



Umgang mit Komplexität: Zukunftsbild entwickeln



Schlüsselkompetenz – vernetztes Denken und Handeln

Das Kernziel der Bildung für nachhaltige Entwicklung ist der Erwerb nachhaltigkeitsorientierter Handlungskompetenzen in beruflichen Handlungssituationen (Siehe Infoblatt Einleitung – Zielstellung der Weiterbildung).

Zwei der sechs Schlüsselkompetenzen – systemisches und vernetztes Denken und die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität – sind für die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Zukunftsbilder besonders bedeutsam. Sie sind die Voraussetzung, komplexe Probleme überhaupt erkennen und lösungsorientiert im Sinne der Nachhaltigkeit handeln zu können. Die Auszubildenden werden befähigt, die Folgen betrieblichen und gesellschaftlichen Handelns zu bewerten und ihre Auswirkungen auf die Zukunft zu reflektieren. Schließlich werden sie künftig selbst verantwortliche bzw. Führungspositionen übernehmen und Entscheidungen zu treffen haben.

Megatrends erfordern neues Denken

Megatrends wie Globalisierung, Technologie/Digitalisierung, Gesundheit, Urbanisierung oder demografischer Wandel konfrontieren Unternehmen mit folgenreichen Problemen, die sich mit linearem Denken allein nicht mehr lösen lassen. Ging es früher darum, Prozesse und Produkte zu perfektionieren und weiter zu entwickeln, geht es heute in der vernetzten Welt um die Optimierung des Ganzen, um den Wechsel vom linearen zum vernetzten Denken. Man spricht von einem Paradigmenwechsel und das gleich in zweifacher Hinsicht, denn auch Themen wie Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz, Ehrlichkeit, sichere und gesunde Lebensgrundlagen als Maxime des Handelns in der Wirtschaft und in der Gesellschaft sind zu berücksichtigen. (Siehe Arbeitsblatt Einführung – Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit)

Statt rechtzeitig den Trends zu begegnen, reagieren Verantwortliche oftmals erst, wenn der Leidensdruck sehr hoch ist und Veränderungen unvermeidlich werden. Das wiederum erzeugt Aktionismus und erhöht das Risiko falscher Entscheidungen. Die vorhandenen Schwierigkeiten werden dann isoliert betrachtet und behandelt, obwohl vieles miteinander vernetzt ist. Oft werden nur die Symptome bekämpft, weil die wahren Ursachen nicht erkannt werden.

Strategische Kompetenzen

Will man richtige, gut überlegte Entscheidungen treffen, führt an vernetztem systemischen Denken und Handeln kein Weg vorbei. Dafür muss strategische Kompetenz erworben werden. Das gelingt allerdings nicht durch einfache Wiederholung oder Training, denn jedes Problem, jede Situation ist speziell und unberechenbar. Einfache Regeln gibt es nicht. Vielmehr muss sich jeder von festen Denkmodellen lösen und ungewöhnliche Ideen zulassen, um sich ein Bild von der Zukunft machen zu können. Hilfreich ist auch ein Perspektivwechsel vom Entwickler zum Nutzer. Wichtig ist eine Aufgaben- und Anforderungsanalyse, um das Problem umfassend zu beschreiben.

Welche Werkzeuge und Anleitungen ermöglichen es aber Unternehmen, komplexe Problem zu erkennen und Lösungsansätze zu finden? Und wie schärft man den Blick für relevante Trends, um frühzeitig Chancen ableiten zu können?

Komplexe Probleme erkennen

Zunächst geht es um ein Verständnis für Komplexität und vernetztes Denken. Wodurch unterscheiden sich komplexe Probleme von nichtkomplexen?

M1 Umgang mit Komplexität: Zukunftsbild entwickeln

Charakteristiken komplexer und nichtkomplexer Themen ¹⁾

Komplexe Probleme	Nichtkomplexe Probleme
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vielzahl an Einflussfaktoren (einschließlich Beteiligter), die sich vielfach beeinflussen. ■ Nicht alle Einflussfaktoren eines komplexen Problems lassen sich durch Eingriffe beeinflussen (häufig sogar nur wenige). ■ Komplexe Probleme unterliegen einer Eigendynamik: Ständig kommt es zu Veränderungen und Entwicklungen, die ein Problem ständig verändern. ■ Die künftige Entwicklung komplexer Inhalte ist schwer vorherzusehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Themen, Probleme, Situationen, die keine/wenige Vernetzungen mit anderen Faktoren haben. ■ Probleme und Situationen, auf die man (allein) Einfluss hat. ■ Probleme und Situationen, die sich rasch und mit wenigen Mitteln beheben lassen. ■ Probleme und Situationen, die in ihrer Entwicklung vorhersehbar sind.

Der Klimawandel z. B. ist eindeutig ein komplexes Problem, ebenso der demografische Wandel. Ein defekter Kühlschrank hingegen ist kein komplexes Problem, denn es lässt sich durch Reparatur oder Neukauf lösen. Sowohl Ursache als auch wirksame Maßnahmen zur Abhilfe sind eindeutig erkennbar.

Zu wenige Bewerber für offene Ausbildungsstellen können gleichzeitig ein komplexes und ein nicht komplexes Problem darstellen. Nachwuchs würde sich mitunter finden lassen, wenn das Unternehmen zielgerichtet und frühzeitig mit den potenziellen Zielgruppen kommunizieren würde. Beim gegenwärtigen Pflegenotstand aber handelt es sich eher um ein komplexes Problem, das ein Unternehmen allein nicht oder nur schwer in den Griff bekommen kann. Es gibt viele Beteiligte mit unterschiedlichen Interessen. Zudem hat ein einzelnes Unternehmen auf die Grundsituation wenig Einfluss.

Statt komplexe Probleme allein lösen zu wollen, sollte der begrenzte Einfluss anerkannt und systematisch damit umgegangen werden. Man konzentriert sich einerseits auf beeinflussbare Faktoren und stellt sich andererseits auf unvermeidbare negative Wirkungen eines nichtlösbaren Problems ein.

Um z. B. das Problem des Fachkräfte- und Azubimangels zu lösen, muss ein Unternehmen vorausschauend eine eigene Strategie entwickeln (Siehe Arbeitsblatt M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke). Das Problem selbst, hervorgerufen durch den demografischen Wandel, bleibt aber bestehen. Lediglich die Auswirkung auf das eigene Unternehmen kann mit wirksamen Maßnahmen minimiert werden.

Zusammengefasst zeichnen sich komplexe Probleme durch folgende Eigenschaften aus: ²⁾

Merkmal 1: Große Anzahl an Elementen

Merkmal 2: Vernetztheit – alles hängt mit allem zusammen

Merkmal 3: Intransparenz – nicht alle notwendigen Informationen sind zugänglich

Merkmal 4: Zieloffenheit – viele mögliche und teilweise unvereinbare Ziele

Merkmal 5: Eigendynamik – die Dinge ändern sich von selbst

Handlungsfelder und Folgerungen für konkretes Handeln abschätzen

Die Grundlage für Entscheidungen bilden letztendlich die abschätzbaren Folgen. Denn jegliches Handeln hat Folgen. Selbst ein Nichtstun führt zu Konsequenzen. Bekannte Beispiele dafür sind Nokia oder Blackberry. Komplexe Probleme müssen also frühzeitig identifiziert und die unterschiedlichen Handlungsoptionen untersucht werden. So werden gewünschte und unerwünschte Auswirkungen auf Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft sichtbar.

M1 Umgang mit Komplexität: Zukunftsbild entwickeln

Trends erkennen – in nachhaltige Innovationen investieren

Wer Trends frühzeitig erkennt und für sich nutzt, gewinnt Vorsprung, erfasst Risiken oder trifft Vorkehrungen und richtet sein Denken und Handeln auf die Zukunft aus.

Ein positives Beispiel für eine langfristige Strategie zeigen Unternehmen wie Edeka und dm. Sie planten schon vor über einem Jahrzehnt neue Stellen, während die Konkurrenz schon von Stellenabbau sprach. Edeka und dm hatten offensichtlich bereits ein Zukunftsbild entworfen und erkannt, dass ethischer Konsum zunehmen wird und Kunden Wert auf Glaubwürdigkeit legen. Ihr Konzept: Service, Qualität, Nachhaltigkeit und Gesundheit.

Ein negatives Beispiel hingegen liefert die Automobilindustrie, die die Mobilität der Zukunft regelrecht verschlafen hat. Zu spät wurde der Trend zur E-Mobilität ernst genommen. Stattdessen sollten manipulierte Abgaswerte eigene Schwächen überdecken. Eine der größten Schwachstellen waren die fehlenden Ladestationen, um die geringe Reichweite der E-Autos auszugleichen. Statt sich strategische Partner zu suchen und ein innovatives Nutzungskonzept zu entwerfen, wurde das Problem verdrängt und auf die Politik abgeschoben.

Die aktuelle Frage lautet: wie werden sich die Trends in drei, fünf und in zehn Jahren entwickelt haben? Welche Strategie ist die Richtige?

Das Zukunftsinstitut spricht von zwölf Megatrends, die wiederum diverse Mikrotrends haben.

Das sind die kleinen Veränderungen hinter den großen Trendbewegungen, die aber ebenfalls Zukunftspotenzial haben und Vorläufer größerer Trends sein können. Sie zeigen sich in technischen Lösungen, Services, Angeboten oder jungen Bewegungen.

Der Megatrend Technologie/Digitalisierung nahm seinen Anfang in den 1990er Jahren. Heute kommt kein Unternehmen daran vorbei, denn er verändert die Arbeitswelt fundamental. Aber was heißt das konkret? Welche Zukunftsfrage stellt sich für das Unternehmen? Und welchen Einfluss haben dabei die soziokulturellen Trends sowie die Lebensstile und die Bedürfnisse der Menschen? Es handelt sich also um ein komplexes Problem, bei dem man das große Ganze sehen muss.

Folgende Fragen sind zu beantworten: ³⁾

- Auf wen wird der Trend Auswirkungen haben?
- Wer wird davon profitieren?
- Wer kommt dabei schlecht weg?

Ein Beispiel ist die Mobilität der Zukunft, die große Auswirkungen auf ganz viele Branchen und die gesamte Gesellschaft haben wird. Wenn es selbstfahrende Autos gibt, braucht dann noch jemand einen Führerschein oder schließt teure Versicherungen ab? Und was geschieht mit den Tankstellen und den Autowerkstätten, woher kommt der Strom?

Ein zukunftsfähiges Unternehmen sollte also seine Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen.

Innovationen müssen sich dabei an nachhaltigen Kriterien messen lassen, denn sie sollen einen Mehrwert für Unternehmen und Verbraucher schaffen.

Um Chancen und Risiken für sich, die Umwelt und Mensch einschätzen zu können, hilft ein bewährtes Werkzeug, die SWOT-Analyse (Siehe Arbeitsblatt M2 Stärken-Schwächen-Profil – SWOT-Analyse). Mit ihr werden zunächst die Stärken und Schwächen des Unternehmens unter die Lupe genommen, um Chancen und Risiken richtig bewerten zu können. Das Ergebnis gibt Aufschluss darüber, wie der neue Weg oder das Produkt das Unternehmen verändert. In unserer vernetzten Welt kann es gut sein, dass eine innovative Lösung bereits am Markt ist. Deshalb gehören Recherchen und eine Konkurrenzanalyse zur SWOT-Analyse.

M1 Umgang mit Komplexität: Zukunftsbild entwickeln

Zukunftsbild entwickeln

Die Zukunft ist immer ungewiss. Trotz dieses unbefriedigenden Zustands muss man in die Zukunft hinein planen und handeln – als Individuum, Unternehmen und Gesellschaft. Nicht erst heute, in einer Zeit großer technologischer Umbrüche, sorgen sich die Menschen um die Zukunft, wie dieses fast zweihundert Jahre alte Zitat beweist:

„Die Zukunft hat viele Namen. Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.
Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für die Mutigen ist sie die Chance.“

Victor Hugo (1802-85), frz. Dichter d. Romantik

Wer sich mit der Zukunft aktiv auseinandersetzt, fühlt sich ihr nicht ausgeliefert, sondern wird ihr Gestalter. Bei der Betrachtung von Trends und Marktanforderungen, die wesentlichen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben können, helfen Szenarien und gedankliche Modelle, die mögliche Lösungsansätze simulieren. Damit gelingt es, sich vorausschauend auf Entwicklungen vorzubereiten und Prioritäten zu setzen. Auch die Folgen lassen sich besser abschätzen.

Ein solches Modell hat das Zukunftsinstitut entwickelt. Es nennt sich „Future-Room“ und ist eine bereits bewährte Methode des bestimmten Nachdenkens über die Zukunft des Unternehmens.⁴⁾

Die Zukunft des Unternehmens entdecken

Der Name „Future Room“ steht für einen Denk- und Gestaltungsraum. In diesem fiktiven Raum wird über die Zukunft nachgedacht, es werden Zukunftsfragen beantwortet und auf eine bestimmte Art ausgewertet. Daraus ergeben sich Konsequenzen, aus denen sich wiederum Aktionen ableiten. Das schafft Klarheit über die nächsten Schritte in die Zukunft.

Weil man nicht alles auf einmal sehen kann, bewegt man sich im Future Room nicht nur in drei Dimensionen, sondern in vier. Die vierte Dimension ist das Unbekannte mit einer neuen Funktion: Das Beobachten als zentrale Aufgabe. Es geht darum, verborgene Kräfte und Potenziale im Unternehmen zu entdecken.

Fragen an die Zukunft

Jedes Unternehmen hat seine eigenen Fragen an die Zukunft. Sie sind der Ausgangspunkt im Future Room. Häufig arbeiten Unternehmen mit Zukunftsfragen, die sehr allgemein sind. Zum Beispiel: „Wie viele Berufe werden durch die Digitalisierung verschwinden?“ Für den öffentlichen Diskurs ist diese Frage vielleicht interessant. Für das einzelne Unternehmen ist diese Art der Verallgemeinerung wenig hilfreich. Es muss seine ganz individuelle Frage stellen. Das ist nicht einfach und der erste Schritt in den Future Room.

Bezogen auf das Einzelhandelsgeschäft der fiktiven Unternehmerfamilie Baumann würde die allgemeine Frage lauten:

„Gibt es in der Zukunft noch kleine stationäre Einzelhandelsgeschäfte?“

Die individuelle Zukunftsfrage allerdings würde lauten:

„Welche Kunden können wir in Zukunft ansprechen und welche Rolle übernehmen wir?“

Der Future Room ist eine Methode, ein Denk- und Gestaltungsraum, in dem Zukunftsbilder entstehen. Innerhalb des Raums betritt man weitere Räume. Sie stehen für Produkt, Verfahren und Technologie, Organisation, Markt, Wirtschaft, Gesellschaft und Mensch als wichtigste Kategorie. Weitere Themen sind die Trends und ihre Auswirkungen: Womit beschäftigen sich Mitarbeiter heute und morgen am meisten, Vorstellungen von der Zukunft, Signale über Schwachstellen, Zukunftsthemen. Als Ergebnis entsteht aus der Synthese ein Big Picture, ein großes Bild der Zukunft. Auf ihm sind zentrale Erkenntnisse über die eigenen Potenziale und verborgene Wirkkräfte zu entdecken und die daraus erwachsenden Konsequenzen werden sichtbar. So kann das Unternehmen die richtigen Schritte in die Zukunft gehen. Das Modell eignet sich für einen Workshop und ist ein guter Einstieg, sich ein eigenes Bild von der Zukunft zu machen.