

SZENARIO

**EIN INSTRUMENT ZUR IDENTIFIZIERUNG VON BETRIEBLICHEN
HANDLUNGSFELDERN UND STÖRGRÖSSEN BEI VERÄNDERUNGSPROZESSEN**

Dieses Instrument wurde erarbeitet von:
Dr. Martin Allespach, Stuttgart und Hermann Novak, Heidenheim

Ein Produkt aus dem Kooperationsprojekt Kompass, gefördert
mit Mitteln des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg aus Landesmitteln und
Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).

VORWORT

Das Interesse an der Zukunft ist heute größer denn je. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: „Werde ich auch morgen noch Arbeit haben?“, „Werde ich auch morgen noch an meinem jetzigen Arbeitsplatz sein oder eine möglicherweise eine andere Tätigkeit ausführen?“, „Was kommt überhaupt auf mich und/oder uns zu?“, „Welche Produkte sind zukünftig noch marktfähig, welche sind zu überarbeiten, welche müssen neu entwickelt werden?“, „Was machen die Wettbewerber?“ oder „Welche Unternehmens- und Arbeitsorganisation fördert Innovationen und Arbeitszufriedenheit, macht uns zu einem attraktiven Arbeitgeber in der Region, sichert die Qualität der Produkte, führt zu Prozessstabilität oder gibt uns die Schlagkraft, überlebensfähig zu sein?“ Fragen über Fragen. Und die Antworten?

Eine grundsätzliche Voraussetzung für eine vorausschauende Personalentwicklung ist die strategische Planung und deshalb kommt sie nicht umhin, sich mit diesen und anderen grundlegenden Fragen auseinanderzusetzen. Eines ist jedoch gewiss: Einfache und klare Antworten wird es in einer Zeit der Dynamik und Komplexität nicht geben. Man muss sich an die Zukunft Schritt für Schritt annähern. Das Zeichnen von „Bildern“ über die Zukunft mit dem Abwägen und Bewerten der einzelnen Faktoren und Einflussgrößen ist ein empfehlenswerter Weg zur Gestaltung der Zukunft. Das ist Strategiearbeit. Dazu sind für das Entwerfen von Visionen, das Entwickeln verschiedener Wege sowie das Herausarbeiten der fördernden und hemmenden Faktoren bei der Realisierung des erarbeiteten idealen Zukunftsbildes das Einbringen unterschiedlicher Sichtweisen und eine Dialog orientierte Vorgehensweise unabdingbar. Dabei sind auch die Unternehmensziele auf ihre Widersprüchlichkeiten, mögliche Unvereinbarkeiten untereinander und mittelfristigen Folgen zu hinterfragen. Strategiearbeit kann nur unter Beteiligung einer breiten Basis betrieblicher Akteure geleistet werden. Dies unterstützt das KOMPASS-Instrument SZENario. Wie alle anderen KOMPASS-Instrumente auch, ist SZENario ein Baustein zur Entwicklung einer lernenden Organisation.

Das KOMPASS-Instrument SZENario umfasst folgende Kapitel:

WAS IST DIE SZENario-METHODE UND DIE ZUKUNFTSWERKSTATT?
DAS VON KOMPASS GEWÄHLTE SZENario-KONZEPT
WIR ENTWICKELN EIN SZENario FÜR DAS EIGENE UNTEREHEMEN
WO KLEMMT’S BEI UNS IM UNTERNEHMEN?

Wir wünschen Ihnen viele neue und interessante Erkenntnisse.

Dr. Martin Allespach

Hermann Novak

1. SZENARIO-METHODE UND DIE ZUKUNFTSWERKSTATT ALS WERKZEUGE ZUR GESTALTUNG DER ZUKUNFT

Die Szenario-Methode und die Zukunftswerkstatt leisten einen Beitrag zur Überwindung individueller und organisationaler Lernwiderstände, Lernverweigerungen oder Lernblockaden.

Bei der Szenario-Methode spielen die im Rahmen des Projekts KOMPASS definierten Elemente einer vorausschauenden Personalentwicklung eine große Rolle:

- | | |
|----------------------------|---|
| - REFLEXIONSFÄHIGKEIT | Was war bisher und was beeinträchtigte unsere Entwicklung? |
| - ANTIZIPATIONSFÄHIGKEIT | Was wird auf uns zukommen, mit was ist zu rechnen? |
| - BETEILIGUNGSORIENTIERUNG | Welche Konzepte sind gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen (Konzeptpartizipation) und nicht was ist jetzt und heute ad hoc zu lösen (Korrekturpartizipation) |
| - GESTALTUNGSFÄHIGKEIT | Sind wir in der Lage, neue Wege zu suchen und zu gehen? |
| - HANDLUNGSFÄHIGKEIT | Sind unsere Arbeits- und Lernbedingungen so gestaltet, dass sich auch Kreativität, Kooperation und Kommunikation entfalten können? |
| - KOMPETENZENTWICKLUNG | Haben wir umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten für unsere berufliche Handlungsfähigkeit sowie die persönliche und organisationale Weiterentwicklung? |

Szenario-Methode, und auch die Zukunftswerkstatt bauen auf Kreativität, Phantasie und Aktivität auf, gehen vom konstruktiven Umgang mit Vielfalt aus, fördern vernetztes Denken, ermöglichen den Umgang mit nicht sehr einfachen Situationen, decken deren Zusammenhänge auf und führen weg vom eindimensionalen Denken. Sie schärfen den Blick für den Umgang mit der Gegenwart und sensibilisieren für eine nicht in alle Einzelheiten prognostizierbare Zukunft, lösen Problembewusstseinsprozesse aus, stärken Kooperationsbeziehungen und erweitern sowie vertiefen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Szenario-Methode und Zukunftswerkstatt ermöglichen das Aufgreifen komplexer lebens- und berufsnaher Problembereiche, das Denken in Alternativen und das Einschätzen von Folgewirkungen.

Bei beiden, bei der Szenario-Methode und bei der Zukunftswerkstatt, handelt es sich um einen aktiven, kollektiven und kooperativen Lernprozess, der verdeutlicht, dass die jeweiligen Zukunftsbilder und -visionen von Werten, Normen und Interessen getragen sind. Die Arbeit mit der Szenario-Methode und der Zukunftswerkstatt fördert die „verständigungsorientierte Kommunikation“ im Rahmen von Aushandlungsprozessen, die jeder beteiligungsorientierten Zukunftsgestaltung zu Grunde liegen.

Grob skizziert können drei Arten von Szenarien unterschieden werden:

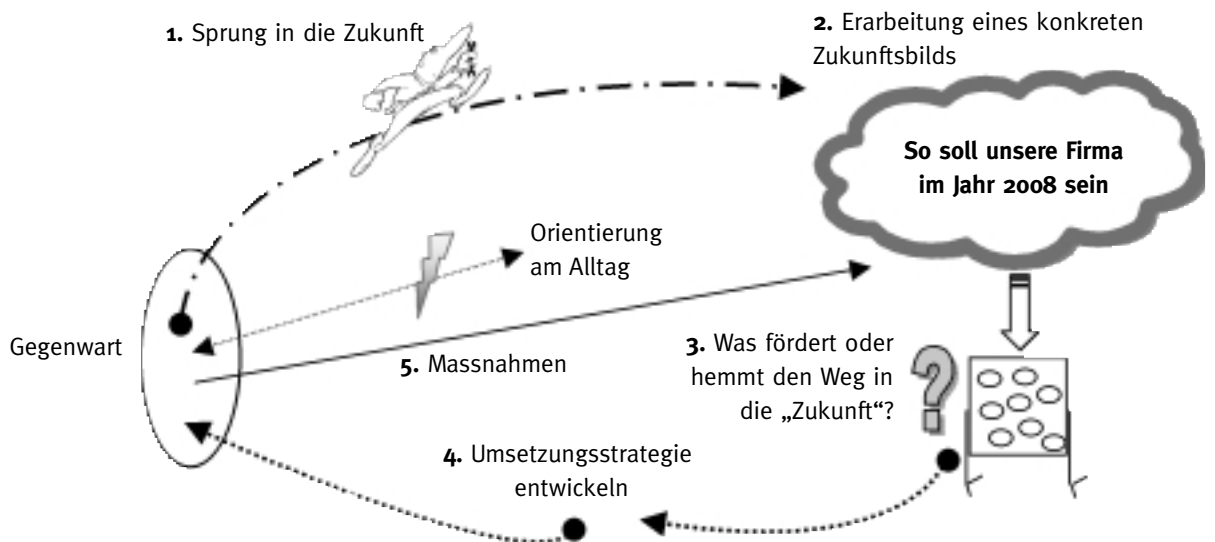
- | | |
|-----------------------|--|
| - TRENDSZENARIEN | „Wie geht es weiter, wenn alles wie bisher weiterläuft?“ |
| - ALTERNATIVSZENARIEN | „Was wäre, wenn diese oder jene Richtung einschlagen würde?“ |
| - KONTRASTSZENARIEN | „Was ist zu tun, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?“ |

„Was-wäre-wenn-Szenario“ oder auch „exploratives Szenario“ genannt, gehen vom IST-Zustand aus, setzen eine intensive Vorarbeit durch Aufstellen geprüfter Parameter voraus, müssen systematisch vorbereitet werden und umfassen acht Schritte (siehe Peege 1986): Problemanalyse, Umfeld- und Umweltanalyse, Deskriptoren (Schlüsselbegriffe) je Einflussbereich benennen, Bündeln der Deskriptoren, Zukunftsbilder formulieren, Störereignisse bedenken, sich über Auswirkungen Klarheit verschaffen und Maßnahmen konzipieren. Vorwärts gewandt werden mehrere Entwicklungslinien durchgespielt.

Durch die Vorgabe, eingangs sowohl eine genaue Problem- als auch Umweltanalyse durchzuführen kann die Situation eintreten, dass man sich erstens zu stark vom Alltag leiten lässt und es kann zweitens von vornherein eine Konfliktsituation mit Schuldzuweisungen entstehen, weil die Diskussion geprägt wird von Angriff und Verteidigung.

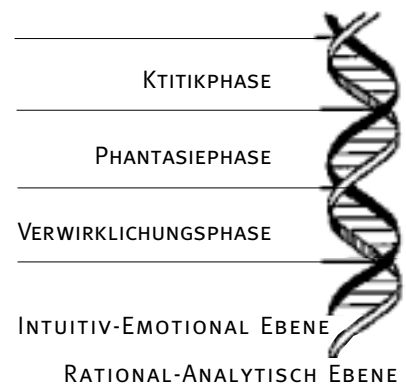
3. DAS VON KOMPASS GEWÄHLTE SZENARIO-KONZEPT

KOMPASS wählt daher eine andere Form von Szenario, das „Was-muss-geschehen-dass, ...-Szenario“ oder auch „antizipatives Szenario“ genannt wird. Kurz gesagt, es handelt sich um den Sprung in eine imaginäre, ideale Zukunft. Der erwünschte Endzustand wird hier miteinander erarbeitet und es wird anschließend gemeinsam untersucht, wer oder was das Erreichen der entworfenen Zukunft hemmt oder sogar verhindert und welche Konsequenzen zu ziehen sowie Maßnahmen einzuleiten sind. Die Vorgehensweise zeigt das folgende Schaubild.



Das erarbeitete Zukunftsbild ist eine Vision, die natürlich alle am Entwicklungsprozess beteiligten Personen verwirklicht sehen wollen. Auf dem Weg dorthin ist allerdings mit vielen Stolpersteinen oder Querschlägern zu rechnen. Resignation wäre unter Umständen das Ergebnis.

Zur Entwicklung der Umsetzungsstrategie kann die Zukunftswerkstatt deshalb hilfreich sein. Die Phasen einer Zukunftswerkstatt verdeutlicht die nebenstehende Grafik.



In Anlehnung an:
Jungk, R./Müllert, N.R., Zukunftswerkstätten,
Hamburg 1981, S. 188/189

Was können Szenario-Methode und Zukunftswerkstatt bewirken? Die folgenden Punkte treffen sowohl für die Arbeit mit der Szenario-Methode als auch für die Zukunftswerkstatt zu:

- Menschen aus unterschiedlichen Erfahrungs- und Lebensbereichen kommen miteinander ins Gespräch,
- gegenseitiges Verstehen wird gefördert,
- tiefer gehende Auseinandersetzungen mit drängenden Fragen kommen zu Stande,
- es wird auch über Fragen von Macht und Herrschaft gesprochen,
- man wird sich der eigenen Situation, der Berufs- und Lebensumstände bewusst,
- Finden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden statt Austragen von Kontroversen prägt die Arbeit,
- das Engagement, etwas zu unternehmen, wird geweckt,
- die Stimmung und der Enthusiasmus in der Gruppe beflügelt und reißt mit,
- das Erlebnis, etwas gemeinsam erdacht und entwickelt zu haben, stärkt Hoffnungen,
- unterdrückte Fähigkeiten und Kräfte kommen zum Vorschein,
- das Selbstwertgefühl wird gestärkt,
- neue Sichtweisen und Möglichkeiten ergeben sich,
- die Intensität der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und betrieblichen Problemen ist stärker als bei üblichen Diskussionsveranstaltungen,
- ungewöhnliche, überraschende Problemlösungen werden gefunden.

Wir haben uns hier an die „Väter“ der Zukunftswerkstatt
Robert Jungk und Norbert R. Müllert angelehnt.

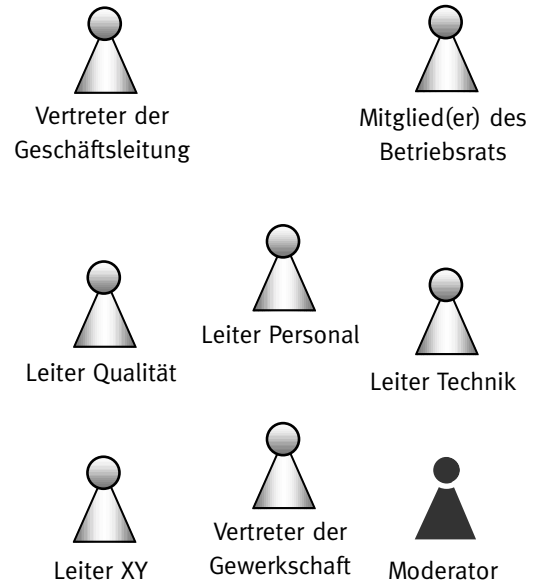
4. ENTWICKELN SIE EIN EIGENES ZUKUNFTSBILD

Im Folgenden geben wir Ihnen nun detaillierte Hinweise für das Vorgehen.

VORBEREITUNGEN/ENTSCHEIDUNGEN

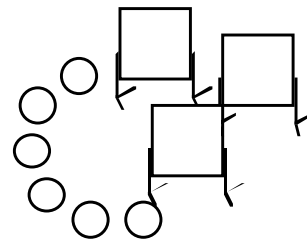
- Bilden Sie eine Vorbereitungsgruppe, zum Beispiel bestehend aus dem Leiter Personal und dem Betriebsrat, und legen Sie gemeinsam fest, wer an der Entwicklung des Szenario's unbedingt beteiligt sein soll/muss.

Nach dem es sich ja um „die Zukunft“ geht, sollten Sie in der Vorbereitungsgruppe die Frage stellen und beantworten, ob es nicht doch gute Gründe gibt und einen Sinn macht, Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung, Auszubildende und/oder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Altersgruppen am Entwurf der Vision zu beteiligen.

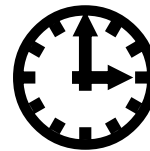


- Organisieren Sie einen ausreichend großen Raum und statten Sie ihn mit mehreren Metaplantafeln, Kärtchen und Stiften aus. Denken Sie daran, Tische wirken wie Barrieren zwischen Personen; sie hemmen die Arbeit.

(Achten Sie später auf ein ungestörtes Arbeiten, d.h., dass Handy's ausgeschaltet sind.)



- Beachten Sie, ein Szenario entwickelt man nicht in ein oder zwei Stunden. Planen Sie daher für die erste Runde mindestens einen Tag ein.



- Definieren Sie ein Ziel, das so allgemein gehalten ist, um Phantasie zu fördern! Denken Sie daran, es geht um den „Sprung in die Zukunft“! Wählen Sie einen überschaubaren, aber nicht zu nahen Zeitraum.

Beispiel:

So soll unsere Firma
im Jahr 2008 sein

START

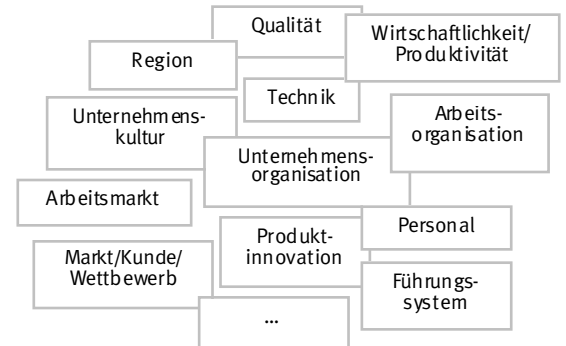
- Lassen Sie zunächst von allen Anwesenden das „neue“ Unternehmen grob beschreiben.

Diese Äußerungen könnten zum Beispiel fallen:

- Wir sind ökonomisch sehr erfolgreich.
- Wir haben sehr innovative Produkte.
- Im Jahr 2008 haben wir eine der innovativsten Produktions- und Arbeitsorganisation.
- Die Belegschaft ist hoch qualifiziert.
- Alle sind zufrieden mit der Arbeit und den Arbeitsbedingungen.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifizieren sich mit dem Unternehmen.
- In der Bevölkerung genießt das Unternehmen ein hohes Ansehen.

- Anschließend stellen Sie die Frage, welche Punkte müssen berücksichtigt werden, damit dieses „neue“ Unternehmen Wirklichkeit wird?

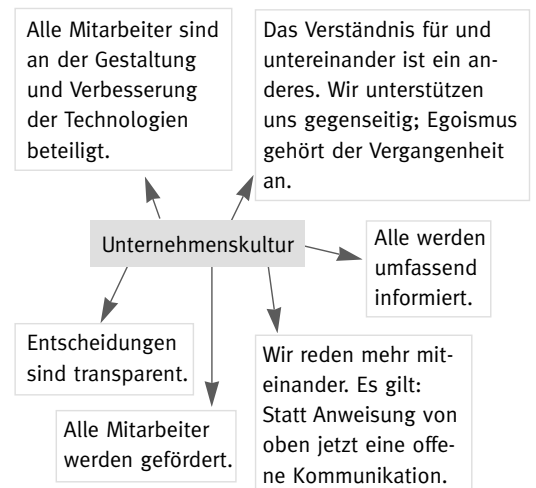
Folgende Punkte/Themenkomplexe könnten genannt werden:



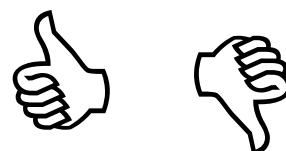
- Nun beschreibt jedes Gruppenmitglied aus seiner jeweiligen Perspektive sehr genau, was für ihn das Besondere am Unternehmen im Jahr 2008 ist.

Achten Sie darauf, dass keine Meinung unterdrückt oder durch unüberlegte Bewertungen lächerlich gemacht werden.

Beispiel:



- Jetzt empfiehlt es sich in einer Diskussionsrunde Zusammenhänge, Abhängigkeiten und mögliche Widersprüche heraus zu arbeiten. Dabei ist zu beachten, nicht sofort den Alltag als Maßstab zu nehmen. Erinnern Sie sich, es gibt eine emotionale und eine analytische Ebene bei der Erarbeitung eines Zukunftsbildes. Versuchen Sie beide Ebenen auseinander zu halten oder bei hitzigen Debatten immer wieder durch Reflexion festzuhalten.

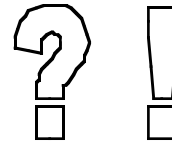


BEWERTUNG

- „Was hat sich gegenüber 2003 wesentlich geändert? An welchen Stellhebeln wurde gedreht?“
Gehen Sie gemeinsam jeden Themenkomplex nochmals durch und prüfen, wo sich etwas geändert hat.

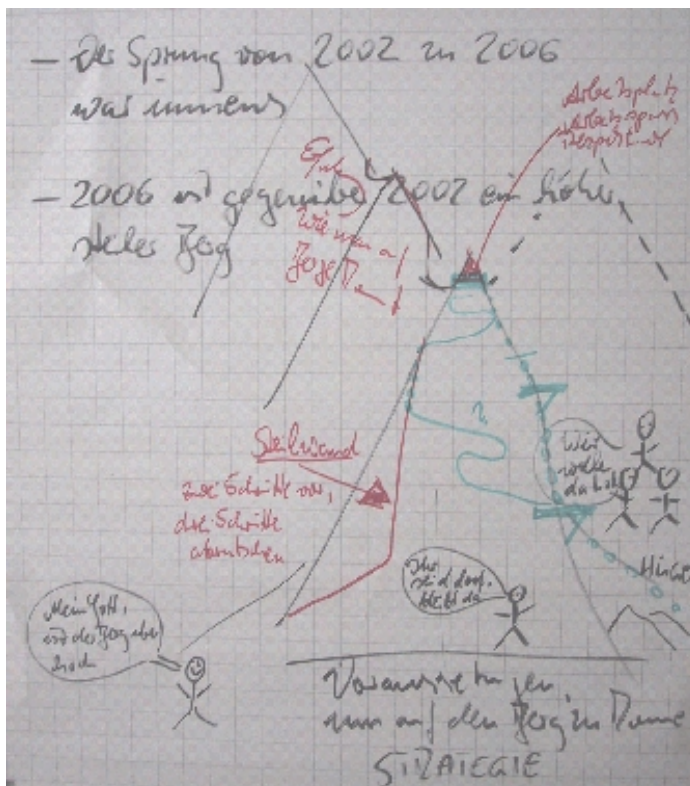
Beispiel:

Schauen Sie sich den Punkt „Unternehmenskultur“ oder „Personal“ oder „Führungssystem“, usw. im Detail nochmals an.



- Stellen Sie sich gemeinsam die Frage: „Was hindert uns, diese wenigstens fiktive ‚Zukunft‘ zu verwirklichen?“
- Und stellen Sie sich auch die Frage: „Welche Befürchtungen haben wir nicht angesprochen, obwohl sie unausgesprochen im Raum stehen?“

Eine der KOMPASS-Entwicklungsgruppen machte sich Sorgen, ob alle Beschäftigten und Führungskräfte, den Weg in die Zukunft mitmachen können. Sie zeichneten ein Bild, um ihre Befürchtungen zu verdeutlichen. Die Fragen, die dieses Bild beeinflussten waren: „Ist der Berg nicht zu groß und nicht zu steil für uns?“ „Helfen uns Etappenziele?“ „Was machen wir mit den Kolleginnen und Kollegen, die nicht mithalten können?“ „Wie können wir jenen Mut machen sich zu engagieren, die abseits stehen?“ „Wie muss die Strategie und Taktik aussehen, damit alle auf den Berg kommen?“ „Wie verschaffen wir uns Kondition? Wie trainieren wir?“



Dieses Flip-Chart stammt aus der KOMPASS-Praxis. Es gibt Einblick in die Diskussion über die Befürchtungen und Ängste.

5. WO KLEMMT'S BEI UNS IM UNTERNEHMEN?

– EINE KLEINE ORGANISATIONSANALYSE ZUR ÜBERPRÜFUNG DER TRAGFÄHIGKEIT VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN –

Eine wichtige und grundsätzliche Frage, die es zu klären gilt, lautet: Ist das Unternehmen in seiner Gesamtheit bereits veränderungsbereit und veränderungsfähig. An dieser Frage kommen Sie nicht vorbei, wenn Sie etwas ändern wollen. Heute wird ja oft vom „lernenden Unternehmen“, von der „lernenden Organisation“ gesprochen. Stellen Sie fest, wie weit Sie im Unternehmen von diesem Leitbild noch entfernt sind. Dies herauszuarbeiten, hilft Ihnen unsere Organisationsanalyse.

Ist unsere Organisation, die Unternehmenskultur und das Führungssystem tragfähig für einen Veränderungsprozeß?

Beantworten Sie in der Gruppe die nachfolgenden Fragen und kennzeichnen Sie farblich die jeweiligen Antworten der verschiedenen Teilnehmer. Damit können Sie die unterschiedlichen Einschätzungen transparent machen und Differenzen herausarbeiten.

5.1 Würden alle Führungskräfte/Beschäftigte mit unserem SZENario übereinstimmen oder würden sie das alles anders sehen?

Die meisten würden zustimmen

Die meisten würden das anders sehen

6

1



Gibt es unterschiedliche Bewertungen durch die Führungskräfte/ Beschäftigten?

ja nein

Wenn es grundsätzliche Unterschiede in der Einschätzung von Führungskräften resp. Mitarbeitern gibt, wo wären auf der Skala die Führungskräfte, wo die Beschäftigten zu platzieren?

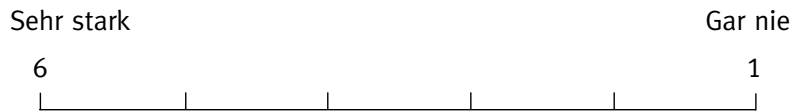
5.2 Gibt es im Unternehmen Aufgaben, die überhaupt nicht verteilt sind – die also niemand durchführt?

viele wenige keine (nennen Sie Beispiele)

Gibt es im Unternehmen Aufgaben, die nicht verteilt sind – die aber von mehreren Personen/Abteilungen zum Teil gleichzeitig bearbeitet werden?

viele wenige keine (nennen Sie Beispiele)

5.3 In welchem Ausmaß ergreifen Führungskräfte/Beschäftigte Initiative, auch wenn sie keine formale Verantwortung tragen?



5.4 Auf welchen Gebieten liegen unsere

Stärken

Schwächen

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5.5 Beschäftigen wir uns im Unternehmen mehr mit uns oder mit den Kunden?

- Mehr mit uns
- Mehr mit dem/den Kunden
- Weder noch

Wenn „Weder noch“, mit was beschäftigen wir uns denn dann?

5.6 Wie sehen die Beziehungen untereinander aus?

A zwischen den Beschäftigten



B zwischen den Vorgesetzten untereinander



C zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten



D zwischen verschiedenen Funktionsbereichen



E zwischen Abteilungen innerhalb eines Funktionsbereichs



5.7 Wie geht man bei uns mit Konflikten um?



5.8 Wie geht man bei uns mit Konflikten um?

ja nein

- Zwang**
der Stärkere bekommt Recht
- Besänftigung**
Man tut so, als gäbe es keine Meinungsunterschiede oder als seien sie nicht bedeutsam
- Unterdrücken**
Es gilt als unfein, Meinungsverschiedenheiten offen anzusprechen.
- Aushandeln**
Man verhandelt, spielt seine Karten im richtigen Moment aus, vermindert den Problembereich auf einige Punkte und arbeitet für den grössten eigenen Vorteil.
- Offene Gegenüberstellung**
Man stellt Probleme und dazugehörige Informationen einer eingehenden Untersuchung zur Verfügung und bemüht sich um Mechanismen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede abklären, um so einen echten Problemlösungsprozess in Gang zu setzen.

5.9 Welche(n) Führungstyp(en) treffen wir bei uns im Unternehmen an?

- Förderer
- Kümmerer
- Kontrolleur
- Abwiegler
- Bremser
- Machtausüber

Wenn Sie an dieser Stelle der Strategieentwicklung noch mehr über „ihr“ Unternehmen wissen wollen, sollten Sie sich mit den folgenden Fragen befassen, die Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, zwei erfahrene Organisationsentwickler, für eine Organisationsanalyse formulierten. Wir haben die Fragen ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ (2003, S. 105 ff) entnommen und an einigen Stellen überarbeitet.

Mit den KOMPASS-Instrumenten SALSA^{SE} und SALSA^{FE} können Sie anschließend die hier gewonnenen Ergebnisse ganz gut ergänzen, denn SALSA^{SE} und SALSA^{FE} erweitert den Blick durch die Einbeziehung weiterer Führungskräfte und der Beschäftigten.

A

Wie treffend charakterisiert jede der folgenden Aussagen Ihre Organisation? Tragen Sie zu jeder der unten aufgeführten Aussage die Zahl ein, die Ihrer Schlussfolgerung entspricht:

1 = überhaupt nicht, 2 = bis zu einem gewissen Grade, 3 = sehr

- Im ganzen Unternehmen herrscht ein Gefühl, für das Unerwartete anfällig zu sein. _____
 - Jeder fühlt sich für einen zuverlässigen Betrieb verantwortlich. _____
 - Die Führungskräfte widmen dem Management des Unerwarteten genauso viel Aufmerksamkeit wie dem Erreichen der offiziellen Unternehmensziele. _____
 - Die Beschäftigten auf allen Ebenen des Unternehmens legen Wert auf Qualität. _____
 - Wir investieren Zeit und Mühe, um herauszufinden, ob sich unsere Tätigkeiten schädlich auf die Organisation, die Belegschaft, die Kunden, andere interessierte Gruppen und die allgemeine Umwelt auswirken könnten. _____
 - Wir achten darauf, wann und warum sich die Beschäftigten, die Kunden oder Dritte von unserem Unternehmen möglicherweise benachteiligt oder gestört fühlen könnten. _____
 - Alle im Unternehmen sind sich weitgehend einig darüber, welche Fehler wir unbedingt vermeiden wollen. _____
 - Alle im Unternehmen sind sich weitgehend einig darüber, was möglicherweise schief gehen könnte. _____
- Summe _____

Ergebnis: Addieren Sie die Zahlen. Ist das Ergebnis höher als 16, so befassen Sie sich im Unternehmen heute schon mit dem Unerwarteten und sind darauf vorbereitet. Ergebnisse, die unter 10 Punkten liegen, deuten darauf hin, dass Sie aktiv werden und ernsthaft erwägen sollten, wie Sie sich auf die Zukunft besser vorbereiten sollten. Liegt das Ergebnis zwischen 10 und 16 so sollten Sie genau prüfen, welche Punkte kritisch sind und diesen mehr Aufmerksamkeit schenken.

B

Wie zutreffend beschreibt jede der folgenden Aussagen Ihre Arbeitsgruppe, Abteilung oder das gesamte Unternehmen? Tragen Sie neben jede der unten aufgeführten Aussage die Zahl ein, die Ihrer Schlussfolgerung entspricht:

1 = überhaupt nicht, 2 = bis zu einem gewissen Grade, 3 = sehr

- Im Laufe einer normalen Woche, gibt es bei unserer Arbeit nur selten Ausnahmesituationen. _____
- Die Situationen, Probleme oder Fragen, denen wir begegnen, sind Tag für Tag die gleichen. _____
- Die Beschäftigten im Unternehmen haben Mühe, alle Informationen zu bekommen, die sie für ihre Arbeit brauchen. _____
- Es wird erwartet, dass die Arbeit auf eine bestimmte Art und ohne Abweichungen durchgeführt wird. _____
- Die Leute bei uns arbeiten oftmals unter hohem Produktionsdruck. _____
- Die Belastungen führen häufig dazu, dass „Abkürzungen“ eingeschlagen werden, d.h. vorgegebene Verfahren, Wege etc. umgehen. _____
- Die Arbeitsumwelt bietet Anreize zum Vertuschen von Fehlern. _____
- Man hat wenig Entscheidungs- und Handlungsspielraum, um sofort etwas zu unternehmen, wenn unerwartete Probleme auftreten. _____
- Vielen Leuten mangelt es an den erforderlichen Fertigkeiten und Sachkenntnissen, um schnell zu reagieren, wenn unerwartete Probleme auftauchen. _____
- Die Leute (Führungskräfte und/oder Beschäftigte) machen selten den Mund auf, um die Annahmen, Meinungen, Vorstellungen (sog. „Bilder“) hinter den gerade diskutierten Fragen in Zweifel zu ziehen. _____
- Wer einen Fehler begeht, bekommt ihn häufig vorgehalten. _____
- Es ist schwierig, andere um Hilfe zu bitten. _____

Summe _____

Ergebnis: Addieren Sie die Zahlen. Ist das Ergebnis höher als 24, dann ist das aktuelle Potential für Achtlosigkeit hoch, und Sie sollten aktiv überlegen, wie Sie die Fähigkeit zu Achtsamkeit und Aufmerksamkeit unverzüglich verbessern können. Ergebnisse unter 14 Punkten weisen darauf hin, dass bei Ihnen Achtsamkeit und Aufmerksamkeit schon eine große Rolle spielen.

C

Beantworten Sie die folgenden Aussagen über Ihre Arbeitsgruppe, Abteilung oder Gesamtunternehmen mit *stimmt* oder *stimmt nicht*.

	stimmt	stimmt nicht
- Die Leute (Führungskräfte und/oder Beschäftigte), die hier arbeiten, neigen dazu, auftauchende Probleme zu verleugnen.	0	0
- Wenn jemand Zweifel oder Sorge zum Ausdruck bringt, tut man diese schnell als unwichtig ab.	0	0
- Wenn etwas Unerwartetes geschieht, versuchen wir selten herauszufinden, warum die Sache nicht so gelaufen ist wie erwartet.	0	0
- Wenn etwas Unerwartetes geschieht, werden nicht alle darüber informiert.	0	0
- Wenn unerwartete Probleme auftauchen, nehmen sich die Beteiligten selten Zeit, um zu besprechen, was sie vor dem Zwischenfall gesehen und gehört haben.	0	0
- Wenn alles anders läuft als erwartet, legen die Leute selten ihre ursprünglichen Annahmen, Meinungen, Vorstellungen etc. offen.	0	0
- Es ist nicht üblich, dass wir unsere Annahmen an der Wirklichkeit überprüfen.	0	0
- Wenn etwas nicht so läuft wie erwartet, kommt es selten vor, dass alle ihre ursprünglichen Annahmen der neuen Situation angemessen anpassen.	0	0
- Es kommt selten vor, dass wir unsere Praktiken und Verfahren abändern, um auf diese Weise neue Erkenntnisse in unsere Arbeit und Vorgehensweise zu integrieren.	0	0
- Wir betrachten Beinahe-Treffer oder Beinahe-Unfälle als Fehler, die mögliche Gefahren enthüllen, und nicht als einen Beweis für unsere Fähigkeit zur Vermeidung von Katastrophen.	0	0
- Wir behandeln Probleme, Fehler und Irrtümer als Informationen über den Zustand unseres Unternehmens und unserer Organisation und versuchen, Lehren daraus zu ziehen.	0	0
- Die Beschäftigten melden einen Fehler mit weitreichenden Konsequenzen meist auch dann, wenn niemand sonst ihn bemerkt.	0	0
- Die Führungskräfte fragen von sich aus nach „schlechten Nachrichten“ und fordern alle Beschäftigten auf, offen darüber zu reden.	0	0
- Die Beschäftigten haben keine Hemmungen, mit ihren Vorgesetzten oder dem Betriebsrat über Probleme zu sprechen.	0	0

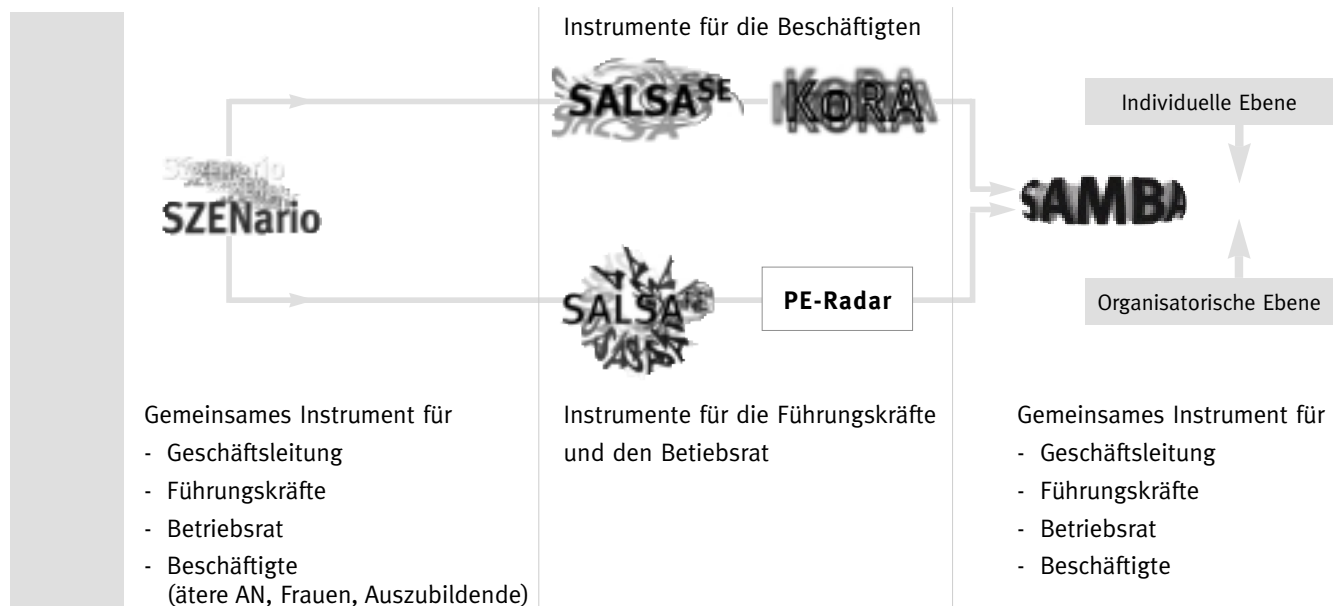
- Die Beschäftigten werden dazu motiviert, Entscheidungen und Vorgänge zu hinterfragen.	0	0
- Wir streben alle danach, den Status quo in Frage zu stellen.	0	0
- Im Allgemeinen analysieren wir gemeinsam auftretende Probleme, um ihre Entstehung und Ursache besser zu verstehen.	0	0
- Die Beschäftigten werden dazu angeregt und aufgefordert, unterschiedliche Ansichten zu äußern. Konsequenzen haben sie nicht zu befürchten.	0	0
- Alle hören einander genau zu; es kommt selten vor, dass ein Standpunkt als unwichtig abgetan wird.	0	0
- Wenn etwas Unerwartetes passiert, sind alle daran interessiert, zuzuhören und eine vollständige Situations- und Ursachenanalyse vorzunehmen.	0	0
- Wir schätzen Skeptiker.	0	0
- Wir zeigen, dass wir uns einander vertrauen.	0	0

Zu welchen Schlussfolgerungen kommen Sie, wenn Sie Ihre Antworten betrachten?
 Wie ist es um die Unternehmens-, Kommunikations- und Lernkultur bestellt?

6. SO GEHT ES WEITER

Damit sind die ersten Schritte in Richtung einer Bildungsplanung getan. Sie sind allerdings darauf schon gut vorbereitet, denn ein strategischer Ansatzpunkt in Ihrem Szenario verweist mit Sicherheit auf die umfassende Bedeutung einer vorausschauenden Personalentwicklung. Mit den KOMPASS-Instrumenten SALSA^{SE}, SALSA^{FE}, SAMBA und dem PE-Radar können Sie nun weiterarbeiten und im Detail klären, welche individuellen und betrieblichen Qualifikationsbedarfe und persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse aktuell zu befriedigen sind. Gleichzeitig bekommen Sie Hinweise darauf, an welcher Stelle Sie mittelfristig im Bereich der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung aktiv werden müssen. Alle Instrumente fördern den Reflexionsprozess: „Wo stehen die Beschäftigten und wo steht das Unternehmen?“

Wir empfehlen Ihnen für den Einsatz der KOMPASS-Instrumente die folgende Vorgehensweise:



Viel Spaß und viel Erfolg bei der weiteren Arbeit an der Zukunft!