

zukunftsInstitut

Harry Gatterer Stefan Tewes

MEGA TREND RESEARCH

DIE BESTEN WERKZEUGE UND METHODEN,
SELBST DIE ZUKUNFT ZU GESTALTEN

MURMANN

zukunftsInstitut

DIE BESTEN
WERKZEUGE UND
METHODEN,
SELBST DIE ZUKUNFT
ZU GESTALTEN

MEGA TREND RESEARCH

Harry Gatterer
Stefan Tewes

MURMANN

CONTENT

1

Raus aus der Guru- und Influencer-Falle!

Was Zukunftsforschung nicht ist – und warum wir sie neu denken und betreiben müssen

Seite 7

2

Gerade jetzt: Megatrends bieten Orientierung

Warum Megatrends in Zeiten von Erschöpfung und Orientierungslosigkeit wichtige Hilfestellungen leisten

Seite 69

3

Megatrend Research: Die neue Dimension der Zukunftsforschung

Erkenntnisse generieren sich aus einem umfassenden Research-Verfahren

Seite 133

Megatrend Research –
Auf den Punkt Seite 220

Literatur Seite 222



**Raus aus der Guru-
und Influencer-Falle!**
Was Zukunftsforschung
nicht ist – und warum
wir sie neu denken und
betreiben müssen

Die Zukunftsforschung ist tot –
es lebe die Zukunftsforschung!

Das ist die Kernthese des vorliegenden Buches, mit dem wir einen Beitrag für belastbare und anwendbare Ansätze in der Trend- und Zukunftsforschung leisten werden. Denn genau das ist dringend geboten. Wir leben in einer Welt, in welcher der Wunsch von Unternehmen und Individuen nach einer planbaren, gestaltbaren Zukunft vielerorts nur mehr nostalgisch-romantischen Charakter zu haben scheint.

Sichere Zukunft war gestern.

Massive geo- und wirtschaftspolitische Veränderungen, Krieg in Europa, Energiewende, Pandemie-Risiken, Fake-News-Debatten und neue Technologien zeigen uns auf, dass die Zukunft nicht durch einfaches Fortschreiben aus der Vergangenheit zu gestalten ist.

Andererseits ist und bleibt eine planbare Zukunft für Unternehmen erfolgsentscheidend.

Zukunft muss möglichst berechenbar sein, damit unternehmerische (Investitions-)Ent-

scheidungen für das nächste Jahrzehnt und darüber hinaus auf eine fundierte Basis fallen können.

Unternehmen leben davon, dass sie Geld ausgeben, um – in Zukunft – mehr Geld einzunehmen. Behörden, Stiftungen, Regierungen, Schulen usw. funktionieren genau andersherum: Sie nehmen erst Geld ein, um dieses später auszugeben. Der Fokus dieser Einrichtungen liegt also in der Generierung von Geld. Die Zukunft dient als Tapete für das Geldeinnehmen – Versprechen, Ideologien und Konzepte der Zukunft werden eingesetzt und mit Kapital verbunden. Die Realisierung der Ideen ist dann eher sekundär.

Die Zukunft bleibt ein offenes Versprechen und kann – je nach Stimmungslage – adaptiert werden.

Für Unternehmen ist die Zukunft eine Variable. Mit dem Einsatz von Mitteln wird auf Zukunft oder Zukünfte gesetzt: Erst wird das Geld ausgegeben – durch Investitionen, Löhne, Infrastrukturen –, und später, also in der Zukunft, kann dieses als Gewinn realisiert werden. Daher ist die Qualität, mit der Zukunft antizipiert

werden kann, für Unternehmen lebensentscheidend. In dieser, der Zukunft, deuten sich neue Knappheiten, mögliche Bedürfnisse und Optionen an.

Nun war die Zukunft nie eindeutig. Sie zeigt sich nicht vollumfänglich, und eine Berechnung zukünftiger Ereignisse ist selbst mittels digitaler Superintelligenz nicht möglich. Vielmehr hat der Grad an Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft einen neuen Höhepunkt erreicht. Damit wächst die Unruhe. Gleichzeitig nimmt die Komplexität im Hintergrund zu.

WACHSENDE KOMPLEXITÄT

► Zu einem Synonym für Unsicherheit und Unberechenbarkeit hat sich der Begriff Komplexität entwickelt. Hinter Klagen über die Komplexität der Verhältnisse steht häufig die Angst vor einer unbeherrschbaren Zukunft.

Wir bezeichnen mit Komplexität das Resultat aus der Masse an Faktoren und Elementen, die die Zukunft beeinflussen, und die Dynamik ihrer veränderten Beziehungen.

Die so verstandene Komplexität unserer Welt wird nicht ab-, sondern weiter zunehmen. Es wird sowohl mehr Elemente als auch veränderte Beziehungen geben. Ein wichtiger Treiber ist die zunehmende Interaktion zwischen Menschen und Maschinen. Es gibt keine Konversationen mehr, in denen Technologie keine Rolle spielt. In der einfachsten Form nutzen wir Technologien, um mit anderen zu kommunizieren.

Eine Aufzählung dieser Technologien ersparen wir Ihnen: Sie wissen ja selbst, wie Sie arbeiten. Stellen Sie sich nun vor, wie viel mehr Kommunikation zwischen humanen und technologischen Elementen existieren wird und wie dynamisch diese Beziehungen sein werden. Diese Dynamik macht deutlich, dass in zeitlicher Betrachtung Unveränderliches veränderlich wird.

Nichts ist für die Ewigkeit, und nahezu unverrückbare Tatsachen sind im Laufe der Zeit nur temporäre Gegebenheiten.

Ob wir über das Römische Reich, die Mauer oder über die alten Vorschriften in Ihrem Unternehmen sprechen. »Das haben wir schon immer so gemacht« ist kein Leitsatz in der Hochgeschwindigkeitswelt von heute. Aber die Komplexität umfasst noch weitere Elemente: enge Kopplungen mit einer Vielzahl von Rückkopplungen beziehungsweise Feedbacks zwischen den Elementen.

Wichtig ist, zu erkennen, dass die Nichtlinearität ausschlaggebend für unsere Unsicherheit ist.

Die zeitliche und die räumliche Trennung führen generell zur Nichtlinearität von Ursache und Wirkung. Soll heißen, dass wir von überall in der Welt zu jedem erdenklichen Zeitpunkt Entscheidungen treffen können. In diesem Kontext müssen wir verstehen, dass nicht die eine, die richtige Komplexität existiert.

Komplexität wird durch subjektive Wahrnehmung bestimmt.

Die Entkopplung von Raum und Zeit sowie die einhergehende Schnelligkeit der Veränderung und Entscheidungsnotwendigkeit wird individuell als unterschiedlich bedrohlich angesehen. Expertise ist sofort – also instant – möglich. Schnelligkeit führt zu Opportunität und folglich zu mehr Wechselbeziehungen.

Die Adaptivität wird zum neuen Mantra der Zukunft. Unternehmen, Menschen, Nationen entwickeln sich weiter, und ständige Anpassung ist die Folge. Für Deutschland nicht unbedingt eine Kernkompetenz. Planung und Kontrolle, Stabilität und Ordnung sind hier eher zu nennen. Und genau in diese Welt der überlasteten Wahrnehmungsmöglichkeiten und der Begrenzung der Steuerung

führen nun digitale Technologien zu noch mehr Verknüpfung, noch mehr Schnelligkeit und noch weniger Beständigkeit.

Wer nie gelernt hat, sich anzupassen, hat es nun schwer.

Die Folge: Wir suchen Erkenntnis. Wir suchen den richtigen Weg. Doch Wege sind neuerdings nur kleine Schritte, die iterativ angepasst werden müssen. Und diese Anpassung kann nur aus dem Inneren eines Unternehmens kommen. Wer seine Zukunft an eine externe Steuerung koppelt – egal ob an Berater oder Regierung –, hat vermutlich eine schwierige und steinige Zukunft vor sich.

Eines ist in der heutigen Komplexitätsdebatte noch wichtig zu erwähnen: Betrachteten wir Unternehmen einst als soziale Konstrukte, müssen wir heute den Einzug des technischen Systems erwähnen. Unternehmen funktionieren nicht mehr ohne Technologie. Egal, ob zur Erkenntnisgewinnung, zur Verbindung von Menschen oder Menschen mit Maschinen (Konnektivität) oder um neue Menschen zu erreichen.

Technologie ist der Schmierstoff unserer Highspeed-Welt.

In der heutigen Zeit tritt in den Dialog von Menschen eine Maschine als aktiver Player hinzu: KI-gesteuerte Chatbots.

Dramatischer Wandel findet auch beim Lesen von Zeitungen und Zeitschriften statt.

Üblicherweise basiert die publizistische Welt auf dem Dialog eines Journalisten mit dem Leser. Stimmt das noch? Oder wird der Text zum Teil bereits durch künstliche Intelligenz generiert? Wie etwa das Setzen von Wortfiltern, das Markieren von Posts als »fake« oder »real«, die Interaktion von Algorithmen in Kaufprozessen. Alles Formen, in denen Menschen mit Menschen und Maschinen interagieren. Meist unsichtbar. Meist in Echtzeit. Und vor allem auch komplex. Mit Dynamik und hoher Veränderung. Kein Wunder, wenn ein Aufschrei zur Reduzierung laut wird.

Verbote und Regulierung sind die neuen Skalpelle der Komplexität.

Das, was nicht beherrschbar ist, muss reguliert werden: Daten, Gesundheit, Bildung etc. Aber: Komplexität lässt sich nicht reduzieren. Nicht in einer global vernetzten Welt. Die Folgen sind nicht direkt ersichtlich. Es gilt die Nichtlinearität von Ursache und Wirkung. Das trifft übrigens auch für ökologische Systeme zu.

Selbst wenn Sie versuchen wollen, ein Gespräch zwischen Menschen zu führen, ohne dass eine Technologie involviert ist, gelingt dies kaum mehr. An der Kaffeemaschine beim Small Talk ist die Hand am Smartphone. Oder in abhörsicheren Räumen, in denen Technologie zur Abschottung von Abhörtechnologie eingesetzt werden muss.

Machen Sie mal das Experiment und schalten einen Tag Ihr Internet ab.

Wie wir es auch drehen: Konversationen jeglicher Art sind immer Gespräche von Menschen mit Menschen und mit Maschinen. Das alles führt zu mehr – genau – Komplexität. Was aber nicht heißt, dass uns diese wachsende Komplexität über den Kopf wachsen muss.

Es geht nicht um die Beherrschung von Komplexität im Sinne von Reduktion, sondern um den Umgang mit Komplexität.

Beispiel Autofahren: Die Komplexitätsanforderungen sind in der ersten Fahrstunde am höchsten. Tausende von Impressionen der Straße, Hunderte von Akteuren, die sich gleichzeitig individuell – wenn auch nach gewissen Regeln – bewegen. Unerwartete Ereignisse, mit denen man jederzeit zu rechnen hat. Und dann noch die Fülle an Steuerungsnotwendigkeiten: lenken, bremsen, beschleunigen; kuppeln und manuell schalten; visuelle und akustische Reize. Würden wir alle Geschehnisse rund um eine einzige Minute Autofahren beschreiben wollen, bräuhete man eine ganze Lebensspanne dafür.

Ob aus Komplexität Überforderung resultiert, ist eine sehr subjektive Sache.

Und genau hier greift die Erkenntnis: Komplexität ist nicht für alle gleich, sondern bedarf der individuellen Einschätzung. Was wiederum harte Konsequenzen mit sich

bringt: In einer komplexen Welt müssen wir uns wieder mit dem Individuum beschäftigen.

Zurück zum Auto. Wir lernen mit der Zeit, mit dieser Komplexität im Straßenverkehr umzugehen. Unsere Komplexitätserfahrung ist ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Umgang mit komplexen Situationen.

Je besser wir Instrumente für den Umgang mit Komplexität nutzen können, desto besser kommen wir mit ihr zurecht.

So haben im Straßenverkehr Navigationsgeräte dafür gesorgt, mit der Vielzahl an möglichen Abbiegeoptionen besser zurechtzukommen. Und das Training im Alltag – Autofahren – hilft uns, mit schwierigeren Situationen zurechtzukommen. Dabei gelingt es nicht, die Komplexität des Straßenverkehrs zu reduzieren – es sei denn über gravierende Regelungen wie die Abschaffung einer Straße in einem Wohngebiet. Immer häufiger sehen wir aber das Gegenteil: etwa die »Shared-Spaces«, in denen alle Akteure, vom Fußgänger bis zum Lkw, gleichwertig sind, diese Räume erhöhen die Komplexität und erzeugen eine stärkere Aufmerksamkeit im Augenblick. Und es funktioniert.

Wer heute in der Wirtschaft den Anspruch erhebt, Komplexität reduzieren zu wollen, ist ein Scharlatan – oder ein Anhänger von Zwangsmaßnahmen und »geplanter Wirtschaft«.

Zum Beispiel reduziert die Abschaffung einer Straße in einem Wohngebiet die Komplexität der Straße »per Zwang«. Will sagen: Nur Regeln oder Subventionen können die Komplexität zumindest für eine gewisse Zeit beeinflussen. Denn nur so lässt sich Komplexität reduzieren. Das gilt auch für das Bildungssystem, Gesundheitssystem, Bahnsystem. Für viele Systeme.

Wer reduziert, erhöht nicht den Fortschritt, sondern schafft einen Raum, in dem Rückgang akzeptiert wird.

Viele dieser Schutzräume sind die letzten Bastionen, sich in einer komplexen Welt nicht anpassen zu müssen.

Nun führt uns diese Komplexitätszunahme in andere Zwänge, nämlich in ein höheres Innovationstempo. Global gesehen müssen wir

schneller, besser und zielsicherer mit unseren Innovationen als je zuvor sein.

Mehr Komplexität bedeutet mehr Überraschungen, Grauzonen und Unsicherheiten.

Was wiederum bedeutet, dass wir häufiger die Gefahr erleben, abgehängt zu werden und uns schneller anpassen zu müssen. Um dem adäquat zu begegnen, brauchen wir neue Lösungen – fast täglich. Wir können nicht mehr auf die eine Innovation oder Transformation hoffen, die alles erlöst und alle Probleme beseitigt – das wäre die Hoffnung nach sprunghafter Komplexitätsreduktion.

Das alte Lewin'sche Paradigma des »Einfrierens« von Veränderungen wirkt obsolet. Der Sprung von der erlösenden Transformation zu wiederkehrenden Übergängen (Transitions) hat längst in unsere Lebenswelt Einzug gehalten. Wiederkehrende neue Lösungen schaffen neue Herausforderungen, das Spiel steigert sich, das Tempo nimmt zu. Die Erkenntnis nimmt indes ab, und so werden neue Lösungen gebraucht, um Erkenntnismuster zu identifizieren – weit über dem, was Menschen noch imstande sind zu erkennen.

Der Siegeszug der KI wird seinen Lauf nehmen.

Wenn Unternehmen so etwas wie Problemlösungsanbieter sein wollen, verwundert es nicht, dass auch das Tempo zunimmt, in dem Unternehmen gegründet werden und verschwinden. Die Fähigkeit, der Komplexität zu begegnen, ist nicht nur erfolgsentscheidend. Sie ist überlebenswichtig. Komplexität lässt sich nicht reduzieren, so viel können wir sagen. Aber sie lässt sich als Fundament für das Gestalten von Unternehmen nutzen.

Und damit sind wir wieder bei der Zukunft.