

## **Zukunft ist nicht nur ein Wort ...**

### **Zukunftsgestaltung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Anwendung**

**von Klaus Burmeister, Z\_punkt büro für Zukunftsgestaltung**

Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie mal war. Dieser Satz von Karl Valentin trifft auch heute noch zu, und mehr denn je: Früher erschien die Zukunft mit der Morgenröte einer anderen, besseren und gerechteren Welt, in politischen Programmen stand sie für eine Reformperspektive, für den Versuch, Antworten auf gesellschaftliche Krisen zu finden. Auch heute pflegen Parteien und Unternehmen den positiv besetzten Begriff gern in ihren Entwürfen und Festreden zu bemühen, doch steht er häufig nurmehr als Platzhalter für den Verlust an gesellschaftlicher Gestaltungskompetenz im Angesicht rasanter Globalisierung und beschleunigter Innovationsprozesse.

Dabei haben wir die Zukunft bitter nötig: Die Parteien suchen den Anschluß an das 21. Jahrhundert, die EXPO 2000 ringt um zündende Ideen für das 3. Jahrtausend, der Zukunftsminister befragt Experten, um ein modernes "Orakel von Delphi" zu erstellen, und die Unternehmen versuchen, sich mit Fusionen für die Zukunftsmärkte zu wappnen. Doch auch der inflationäre Gebrauch des Wortes täuscht nicht darüber hinweg, daß langfristig angelegte und tragfähige Zukunftskonzepte für Wirtschaft und Gesellschaft sich kurz vor der Jahrtausendwende rar machen. Stimmige Strategien für die Zukunft der Arbeit fehlen ebenso wie für die Zukunft des Sozialstaats oder der Informationsgesellschaft. Der Bedarf an zukunftsfähigen Konzepten, die über den Tag hinauswachsen, war selten so drängend wie heute.

### **Gruppe Zukunft**

Die deutsche Zukunftsforschung greift diese Herausforderung auf und stellt sich den gewandelten Aufgaben. Seit 1990 bündelt sie ihre Aktivitäten in einem Netzwerk, zu dem sich das Institut für Zukunftsforschung und Technologiebewertung (IZT) in Berlin, das Sekretariat für Zukunftsforschung (SFZ) in Gelsenkirchen, die Gesellschaft für Zukunftsgestaltung – Netz-

werk Zukunft e.V. und die Zeitschrift ZUKÜNFT zusammengeschlossen haben. Die beteiligten Einrichtungen verstehen ihre wissenschaftliche Arbeit als Einmischung – auch in soziale und politische Auseinandersetzungen – und als Gestaltungsangebot. Als neuer Partner ist nun Z\_punkt büro für zukunftsgestaltung hinzugekommen. Das neue Unternehmen, im Mai 1997 gegründet, firmiert seit Januar 1998 als GmbH und wird von dem Zukunftsforscher Klaus Burmeister geleitet. Es erweitert das Dienstleistungsangebot der Gruppe Zukunft in Richtung einer stärkeren Praxisorientierung und Unternehmensberatung.

### **Zukunftsgestaltung für Unternehmen**

An der Schnittstelle zwischen wissenschaftlicher Zukunftsforschung und praktischer Anwendungsorientierung liefert Z\_punkt Orientierungswissen für Unternehmen, Institutionen und Verbände. Schon heute ist der Bedarf an Orientierungswissen in der Wirtschaft enorm und nimmt mit fortschreitender Globalisierung sowie der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion weiter zu. Um unter verschiedenen Entscheidungsalternativen eine langfristig tragfähige wählen zu können, benötigen Unternehmen eine solide Kenntnis der Rahmenbedingungen, um so mehr, wenn es um strategische Entscheidungen von großer Tragweite geht. Die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien greifen angesichts der Komplexität der Umfeldbedingungen zu kurz, qualitative Methoden gewinnen immer mehr an Bedeutung.

### **Szenarien der Zukunft**

Hier setzt Z\_punkt an: Das Institut bedient sich der klassischen Methoden der Zukunftsforschung und rekurriert ebenso auf den Methodenkanon der empirischen Sozialforschung. Vor allem aber finden kreative Methoden wie Zukunftswerkstätten und die Szenariotechnik Eingang in die Arbeit. Basierend auf einer fundierten und fortlaufend erweiterten Datensammlung der wichtigsten – sozialen, ökonomischen, politischen, kulturellen und ökologischen – Trends bis zum Jahr 2020, können konkrete Umfeldszenarien generiert werden. Auf dieser Grundlage lassen sich Aussagen über die

Entwicklung zukünftiger Märkte, beispielsweise im Bereich von Multimedia oder Medizin, treffen. Entscheidend ist jedoch in erster Linie der Prozeß, in dem die verschiedenen Szenarien gebildet werden, und der in enger Kooperation mit dem Auftraggeber stattfindet – nicht allein das Ergebnis steht im Vordergrund, sondern auch der Weg dahin ist bedeutsam: der intensive Diskussionsprozeß, der neue Sichtweisen des jeweiligen Problems hervorbringt. Hier finden die spezifischen Anforderungen und Fragestellungen des Auftraggebers ihren Niederschlag. Im Szenarioprozeß wird die Konsistenz der Szenarien überprüft, können unterschiedliche Akteursstrategien auf ihre möglichen Folgen hin abgeklöpft und verschiedene Stör-Ereignisse berücksichtigt werden. Die so erstellten Szenarien lassen sich bei Bedarf auf eine bestimmte Fragestellung hin verdichten – z.B. im Hinblick auf Anforderungen, die neue Produkte und Dienstleistungen in Zukunft zu erfüllen haben. Auf diese Weise wird auch das komplexe Wirkungsgefüge zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld sichtbar: Das eröffnet z.B. die Chance, mögliche Akzeptanzprobleme bei der Einführung neuer Produkte vorwegzunehmen – und ihnen vorzubeugen. Mit gutem Erfolg wurde dieser Ansatz – der im übrigen auch an den Auftraggeber hohe Anforderungen stellt und schon deshalb nicht mit der klassischen Unternehmensberatung gleichgesetzt werden kann – in einem Projekt mit der Deutschen Telekom AG umgesetzt.

Das Unternehmen selbst spielt in diesem Zusammenhang die Rolle eines Akteurs, der im Rahmen seiner Handlungsmöglichkeiten eine proaktive Umfeldgestaltung vornehmen kann. Um auf den Zukunftsmärkten präsent zu sein, bedarf es für die Unternehmen eines entsprechend gewandelten Selbstverständnisses. Unternehmen wachsen in die Gesellschaft, in Zukunft sicher noch stärker als es heute bereits der Fall ist. Aber auch umgekehrt wirkt die Gesellschaft zunehmend in die Unternehmen hinein – daraus ergeben sich naturgemäß Spannungen, aber auch Chancen für zukunftsfähiges Wirtschaften und Handeln.

### Durch Möglichkeitsstudien strategisches Handeln vorbereiten

Angelehnt an die Methode der Zukunftswerkstatt, in den 70er Jahren von Robert Jungk entwickelt, hat Z\_punkt das Konzept von "invention workshops" (Möglichkeitsworkshops) entwickelt, eine Herangehensweise, die den Horizont für das weitere strategische Handeln von Unternehmen absteckt. In interdisziplinär besetzten Workshops kommen Manager, Techniker, Designer und Zukunftsforscher zusammen und bearbeiten Themenstellungen wie: Wie sehen Produkte oder Dienstleistungen im smart home der Zukunft aus? Am Ende eines solchen, z.B. einwöchigen Möglichkeitsworkshops steht eine visualisierte Zukunftsstudie, die entweder Produktideen generiert, neue Dienstleistungsangebote beschreibt oder innovative strategische Handlungsfelder eröffnet.

### Präsentation geht neue Wege

Auch in der Präsentation beschreibt die anwendungsorientierte Zukunftsgestaltung neue Wege: Z\_punkt liefert keine rein textbasierten Zukunftsstudien, sondern setzt auf eine medial unterstützte Vermittlung der Ergebnisse, wobei Infografiken, hypertextbasierte Dokumente, Animationen und CD-ROMs ebenso zum Einsatz kommen wie Filmsequenzen oder Kurzvideos.

Als weitere Dienstleistung bietet Z\_punkt jenen Unternehmen, die Ökologie und Ökonomie zu vereinbaren suchen, mit dem Online-Fachinformationsdienst ([www.future-management.de](http://www.future-management.de)) Orientierungswissen und entsprechende Entscheidungshilfen. Zum Thema zukunftsfähiges Wirtschaften bringt *future management* ein wechselndes Schwerpunktthema, aktuelle Nachrichten und Hintergrundinformationen, aber auch eine nützliche Stichwortliste ins Internet. Bereits erschienen sind Ausgaben zu den Themen: 5 Jahre nach Rio, ökologische Unternehmenskommunikation und ökologische Produktpolitik; das aktuelle Magazin widmet sich dem Thema neue Mobilitätsdienstleistungen. Auch der Vermittlung von Zukunftswissen widmet sich Z\_punkt: Derzeit bereitet das Institut einen Bild-Text-Band zu vergangenen und aktuellen Visionen der Zukunft vor, das Thema wird auch Gegenstand einer Galerie im Internet

und einer CD-ROM sein. An der Konzeptionierung des Europäischen Museums für Frieden, das in der österreichischen Burg Schlaining am 8. Mai 2000 eröffnet wird, ist das Z\_punkt beteiligt und plant auch eine eigene Ausstellung zur Geschichte und Zukunft der Zukunft.

Z\_punkt arbeitet mit einem jungen Team von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachgebiete. Für die jeweiligen Projekte zieht das Institut externe Experten hinzu, die in – mitunter virtuellen – Projektgruppen zusammenfinden, so daß sich das Institut den wechselnden Anforderungen flexibel stellen kann und ein hohes wissenschaftliches Niveau garantiert ist.

### Kontakt

Z\_punkt büro für zukunftsgestaltung GmbH  
Klaus Burmeister  
Munscheidstr. 14, D-45886 Gelsenkirchen  
Tel.: + 49 (0) 209 / 167 - 2828  
Fax: + 49 (0) 209 / 167 -2829  
E-mail: [burmeister@z-punkt.de](mailto:burmeister@z-punkt.de)  
[www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de)  
[www.future-management.de](http://www.future-management.de)

«