

Do it yourself

Jeder kann zum Gestalter seiner Zukunft werden – ein Essay von Ute Hélène von Reibnitz.

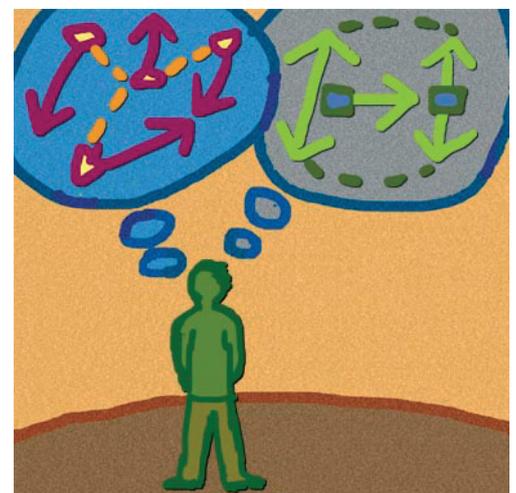
Man könne die Zukunft managen ist eine der aberwitzigsten Ideen, die durch die Managementliteratur geistert. Denn wie soll man etwas managen, was es noch gar nicht gibt? Zukunft ist grundsätzlich unsicher, offen, überraschend. Wir können sie nicht planen, aber wir können sie gestalten. Das setzt voraus, dass unsere Gedanken nicht am Bestehenden kleben, sondern vorausheilen in die Welt der Annahmen und Hypothesen. Und mögliche Veränderungen vordenken. Viel zu wenige Menschen tun das. Doch kann jeder sein Leben vorausdenken und seine Zukunft selbst gestalten. Wie, das sagt Ute Hélène von Reibnitz in ihrem Essay.

In Zeiten, wo immer mehr Menschen Angst vor Veränderungen haben, weil jeder spürt, dass die Zeiten härter werden, dass Kündigungen an der Tagesordnung und dass Abstriche an der sozialen Sicherheit unabänderlich sind, in diesen Zeiten brauchen wir eine neue Einstellung zur Zukunft. Dies gilt für jeden Einzelnen genauso wie für Unternehmen, Verbände, staatliche Organisationen und natürlich auch für die Politik. Notwendig ist ein konstruktiver Umgang mit der Zukunft, also eine aktive gestaltende Haltung an Stelle eines passiven Erleidens dessen, was da kommt. Denn die Zukunft ist nicht das, was wir von ihr erwarten, sondern das, was wir aus ihr machen.

These 1: Wenn wir jetzt nicht die Weichen für die Zukunft stellen, dann haben wir nicht die Zukunft, sondern die Zukunft hat uns im Griff!

Daher ist es wichtig, die Ist-Situation klar zu analysieren: Wo stehe ich heute? Sind die Erfolgsrezepte und -faktoren, die gestern den Erfolg brachten, noch zeitgemäß? Was sind meine Werte, von denen ich unter gar keinen Umständen abweichen werde? Welches sind die Rahmenbedingungen für mein Handeln wie für die Entwicklung der Gesellschaft. Hier gilt es genau hinzuschauen: Haben sich diese Rahmenbedingungen vielleicht so stark geändert, dass wir mit den Paradigmen von gestern und den altbewährten Prozessen nicht mehr weiterkommen? Dass diese nicht mehr konsistent zu den neuen Bedingungen passen? Und wenn es einem Menschen oder einer Organisation besonders schwerfällt, sich von Vergangenen zu lösen, dann sollte man den Gründen nachspüren und fragen: „Welche Vorteile haben diese unbefriedigenden Situationen, Abläufe et cetera?“ Oft liegen die nämlich nicht auf der Hand, sondern es sind subtile Vorteile, über die man aber nicht offen spricht. Sie bilden die Bremsklötze für jegliche Veränderungen und behindern ein zukunftsoffenes Denken und Arbeiten.

Nachdem die offenkundigen und subtilen Denk- und Verhaltensfallen aufgedeckt worden sind, kann man die Zukunftsängstlichen erst einmal beruhigen. Die Lösung und die damit verbundene Veränderung wird erst nach umfassender Ausleuchtung möglicher Zukünfte erarbeitet und umgesetzt.



These 2: Wir müssen weg vom Trendverlängern aus der Vergangenheit hin zum mutigen Vordenken möglicher Zukünfte!

Wie einfach wäre das Leben und Wirtschaften, wenn die Zukunft die logische Fortschreibung der Vergangenheit wäre! Alles wäre plan- und berechenbar, ganz so, wie sich Descartes das vorgestellt hatte: die Welt eine große Maschine, das Universum ein Uhrwerk. Man muss, so die dahinter stehende Vorstellung, nur die Bauteile dieser Maschine und deren Zusammenwirken kennen und das Ganze in eine logische, mathematische Formel bringen, um die Zukunft vorausberechnen zu können. Ganz abgesehen von der naiven Einfachheit dieser Vorstellung – wenn dem wirklich so wäre, wo blieben da der Spaß, die Neugier, die Entdeckerlust, die Überraschung und vor allem die Freude am eigenen kreativen Gestalten? Nein, die letzten Jahrzehnte haben uns klar gezeigt, dass nichts vorhersehbar ist. Denn die Zukunft ist prinzipiell offen. Und deshalb kann man nirgendwo so wunderbar danebenliegen wie mit Prognosen. Mittlerweile gehört es zum Amüsement in Gesprächsrunden, sich genüsslich die Fehlprognosen der Vergangenheit in Erinnerung zu rufen. Auch wenn Sie die folgenden Zitate bereits kennen sollten, werden Sie sich ein Schmunzeln wahrscheinlich nicht verkneifen können:

Weg vom Trendverlängern.

- „Der Weltmarkt hat maximal einen Bedarf von fünf Computern.“ – Thomas Watson, Gründer der IBM, 1943.
- „Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren.“ – Darryl F. Zanuck, Chef der 20th Century Fox, 1946.
- „Da es bereits mehr als 50 ausländische Fahrzeugtypen auf dem Markt gibt, werden es die Japaner wohl kaum schaffen, sich einen nennenswerten Marktanteil in den USA zu erobern.“ – *BusinessWeek* USA, 1968.
- „Es gibt keinen Grund, warum eine Privatperson einen Computer haben sollte.“ – Ken Olsen, Vorstandsvorsitzender von Digital Equipment in den 70er-Jahren, 1978.
- „Der weltweite Bedarf an Mobiltelefonen im Jahr 2000 wird nicht mehr als 900.000 Stück betragen.“ – AT&T, 1985.
- „Diese Mauer wird die Stadt noch in 20 Jahren teilen.“ – Walter Momper, Regierender Bürgermeister von Berlin, Juli 1989.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen – und man darf gespannt sein, welche prognostischen Irrtümer uns in den nächsten zehn Jahren vorgehalten werden. Sie wird vermutlich lang sein, denn die Welt ändert sich mit rasantem Tempo. Niemand konnte sich vor 15 Jahren die revolutionären Veränderungen unseres Alltags durch Internet und Mobiltelefon vorstellen. Diese Dinge haben nicht nur unsere Arbeit, sondern auch unser privates Leben, unsere Kommunikation, unsere Einkaufs- und Reisegewohnheiten, unsere Art, Finanzgeschäfte zu erledigen, ja sogar unser Flirt- und Kennenlernverhalten verändert. Die neuen Technologien sind tief in unser Alltagsleben eingedrungen. Am eklatantesten zeigt sich dies in Schwellen- und Entwicklungsländern. Da steht ein Taxifahrer in zerlumpter Kleidung vor einem, zieht aber mit unverhülltem Stolz eines der neuesten Mobiltelefone aus der Tasche und zeigt, wie er damit die jüngste verheerende Überschwemmung gefilmt hat.

Was kann man daraus lernen? Zuallererst: Dass die Zukunft viele Überraschungen und Veränderungen in sich birgt, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Denn das Einzige, was man sicher über die Zukunft sagen kann, ist, dass sie unsicher ist. Daher kann man auch nicht von Zukunftsplanung sprechen. Zukunftsplanung ist immer noch ein Lieblingswort deutscher Manager, denn es suggeriert, dass man genau und exakt die Zukunft planen

könnte. Manche verstehen darunter, dass man den Marktanteil eines Produktes, der heute bei x Prozent liegt, in drei Jahren auf y Prozent steigern möchte und dieses Ziel in einem Plan festhält. Das ist aber eine Pseudoexaktheit, die die Verantwortlichen in Sicherheit wiegt – und darin liegt meist auch der Zweck, denn der Vorstand hätte eben gerne die Zukunft in einer Zahl ausgedrückt. Doch sind dabei die Einflussfaktoren auf die prognostizierte Marktentwicklung nicht berücksichtigt, und so kommt es immer wieder, dass die ach so sorgfältig geplanten Zukunftszahlen sich hinterher als völlig falsch erweisen. Lee Iacocca, der charismatische amerikanische Autoboss, hat einmal so schön gesagt: „It's better to be vaguely right, than precisely wrong“, also besser ungefähr richtig als exakt falsch. Das heißt: Wir können die Zukunft nicht exakt planen, aber wir können sie *gestalten*, also die Bedingungen schaffen, dass wir in einem bestimmten Markt die künftigen Kundenbedürfnisse treffen und dadurch erfolgreich sind. Ein anderer beliebter, aber ebenso danebenliegender Begriff ist Zukunftsmanagement. Häufig findet man das Wort in Ratgebertiteln oder entsprechenden Vorträgen – und ebenso wie die Planung suggeriert es falsche Sicherheit. Denn man kann etwas managen, das existiert, wie zum Beispiel Projektmanagement, Marketing, Ressourcen, et cetera. Aber die Zukunft ist ein virtuelles Gedankengebäude, ein noch nicht existierender Raum; sie nimmt erst konkrete Form an, wenn sie Gegenwart wird. Und daher kann man Zukunft nicht managen. Diese Begriffe haben sich aber trotz ihres Widerspruchs beharrlich in der Managementliteratur gehalten.

Statt zu versuchen, das noch nicht Existente zu managen, sollten wir unsere Energie, unseren Geist und unsere Kreativität auf das konzentrieren, was unsere wichtigste und nobelste Aufgabe ist, nämlich *vordenken statt nachdenken*: Also das Vergangene in Frage stellen, sich vom Gestern verabschieden, dem Wunschdenken ade sagen und uns mental öffnen für die vielen Möglichkeiten der Zukünfte. Das bedeutet, dass wir nicht die Trends und die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit in die Zukunft verlängern, ohne ihre heutige und vor allem morgige Relevanz zu hinterfragen. Das klingt zwar logisch, es gibt aber immer noch genügend Menschen und Entscheider, die so tun, als ob die Vergangenheit sich ungebrochen in der Zukunft fortsetzt.

Ein Beispiel: Können Sie sich vorstellen, dass jemand heute ein Unternehmen so führt, wie das vor 30 oder 40 Jahren gemacht wurde und auch richtig war? Das geht doch gar nicht, werden Sie an dieser Stelle einwenden, denn die Märkte, die Kunden, der Wettbewerb, die Gesellschaft, die Mitarbeiter, der Führungsstil, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Weltlage, die Umwelt haben sich massiv verändert. Richtig! Und wenn man das, was bei der Betrachtung der Vergangenheit auf der Basis des heutigen Wissens so offensichtlich erscheint, einfach mal auf die Zukunft anwendet, dann wird schnell klar, dass wir heute gültige Trends, Erfolgsfaktoren, Prinzipien und Paradigmen hinterfragen und prüfen müssen. Nämlich daraufhin, ob sie unter sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen noch standhalten oder ob sie sich grundsätzlich ändern, Platz machen für Neues, noch nicht da Gewesenes.

These 3: Nur wer Veränderungen vorausschauend erkennt und sich mit ihnen mutig auseinandersetzt, hat die Chance, seine eigene Zukunft zu gestalten!

Wer sich mit Zukünften auseinandersetzt, muss zunächst einmal die klassischen Schwarz-Weiß-Filter in seinem Kopf ausschalten und einfach neutral und neugierig – aber ohne Wertung – mögliche Veränderungen vordenken und betrachten. Und wenn wir das tun, dann wird die Zukunft reicher,

Veränderungen vorausdenken.

vielfältiger, bunter und lehrreicher erscheinen als zuvor. Wir erkennen dann plötzlich Chancen, wo wir bisher keine gesehen haben. Weil unsere Wahrnehmungs- und Bewertungsfilter eine bestimmte Entwicklung als ungünstig eingestuft haben. Umgekehrt identifizieren wir Risiken, die wir bisher in der Erwartung eines vermeintlich positiven Trends übersehen haben. Insgesamt aber wird uns die Zukunft als freundlicher erscheinen, als uns dies beim Blick durch unsere eingespielten Wahrnehmungsfilter erscheinen mochte. Freuen wir uns also auf die Zukunft mit allem, was sie bereithält. Seien wir gespannt auf den Ausflug in ferne Zukünfte – wir werden klüger zurückkommen, als wir weggefahren sind.

Und jetzt zum konkreten Gestalten der persönlichen Zukunft. Ich bin immer wieder erschrocken, wie wenig die Menschen ihr eigenes Leben vordenken. Was man in Unternehmen und staatlichen Organisationen an Zukunftsgestaltung betreibt, ist wichtig und entscheidend. Aber wo sind die Entscheider und Manager, die dies auf ihr persönliches Leben übertragen? Leider gibt es viel zu wenige, die das tun.

Doch damit entgehen uns Chancen und wir gehen Risiken ein, nur weil wir sie nicht gesehen haben. Daher ist es wichtig, dass jeder Mensch, egal in welcher Lebenslage er oder sie sich befindet, von Zeit zu Zeit innehält und sich fragt: Wo stehe ich? Welche Möglichkeiten gibt es? Und welchen Kurs will ich steuern? Dieser Artikel soll Ihnen helfen, Ihr Leben vorzudenken und Ihre Zukunft selbst zu gestalten. Das klingt gut, aber wie soll das praktisch gehen.

Das Ganze ist in logischen Etappen aufgebaut und zeigt Ihnen konkret, welche Fragen Sie stellen, wie Sie vorgehen und welche Klippen Sie umschiffen müssen.

Schritt 1: Aufgabenanalyse – Die Reise in mein Innerstes.

Schritt 2: Einflussanalyse – Welche externen Faktoren bestimmen mein Leben?

Schritt 3: Projektionen – Welche Alternativen ergeben sich in Zukunft?

Schritt 4: Alternativenbündelung – Wie kommt man zu stimmigen Szenarien?

Schritt 5: Szenario-Interpretation – Wie sehen die Szenarien von morgen aus?

Schritt 6: Konsequenzanalyse – Was bedeuten diese Szenarien für mich?

Schritt 7: Störereignisanalyse – Wie gehe ich mit Unvorhergesehenem um?

Schritt 8: Szenario-Transfer – Wie setze ich meine Ziele in die Tat um?

Das alles klingt immer noch etwas abstrakt. Daher gibt es eine Metapher, die Ihnen die Zukunftsreise erleichtern soll. Mein Bild ist das Fliegen: Hierbei verlassen wir den Boden und gehen gewissermaßen in die dritte Dimension. Bei Zukunftsreisen ist das ähnlich; man verlässt den sicheren Boden der „Facts and Figures“ und bewegt sich in die Zukunft, die statt Statistiken nur noch Annahmen oder Hypothesen bereithält. Wer dieses Bild verinnerlicht, hat eine bessere Orientierung auf der Zukunftsreise.

Lassen Sie sich überraschen!

Schritt 1: Aufgabenanalyse – Die Reise in mein Innerstes.

Hierbei wird Archäologiearbeit betrieben. Man gräbt in seinem Innersten und stellt sich Fragen wie:

- Was sind meine Werte?
- Was ist der Sinn meines Lebens?
- Welche Vision habe ich? Und wer oder was will ich in x Jahren sein?
- Welche Ziele und Strategien habe ich, um meine Vision zu erreichen?
- Welche Stärken und Schwächen kann ich in die Waagschale werfen?

Dieser Schritt ist nicht einfach, denn Sie stellen sich Fragen, mit denen Sie

sich normalerweise nicht konfrontieren. Auch wenn Sie keine Antwort auf alle Fragen haben, so ist dies zu diesem Zeitpunkt nicht weiter dramatisch. Am Ende des Prozesses in Schritt acht sollten Sie aber auf alle Fragen eine zukunftsrobuste Antwort haben.

Da dieser Schritt und die folgenden viel von einem Menschen verlangen, ist es wichtig, dies nicht allein durchzuführen. Daher sollten Sie diesen Prozess entweder mit einem guten Freund, einem Coach oder in einem Seminar beginnen. Zu zweit kann man sich gut helfen, zumal einer emotional nicht beteiligt ist und eine neutrale Coachingrolle einnehmen kann.

Schritt 2: Einflussanalyse – Welche externen Einflussfaktoren bestimmen mein Leben?

Hier suchen wir die Faktoren zu identifizieren, die heute einen Einfluss auf unser Leben haben. Hierzu zählen das private Umfeld, also Familie, Freunde, private Netzwerke, Hobbys und so weiter, und das berufliche Umfeld, bei vielen ist das die Firma, bei Selbständigen ihre Branche, ihre Kunden und ihre Konkurrenten. Dazu gehören aber auch der Arbeitsmarkt, die Wirtschaft, Technologie (für Menschen mit technischen Berufen wichtig), unter Umständen auch die Gesetzgebung (je nachdem, in welcher Branche man ist).

Nachdem man sich klargemacht hat, welche Bereiche wichtig sind, gilt es, konkreter zu identifizieren, welche Faktoren in diesen Bereichen einen Einfluss auf mein Leben haben. Zum Beispiel die Verlagerungsstrategie der Firma im beruflichen Umfeld, unternehmerisches Denken oder aber vorhandenes Sicherheitsdenken in der Familie oder auch die Bedeutung von Beruf und Karriere für den Lebenspartner im privaten Umfeld. Eine Aussage wie „multimediale Vertriebswege substituieren zunehmend die Möglichkeiten eines freien Handelsvertreters“ beschreiben Faktoren im Bereich der Technik, „Handelsbeschränkungen, gesetzliche Auflagen, Zulassungen für bestimmte Berufe“ solche im Bereich der Gesetzgebung. Wichtig ist, die Einflussfaktoren so konkret wie möglich zu benennen.

Schritt 3: Projektionen – Welche Alternativen ergeben sich in Zukunft?

Der nächste Schritt besteht darin, die identifizierten Einflussfaktoren in Alternativen für die Zukunft weiterzuentwickeln. Warum in Alternativen? Weil wir aus heutiger Sicht die Zukunft nicht kennen und die einzige Möglichkeit, mit Unsicherheiten umzugehen, darin besteht, in Alternativen zu denken. Diese Alternativen werden nachvollziehbar und gewinnen an Glaubwürdigkeit, wenn man sie fundiert begründen kann. Dabei ist es wichtig, dass sie wirklich echte Entweder-oder-Alternativen sind und sich deutlich voneinander unterscheiden. Ein Beispiel: „liberale Gesetze im Verbraucherschutz, weil der Gesetzgeber auf den aufgeklärten, smarten Konsumenten setzt“ versus „verschärfter Verbraucherschutz, weil der Gesetzgeber den Konsumenten vor der Macht der Konzerne besser schützen will“.

Alle Einflussfaktoren werden so in die Zukunft projiziert und mit Alternativen und Begründungen versehen. Dennoch könnte es morgen Einflussfaktoren geben, die wir heute noch nicht haben oder kennen, die aber durchaus in Zukunft vorstellbar sind, zum Beispiel neue Prozesse, Verfahren oder Methoden, neue Wettbewerber, Märkte oder Studiengänge, neue Berufsbilder und so weiter. Auch das muss einfließen. Es gilt, Zukunft vorauszudenken.

Schritt 4: Alternativenbündelung – Wie kommt man zu stimmigen Szenarien?

Im nächsten Schritt verdichten wir die Alternativen zu Szenarien: Die aufgeschlüsselten Zukunftsalternativen werden nach logischer Stimmigkeit so kombiniert, dass in sich widerspruchsfreie, konsistente, aber untereinander

sehr konträre Szenarien entstehen. Warum braucht man so unterschiedliche Szenarien? Damit man den gesamten Möglichkeitsraum der Zukunft ausloten kann. Dieser Schritt ist sehr analytisch, und man darf sich dabei auf keinen Fall zu sehr von eigenen Wünschen, Präferenzen oder Emotionen leiten lassen.

Schritt 5: Szenario-Interpretation – Wie sehen die Szenarien von morgen aus?

Nach dem etwas theoretischen und abstrakten vierten Schritt kommt jetzt eine Phase, die den Teilnehmern meiner Seminare meist viel Spaß macht; denn nun geht es darum, die Zukunftsszenarien plastisch und kreativ auszugestalten. Eine bewährte Methode, die hervorragend die Kreativität der Teilnehmer stimuliert, ist die Beschreibung eines Tagesablaufs unter dem Blickwinkel der verschiedenen Szenarien. Ein Tag in meinem Leben 2020 unter verschiedenen Szenarien macht die Zukunft vorstellbar, erlebbar, anfassbar. Aber man kann die Szenarien auch in Bildern, Collagen, Sketchen ausdrücken. Jeder muss die Form finden, die ihm am meisten zusagt.

Schritt 6: Konsequenzanalyse – Was bedeuten diese Szenarien für mich?

Nach dem kreativen Zukunftsflug kommt jetzt die konkrete Umsetzung: Was muss ich tun, um unter den verschiedenen Szenarien dieses oder jenes zu erreichen? Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich aufgrund dieser Zukünfte für mich, an die ich bisher noch nicht gedacht hatte? Was muss ich vermeiden, um nicht in bestimmte Denk- und Verhaltensfallen zu tappen? Manchmal haben Teilnehmer eine erste vage Idee von einer beruflichen Veränderung oder ihrer Selbständigkeit. Diese kann man dann unter beiden Szenarien testen. Wenn die Idee unter beiden Szenarien passt, dann umso besser. Oft ist es aber nicht so einfach. Die neue Idee passt unter einem Szenario, aber nicht unter dem anderen. Was tun? Aufgeben wäre die schlechteste Lösung. Stattdessen sollte man sich fragen, wie diese Idee modifiziert werden muss, damit sie auch unter dem zweiten Szenario passt. Das ist nicht immer leicht, hilft aber, sich zukunftsfit zu machen.

Ein Beispiel: Jemand hat eine hervorragende Idee für seine Selbständigkeit, die aber nur unter Wachstumsbedingungen passt. Eine Möglichkeit besteht, diesen Service unterschiedlichen Branchen anzubieten, die oft zeitversetzt ihre Konjunkturzyklen durchlaufen, oder den Service so abzuwandeln, dass er mit einer anderen Argumentation auch unter ungünstigen Bedingungen passt. Argumente wie Effizienzsteigerung und Kostensenkung wären hier die richtigen. Ein Berater, der zum Beispiel Weiterbildung und Beratung anbietet, ist da schon recht gut aufgestellt, denn im Aufschwung steigt in der Regel die Nachfrage nach Weiterbildung, in der Konjunkturflaute ist mehr Beratung gefragt. Und schon kann das gleiche Produkt mit unterschiedlicher Ausrichtung unter verschiedenen Szenariobedingungen verkauft werden. Wichtig ist aber vor allem, dass man die Ideen so konkret und praktisch wie möglich formuliert.

Schritt 7: Störereignisanalyse – Wie gehe ich mit Unvorhergesehenem um?

Hier geht es darum, sich mit unvorhergesehenen, plötzlichen Ereignissen auseinanderzusetzen und zu lernen, wie man damit präventiv und im Eintrittsfall umgeht, vielleicht sogar noch einen Vorteil daraus zieht. Dies ist auf den ersten Blick keine angenehme Übung, aber sie ist wichtig, damit man lernt, auch mit unvorhergesehenen Dingen zurechtzukommen. Die meisten Menschen denken dabei an tragische Ereignisse wie schwere Krankheit, Unfall, Todesfall oder auch an den Verlust des Arbeitsplatzes. Aber auch sogenannte

positive Ereignisse wie Erbschaften und Lottogewinne gehören in diese Kategorie. Die Erfahrung zeigt, dass ihre Auswirkungen nicht immer positiv sind, wie verarmte Lottokönige und nach Erbstreit verfeindete Familien uns vor Augen führen. Die Fragen „Was wäre wenn?“ und „Wie gehe ich mit dieser oder jener Situation um?“ können uns zwar nicht vor Unglück bewahren, uns aber doch helfen, überlegter und besser gewappnet damit umzugehen. Und manches Unglück hat sich im Nachhinein als positiver Wendepunkt im Leben herausgestellt. In jedem Schlechten steckt noch etwas Gutes, wie Paul Watzlawick einmal so treffend gesagt hat.

Schritt 8: Szenario-Transfer – Wie setze ich meine Ziele in die Tat um?

Jetzt geht es um das Umsetzen: Alle Erkenntnisse, die auf dieser Zukunftsreise gewonnen wurden, müssen jetzt ganz konkret und handfest in konkrete Handlungen gegossen werden, und zwar mit klaren kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Wie kann man sich das vorstellen? Das Bild hierfür ist ein Auslegerboot mit einem breiten Rumpf und zwei Auslegern. Alle Maßnahmen, die unter beiden, konträren Szenarien passen, kommen in den Rumpf. Und die, die nur unter einem Szenario realisierbar sind, landen im jeweiligen Ausleger. Die Umsetzung beginnt natürlich mit den Maßnahmen, die sich im Rumpf befinden, denn mit diesen kann man unter beiden Szenarien bestehen. Ein Boot muss navigiert werden und daher gilt es zu beobachten, wie die Umwelt sich verändert und ob man mehr über den einen oder den anderen Ausleger steuern soll.

Was ist wichtig für die Umsetzung? Die unverzichtbaren Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zukunftsprozess sind die folgenden: erstens der Wunsch, etwas in seinem Leben nachhaltig zu verändern und dafür auch Zeit zu investieren. Zweitens die Unterstützung bei diesem Prozess durch einen Coach, einen guten Freund oder fachliche Anleitung. Drittens Durchhaltevermögen: Wenn man weiß, auf welches Ziel man hinsteuert, dann hilft das sicher, schwierige Phasen besser zu überstehen. Eines noch ist ganz wichtig: Niemand außer Ihnen selbst kann Ihr Leben in die Hand nehmen und es gestalten. Denn nur Sie sind Ihr eigener Lebensunternehmer. Und das müsste doch wohl die mit Abstand wichtigste und spannendste Aufgabe in Ihrem Leben sein.



Ute Hélène von Reibnitz ist seit 1982 selbständige Unternehmensberaterin, Dozentin, Coach und Autorin. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Zukunftsgestaltung für Einzelne und Organisationen sowie in der Entwicklung der individuellen und kollektiven Kreativität. 1993 gründete sie die Beratungsfirma SCENARIOS + VISION. Sie lebt in Vence/Südfrankreich. Ute Hélène von Reibnitz ist Autorin des Buches *Es gibt immer eine Alternative – entdecken und gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft*, erschienen im Kösel Verlag.

Kontakt:

Ute Hélène von Reibnitz
 SCENARIOS + VISION
 1842 Avenue des Templiers
 F – 06140 Vence
 Tel.: + 33 493 58 25 00
 E-Mail: reibnitz@scenarios-vision.com
 Internet: www.scenarios-vision.com