Was dann

Sie haben nun einen abgeglichen, sinnesspezifischen Zukunftsentwurf aus allen relevanten Perspektiven in der Hand, der in allen Menschen ein klares Bild, ein Gefühl für diese Zukunft erzeugt, das diese Menschen in einer grossen Schnittmenge teilen. Der Sog, genau diese Zukunft zu bauen, ist nach diesem gelungenen Schritt förmlich spürbar. Das ist die Basis für das weitere Vorgehen.

Und jetzt, auf der Basis dieses Zukunftsentwurfs, ist es an der Zeit, Klarheit zu bekommen über das

Zukunftsinventar

3

Zukunftsinventar

Konzepte der neuen Realität - Klarheit über all das, was die neue Realität bestimmen wird.

Was, aus der Perspektive der neuen Realität, wurde entwickelt, um diese zu kreieren?



Wie

1. Erkunder und Interviewer nehmen eine Position ausserhalb des Kreises ein, von der aus diese beiden zusammen all das, was in diesem Kreis „vorgefallen“ ist, beobachten können. Diese Position nennen wir eine Metaposition, also sozusagen eine Position über der Position
2. Alle Felderkarten und Stakeholderkarten werden in den Kreis gelegt; das Flipchart mit dem zusammengefassten Bild steht im Blickfeld der beiden.
3. Auf einem zweiten Flipchart mit dem Titel Zukunftsinventar steht folgende aktivierende Frage: „Was haben sich die Menschen in der Zeit vor heute konzeptionell überlegen müssen, damit diese Menschen hier und heute von den Vorteilen dieser Konzepte profitieren können?“
4. Alle diese Antworten im Sinne von Projekttiteln auf einem Flipchart sammeln und diese dann nach Zusammengehörigkeitskriterien clustern (z.Bsp. Internetspital, Virtueller Einkaufsbegleiter Life & Style, etc.)

5. jetzt in der Reflexionsschleufe (Schritt 12 und 13 vom Zukunftswert) weitere Ideen sammeln und die eigenen Ideen abgleichen
6. Die so gefundenen Ergebnisse wieder einbauen und die Form weiterentwickeln, also prototypen.

Was

In diesem Schritt geht es darum, alle Konzepte zu inventarisieren, welche diese Zukunft ermöglicht und hervorgebracht haben.

Warum

Wer nach den Sternen greifen will, sollte mit beiden Füßen fest auf dem Boden stehen, lehrt uns ein altes Sprichwort. In unserem Fall bedeutet das, konsequent aus dem Träumen in der Zukunft ins fokussierte Handeln in der Gegenwart zu kommen. Das wiederum heisst, dass wir uns klären müssen, was auf einer konzeptionellen Ebene passieren muss, damit diese Zukunft wirklich hervorgebracht werden kann. Und das passiert, indem wir aus der Perspektive der Zukunft betrachtet das Beobachtete so clustern und übersetzen, dass wir nachher wissen, was konzeptionell geleistet wurde, damit all das in der Zukunft auch wirklich passieren konnte.

Was dann

Nun verfügen Sie über eine „komplette“ –noch ungeordnete - Übersicht über alle Konzepte, die die neue Realität ausmachen. Diese Auslegeordnung gibt Ihnen ein Gefühl dafür, was alles herzustellen ist, damit die gewünschte Zukunft Form bekommen kann. Das gemeinsame Bild vervollständigt sich, aber die einzelnen Puzzleteile sind noch nicht zusammengefügt und deren Funktion somit noch unklar.

Denn, wie Sie sehen, sind noch diese Konzepte noch alles andere als geordnet und die Inhalte über die Titel unter Punkt 4 noch nicht selbsterklärend; jede/r kann etwas anderes darunter verstehen. Das verändern wir im nächsten Schritt, im

Zukunftsglossar



4

Zukunftsglossar

Übersicht und Beitrag – Verstehen, was gemeint ist und was wie beiträgt, die gewünschte Realität zu bauen.

Was ist das jeweilige Konzept und warum wurde es entwickelt? Welchen Beitrag leisten die einzelnen Konzepte zum Gelingen des grossen Ganzen?

Was

In diesem Schritt geht es darum zu klären, was unter den einzelnen Projekttiteln gemeint ist, so dass jede und jeder genau dasselbe unter dem jeweiligen Titel versteht. Und es geht darum, welchen Beitrag das einzelne Konzept leistet, die bereits vorerlebte Zukunft zu kreieren, die den jeweiligen Wert für den Nutzer schafft. Und - ob die Summe all dieser Konzepte geeignet ist, diesen Zukunftsentwurf hervorzubringen. Und zuletzt, wenn es konzeptionelle Lücken gibt, diese noch zu schliessen.

Warum

Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse, sagt man. Wenn Sie sich in den Organisationen umschauen, werden Sie die tiefere Wahrheit dieser Aussage verstehen. Immer wieder entsteht das Gefühl, dass alle dasselbe meinen und doch was ganz unterschiedliches verstehen. Nach unserer Erfahrung lässt sich ein grosser Teil der Pannen und Missverständnisse sowie damit verbundener Leerläufe und Frustrationen vermeiden, wenn man sich auf gemeinsamen Definitionen einigen kann. Das machen wir mit diesem Schritt.

Und - aus dem vorweggenommenen Wert für die potentiellen Kunden entsteht ein hohes Mass an gerichteter Energie, weil klar wird, was mit einem bestimmten Konzept bewegt werden kann und was der Beitrag zum Gelingen des grossen Ganzen ist. Das macht einen grossen – auch emotionalen – Unterschied zu dem Gefühl des leerdrehenden Rädchens in der Organisation, das mit nichts anderem verzahnt ist und deshalb auch keine Wirkung entfalten kann.

Wie

Stellen Sie sich zu jedem Konzept folgende Fragen, die Sie alleine oder in der Gruppe beantworten

1. Wen wir jemand anderem erklären müssten, was unter diesem Konzept zu verstehen ist, wie könnten wir das in zwei drei kurzen Sätzen tun?
2. Wenn wir jemand anderem erklären müssten, warum wir das jeweilige Konzept entwickelt haben, was würden wir ihm /ihr in zwei bis drei Sätzen sagen?
3. Welche Fragen haben wir uns selbst gestellt, damit alle Antworten zusammen genau zu diesem Konzept geführt haben?
4. Was genau müssten wir konzeptionell herstellen (Outcomes), damit wir die jeweilige Idee in die Praxis bringen können?
5. Wie trägt das einzelne Konzept dazu bei, das Gesamtbild der gewünschten Zukunft zu schaffen?
6. Spielen Sie alle Konzepte so durch, und klären Sie dann die Frage:
7. Kann die Summe aller dieser Konzepte das Gesamtbild hervorbringen?
8. Wenn nein, was würde noch fehlen? Diese fehlenden Konzepte in dem bisherigen Modus über das TransFormAction Modell entwickeln. Mit diesem wieder die obigen sieben Schritte des Zukunftsglossars durchspielen.
9. Nun bringen Sie alle diese Konzepte in eine sinnvolle Entwicklungsreihenfolge über die Frage: In welcher Reihenfolge haben wir die Konzepte entwickelt, so dass sie jeweils passgenaue Grundlage für den nächsten Entwicklungsschritt waren?
10. Wieder in die Reflexionsschlaufen gehen und die Beiträge der Anderen integrieren, die Form weiterentwickeln.

Was dann

Über den Abgleich mit dem Gesamtbild der gewünschten Zukunft und dem, was an Konzepten vorliegt und welchen Beitrag das einzelne Konzept leisten soll, ist eine inhaltliche und konkret fassbare Auseinandersetzung mit dem entstanden, was zu tun ist, um diese Zukunft zu realisieren. Das gesamte Puzzle und dessen einzelne Teile sind für jedermann sichtbar und erfahrbar geworden und alle sprechen von demselben, was bislang über Missverständnisse gebundene Energien freisetzt.

Und jetzt geht es an die eigentliche Entwicklungsarbeit, darum, die Konzepte zu entwickeln. Und dazu gibt es den

Zukunftsgenerator

5 Zukunftsgenerator

Erleben, was sein wird – Antworten finden im Sehen, Hören und Fühlen, wie wenn es schon wäre.

Welche Antworten wurden auf welche Fragen gefunden, die die Zukunft geklärt haben?



Was

In diesem Schritt geht es darum, die Antworten auf die gestellten Fragen zu finden und zwar aus der Perspektive der Zukunft, die über die Beantwortung der gestellten Fragen noch zu erfinden ist.

Warum

„Evolution is Consciousness becoming aware of itself through form, sagte eine ehemalige Professorin für Systemtheorie an der Universität Denver, Colorado. Entwicklung passiert, wenn wir unsere eigenen Gedanken, unser Bewusstsein wahrnehmen, indem wir ihnen eine Form geben. Goethe zufolge ist „Alles erfinden nicht anderes als das Finden von Antworten auf vernünftige Fragen“. Diese Fragen haben Sie sich schon gestellt.

Soweit so gut, also, doch wie kommen wir zu den Antworten auf die vernünftigen Fragen? Und da lehren uns grosse Geister wie Edison, Einstein, Land, Mozart und viele mehr, dass sie in dem Moment, wo sie sich die Fragen stellten, alle Antworten in Form von Bildern oder Tönen schon da waren; Mozart konnte gar nicht so schnell schreiben, wie die Musik aus seinem inneren Ohr hervorsprudelte, Edwin H. Land sah die Trockenbildkamera auf seinem Spaziergang durch Santa Fe schon im Detail vor sich, wie sie funktionierte, Einstein „sah“ seine Relativitätstheorie, indem er sich selber auf einem Lichtstrahl durchs All reiten sah... Immer war die Zukunft in dem Moment schon erfunden. Also braucht man sich doch da nur rumzuschauen! Aristoteles sagte dazu: Es ist unmöglich zu denken, ohne ein geistiges Bild vor Augen zu haben. Genau! Und nun sagen wir Ihnen...

Wie

1. Legen Sie wieder den Schnurkreis (Bodenanker) für die gewählte Zukunft aus;
2. Schreiben Sie die Namen der Konzepte auf kleine Karten; stellen Sie das Übersichtsflipchart mit allen Konzepten gut sichtbar auf
3. Bestimmen Sie wiederum einen Erkunder und einen Interviewer
4. Legen Sie die erste Konzeptkarte in den Schnurkreis
5. Erkunden Sie aus jeder Stakeholderperspektive die Antworten auf die Fragen, die Sie sich vorher gestellt und bezüglich der Abhängigkeit ihrer Beantwortung in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht haben
6. Verdichten Sie alle Antworten aus den einzelnen Perspektiven zu einem sinnvollen Ganzen
7. Gehen Sie dann jede Frage über alle Stakeholderperspektiven genau so durch; über diesen Prozess schreiben Sie Kapitel für Kapitel des jeweiligen Konzepts
8. Dazwischen integrieren Sie in den Reflexionsschlaufen alle die, die was beitragen können und die, die von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden sollen
9. In diesem Prozess gehen Sie Konzept für Konzept durch, bis Sie alle Konzepte erarbeitet haben.

Was dann

Mit diesem Vorgehen haben Sie die Zukunft bereits erfunden. Nun haben Sie die Grundlage, die Strategie, also das Vorgehen, wie Sie aus dem Heute die gewünschte Zukunft erzeugen, festzulegen. Strategien sind das Bindeglied zwischen Vision und Wirklichkeit. Deshalb erstellen Sie jetzt, wo Sie alle Konzepte erarbeitet haben und damit eine Art 1:1 Abbild der gewünschten Wirklichkeit erzeugt haben, das

Zukunftsmap

Was

In diesem Schritt geht es darum, die einzelnen Konzepte vor der Implementierung in eine sinnvolle Reihenfolge bezüglich ihrer Wichtigkeit, der gegenseitigen Abhängigkeiten, der Dringlichkeit sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bringen. Daraus leiten sich die Meilensteine für die Implementierung der Konzepte in den Businessalltag ab, so, dass die Umsetzung dieser Konzepte dazu führt, Schritt für Schritt die gewünschte Zukunft zu kreieren.

Warum

Der Mann, der die Steine wegbrachte, war der derselbe, der den Berg abtrug, sagt ein altes chinesisches Sprichwort. Wir alle stehen im Spannungsfeld zwischen unseren Träumen und unseren Möglichkeiten. Der Erfolg stellt sich letztlich nur dort ein, wo wir tun, etwas bewegen. In diesem Spannungsfeld schaffen klare Meilensteine Orientierung. Und über die Aufteilung des Berges auf einzelne Kraten von Steinen entsteht über das tägliche (Be-)Wirken im Kleinen letztlich das Grosse.

Wie

Hier sehen wir zwei Wege:

1. Wenn Sie mit der Netzwerktechnik vertraut sind, bringen Sie alle Konzepte in ein Netzwerk, in welchem Sie die Abhängigkeiten voneinander darstellen. Oder,
2. Sie klären die Punkte gemäss der nachstehenden Tabelle:

Was - Konzept	Antworten
setzt was voraus	
zieht was unmittelbar nach	
braucht an Talenten	
und davon folgenden Umfang	
Talente sind bei	
Ressourcenkapazität Ist	
Ressourcenkapazität Soll	
wer mit wem	
erledigt bis	
Erfolg, wenn	

* wo erforderlich einfüllen

3. Aus den so erkannten Abhängigkeiten legen Sie die Implementierungsreihenfolge als Entwicklungsschritte / Meilensteine fest, bestimmen den Realisierungstermin in Abstimmung mit den verfügbaren oder zu acquirierenden Ressourcen und bestimmen den Projektlead. Dazu können Sie die untenstehende Tabelle nutzen:

Was - Konzept	Entwicklungsschritt	Realisierungstermin*	Projektlead ist bei*

Was dann

Nun sehen alle den Anfang und das Ende - und den Weg, der Anfang und Ende miteinander verbindet. Entstehen wird dieser Weg am Besten im gerichteten Tun. Die Energie für das Tun wiederum, beziehen Menschen aus den kleinen und grossen Erfolgen des Erreichten. Das Erreichen von Zielen setzt solche voraus; diese liegen nun in Form einzelner Meilensteine vor Ihnen.

Jetzt ist das Ganze schon beinahe geschafft; bis auf eins, nämlich die Implementierung in die Praxis über die Erschliessung der

Handlungsfelder

Was

In diesem Schritt geht es darum, die einzelnen Konzepte entlang der Aktionspläne in der vorher bestimmten Reihenfolge in die Praxis zu übertragen; dort Hand anzulegen, wo Hand anzulegen ist, damit die gewünschte Zukunft geboren werden kann.

Warum

Der Träumer ist ohne den Macher ohnmächtig und der Macher ohne den Träumer richtungslos... Der schönste Traum bleibt wirkungslos, wenn er seinen Weg in den Alltag nicht findet. Und Konzepte, die in den Regalen verstauben, sind im wahrsten Sinn des Wortes gestaute Energie, welche genau das Phänomen hervorbringen, welches so häufig in den Organisationen beklagt wird: Mangelnde persönliche Beteiligung bis hin zur inneren Emigration.

Wie

Hier verzichten wir auf eine Empfehlung. Verwenden Sie möglichst bestehende, vertraute und funktionierende Methoden Ihres internen Projektmanagements. Oder kommen Sie und lernen Sie teamWorks – die Methode, die aus einer Gruppe von Menschen ein High Performance Team kreiert.

Stellen Sie auf jeden Fall sicher, dass in periodischen Reflexionsmeetings eine genügend grosse kritische Masse der Menschen zusammen kommt, welche den Erfolg in der Umsetzung garantieren. Und dass Sie immer wieder das Verbesserungspotential erschliessen, welches diese Menschen erkennen, indem Sie genau diese Menschen in die Verantwortung nehmen.

Was dann

Wer heute keine Vision hat, hat morgen kein Unternehmen mehr, sagt man. Gratulation: Sie haben es geschafft. Ihre Vision ist geboren und auf den Boden gebracht. Nun bleibt die Knochenarbeit der Implementierung – und die ständige Erinnerung Aller an das, worum es Ihnen geht, damit der Sog aufrecht erhalten bleibt. Viel Erfolg in Ihrem Wirken.

Denken Sie zum Schluss nochmals an die wirklich kritischen

Erfolgsbedingungen

1. Seien Sie selber leidenschaftlich – denn Leidenschaften sind die einzigen Advokaten, die immer überzeugen. Ihre Leidenschaft ist die Basis für Erfolgsbedingung zwei
2. Gewinnen Sie die Herzen der Menschen, denn ohne die innere Beteiligung, ohne das Feuer der Leidenschaft kann nichts Grosses entstehen
3. Beziehen Sie die Menschen die wollen mit ein und vergessen Sie nicht alte Widerständler, die konvertieren wollen. Aber: Verzichten Sie darauf, alle für die Bewegung gewinnen zu wollen; das wird scheitern. Über die Macht des Faktischen jedoch, wenn der Zukunftsentwurf klare Konturen bekommen hat und Sie selber ihn vorleben, werden sich wenige dem neuen Bann entziehen können
4. Tun Sie, stellen Sie her, statt darüber zu reden und geben Sie den Ideen eine Form; es braucht diese Form, um mitzugestalten. Worte sind Schall und Rauch; sie ziehen vorbei, wie Wolken am Himmel.
5. Dokumentieren und kommunizieren Sie permanent und machen Sie alles sichtbar; so dass auch die Nichtbeteiligten betroffen sein können.