

„Zukunft ist das Lieblingsswort der Politiker“

Im Interview mit Prof. Dr. Walter Simon,
Autor des Methodenkoffers Zukunft

0100101101101101101010101010001010101101101100
11011011011010101010001010101101101100



Prof. Dr. Walter Simon hat sich bereits als Autor, Kongressredner und Trainer einen Namen gemacht. Der von ihm gefüllte bisher fünfbändige „Gabals großer Methodenkoffer“ hat sich zum Standardwerk für die wichtigsten Business-Skills entwickelt. Im Interview mit Wissen+Karriere erklärt der Autor des mehrbändigen Zukunftskoffers, worauf es beim Zukunftsmanagement ankommt.

Wissen+Karriere: Im April erschien im GABAL-Verlag ihr Zukunftskompendium. Was erwartet den Leser in diesem 700-seitigen Kompendium?

Prof. Dr. Walter Simon: Im Band 1 mit dem Titel „Zukunft – Grundlagen und Trends“ bekommt der Leser ausführliche Informationen zu den Megatrends unserer Epoche, zum Nutzen der Zukunfts- und Trendforschung sowie zu den Ursachen und Kräften des Wandels, so z. B. zur Rolle der Technologie oder des Zufalls. Auch die Zukunftsfähigkeit von Management und Politik wird kritisch hinterfragt.

Band 2 ist ein reich gefüllter Werkzeugkoffer. Er enthält alle Managementkonzepte für ein gesondertes Zukunftsmanagement, z. B. Change-, Innovations- oder auch Wissensmanagement. Hinzu kommen ein gutes Dutzend Arbeitsinstrumente. Zu nennen wären hier stellvertretend die Szenariomethode, das Wargaming, die Technikfolgenabschätzung und die Zukunftswerkstatt.

W+K: Bleiben wir doch gleich mal bei der Zukunfts- und Trendforschung. Welchen Nutzen bietet sie uns?

Prof. Simon: Fast keinen. Die Zukunftsforschung hat keine Zukunft mehr. Sie ist ein Sammelsurium an Vermutungen, Selbstverständlichkeiten oder schlichtweg Irrtümern. Außerdem, welche von tausenden möglichen Zukünften soll sie erforschen? Und kann man etwas erforschen, was noch gar nicht real existent ist? Die Trendfor-

schung ist für viele Interessenten auch nicht mehr trendy. Das, was Horx & Co. „erforschen“, interessiert die Designerabteilungen von Life-Style-Produzenten, aber geht an den gesellschaftsrelevanten Trends in Wirtschaft, Wissenschaft und Technik vorbei. Die meisten Zukunfts- und Trendforscher sind Publizisten, die das lesewirksam aufbereiten, was akribisch arbeitende Wissenschaftler herausgefunden haben. Das Signet „Zukunftsforscher“ verleiht dem Journalisten oder auch Unternehmensberater Scheinreputation, Aufmerksamkeit und gute Honorare.

W+K: Das klingt hart. Und wie steht es mit der Zukunftsfähigkeit der Politik?

Prof. Simon: Zukunft ist das Lieblingswort der Politiker. Aber es geht zuallererst um die persönliche Zukunft. Sie denken an die nächste Wahl, aber nicht an kommende Generationen. Die Staatsverschuldung zeigt, wie wenig sie zur Folgenabschätzung fähig sind.

Es gehört zum Wesen der Politik, sich keine grundsätzlichen und langfristigen Themen auszusuchen. Schließlich möchten sie nicht in die Zukunftshaftung genommen werden. Wenn wundert es da, wenn Komiker inzwischen ernster genommen als unsere Politiker.

W+K: Geben Sie dem Management bessere Noten?

Prof. Simon: Auch nicht viel besser. Wir wissen aus der Forschung, dass Spitzenmanager weniger als drei Prozent ihrer Zeit für das Nachdenken zwecks Zukunftsgestaltung aufwenden. Ihr Motto müsste eigentlich „Von der best-practise zur next-practise“ lauten. Aber wer die Vergangenheit aufbaute, fühlt sich ihr emotional verbunden. Da man selbst als Konformist angefangen hat und sich dieses Verhalten als erfolgreich erwies, bleibt man sich auch in der Zukunft treu. Also, keine Experimente. Man will zwar Querdenker, aber bitte

nicht in der eigenen Abteilung. So wächst die Lähmschicht im Unternehmen.

W+K: Es gibt doch aber eine Menge Managementratgeber, die helfen könnten, den Weg in die Zukunft zu weisen. Was halten sie davon?

Prof. Simon: Es gibt eine regelrechte Rezeptflut, die von einer Superlativ-Begriffslawine begleitet wird. Die Autoren versprechen nicht nur Erfolg, sondern Spitzenleitungen, Megasuccess oder gar Quantensprünge. Wenn Tom Peters und Robert Waterman von der entscheidenden Erfolgsregel „Primat des Handelns“ sprechen, verweise ich einfach nur auf das kölnische Sprichwort „von nix kütt nix“. Bei den Erfolgsfaktoren handelt es sich um keine wissenschaftlichen Erkenntnisse, sondern um lange vorliegende Allgemeinweisheiten. Das, was die Managementgurus empfehlen, stammt aus dem menschlichen Erkenntnisfundus von Seneca über Machiavelli bis hin zu den klugen Sprüchen meiner Großmutter. Ich habe meinen Berufserfolg vielen Ratschlägen zu verdanken, die ich nicht befolgte.

W+K: Sie sind sehr skeptisch, was die Möglichkeiten der Zukunftsprognose angeht. Warum?

Prof. Simon: Warum sollen Trend- und Zukunftsforscher bessere Prognosen abgeben als Wirtschaftsforscher? Nicht nur Zukunftsbeschreibungen sind ungenau, auch Gegenwartsanalysen liegen oft beträchtlich daneben. Es ist wie mit der Wettervoraussage. Zukunftsplanung kann nicht alle Diskontinuitäten ausschließen. Durch das Auftreten von Neben-, Fern- oder Rückwirkungen können schon aller kleinste Veränderungen der Ausgangsbedingungen zu einer Unzahl von Zukunftsmöglichkeiten führen. So genannte „Wild Cards“ wie der 11. September oder die Bankenkrise 2008/2009 machen einen Strich durch die Rechnung. „Das einzig Gewisse an der Zukunft ist die Ungewissheit“, sagt der Soziologe Niklas Luhmann. ►

W+K: Kann man nicht wenigstens Grob-richtungen aufzeigen, sodass unsere Entscheider zu begründeten Annahmen kommen?

Prof. Simon: Ja, aber hier ist jeder in seinem Revier selbst gefordert. Man benötigt eine kontinuierliche, ungerichtete Beobachtung auf alles, was auf eine Organisation einwirken könnte. Dieses ist umso wichtiger, je mehr und schneller sich wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern. Das „strategische Radar“ empfängt dann vielleicht „schwache Signale“, die Teile eines neuen Trendpuzzles sein könnten. Es gab solche „schwachen Signale“ in Form warnender Stimmen vor dem Hedgefondskapitalismus. Aber man wollte sie nicht hören, weil die Signale der Börseneuphorie lauter waren.

W+K: Was genau versteht man unter Megatrends?

Prof. Simon: Megatrends sind Zukunftsentwicklungen, die nachhaltige Veränderungen bewirken, mittel- bis langfristig wirken und starke globale Wirkungen haben. Sie wirken auf vielen Ebenen unserer Existenz: Familie, Konsum, Werte, Technologie, Lebensstil, Arbeitsweise. Ihre Halbwertszeit liegt bei etwa 20 bis 25 Jahren.

W+K: Welches sind die für uns relevanten Megatrends?

Prof. Simon: Das sind zunächst die wichtigsten Schrittmachertechnologien, wie IKT, Bio- und Nanotechnologie. Die Globalisierung gehört ebenso zu den Megatrends wie der demografische Wandel. Die Arbeitswelt wird sich fundamental verändern. Dieses teilweise unter dem Einfluss der Pluralität der Lebensformen bzw. dessen, was wir die Multioptionsgesellschaft nennen. Der Mensch wird sich immer mehr aus Traditionen, Regeln, Sitten oder sozialen Zwängen befreien und das Lebensprogramm aus vielen Angebotsoptionen gestalten. Nicht zu vergessen, was manche die Feminisierung der Arbeitswelt nennen. Und das Ganze bekommt noch einen gewaltigen Schub aus dem Übergang vom Industriezeitalter in die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft.

W+K: Sie haben einen ganzen Band Ihres Zukunftskompendiums jenen Methoden und Instrumenten gewidmet, die der Zukunftsnavigation dienen. Welche empfehlen Sie unseren Lesern?

Prof. Simon: Zukunftsprojektionen jedweder Art setzen den Willen zum vernetzten und zukunfts-offenen Denken voraus, denn viele Zukünfte sind denkbar, selbst Störereignisse. Die wichtigste, sozusagen die Grundtechnik, ist das vernetzt-systemische Denken. Wir müssen lernen, mehrdimensional, dynamisch-prozesshaft, ganzheitlich und zugleich detailliert zu denken. Wir müssen Systemgrenzen gedanklich überspringen und uns in anderen Revieren nach „Zukunftsstoff“ umzuschauen. Die Fähigkeit, Beziehungen zwischen Systemen und Teilsystemen bzw. Systemelementen herzustellen, ist eine der Grundvoraussetzungen kreativen Zukunftsdenkens.

W+K: Sie haben 30 Seiten des Bandes der Szenarioanalyse gewidmet. Was bietet sie den Entscheidern?

Prof. Simon: Der Einsatz der Szenariomethode macht ggf. Vorurteile oder begrenzten Sichtweisen bewusst. Wer aber „harte“ Vorhersagen und eine eindeutige Fortschreibung der Gegenwart erwartet, wird enttäuscht, denn mehr als Zukunftsbilder auf der Basis von Gedankenexperimenten „Was wäre wenn“ sind nicht möglich. Die Szenarioanalyse hilft verschiedene Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Dabei ist der Prozess oft wichtiger als das Ergebnis, denn es geht nicht nur um zukünftige Wahrscheinlichkeiten, sondern um die Ermittlung von Wirkungszusammenhängen.

W+K: Jeder Entscheider möchte nun aber doch in etwa wissen, was auf uns zukommt. Könnten Sie uns so etwas wie die Grobrichtung nennen?

Prof. Simon: Es gibt vier überübergeordnete Trends, sozusagen Metatrend über den Megatrends: Beschleunigung, Digitalisierung, Dezentralisierung und Komplexitätsverdichtung. Sie bewirken ein fundamentales Klima und drücken der Welt ihren Stempel auf ■



Prof. Dr. Walter Simon

ZUR PERSON

Prof. Dr. Walter Simon ist 1946 in Hamburg geboren und gelernter Drogist. Von 1974 bis 1979 absolvierte er die Hochschule für Wirtschaft und Politik (Dipl.-Sozialwirt) und studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Hamburg und Frankfurt/M. (Dipl.-Soziologe). Vor seinem Einstieg bei der AEG im Jahr 1979 promovierte er im Fach VWL zum Dr. rer. pol. Er gründete das PW in Bad Nauheim (1982), war Gastprofessor an der State University of Wisconsin (1991/92) und Lehrstuhlinhaber für Personal- und Unternehmensführung an der Hochschule Rhein-Main (1996–2001). Darüber hinaus ist Simon Leiter des Corporate University Centers in Bad Nauheim, Kongressredner, Autor und Gastdozent an der Steinbeis-Universität Berlin sowie der FH Friedberg-Gießen.



**GABALs GROSSER
METHODENKOFFER ZUKUNFT**
Grundlagen und Trends

GABAL-VERLAG
ISBN: 9783869361819
29,90 EURO