

Kann man Zukunft managen?

Über ein realistisches Verständnis von Zukunftsmanagement in Unternehmen von Pero Mičić

Samstagnachmittag im großen Saal des Wiener Hilton im Stadtpark. Ein Vortrag über die Früherkennung von Zukunftsmärkten rundet die erfolgreiche Konferenz der Führungskräfte-Vereinigung ab. Eifrig stellen die Mutigen unter den Teilnehmern nach dem Vortrag ihre Fragen. Darunter Fragen nach dem Gewinner der nächsten deutschen Bundestagswahl und der Höhe der Zinsen im Jahr 2016. Einer will wissen, wie hoch die Trefferquote der Prognosen wohl sei, ein anderer, wie man denn als Automobilzulieferer der Einkaufsmacht der Großabnehmer entweicht? Der Weg zu einem realistischen Verständnis des Zukunftsmanagements ist ganz offenbar ein weiter. Die genannten Fragen offenbaren neben einer sympathischen Naivität auch grundlegende Missverständnisse im Umgang mit der Zukunft und über den Charakter des Zukunftsmanagements. Que sera - Was wird sein? Die Frage beschäftigt die Menschheit seit vielen tausend Jahren. Dabei ist die Zukunft immer schon da – viele Erfindungen sind bereits gemacht, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Die ersten Funktelefone betrieb die Deutsche Reichsbahn 1918, der erste Walkman wurde von Octave Uzanne in *„The End of Books“* 1894 erdacht, und Reinhold Lotze antizipierte im Buch *„Volkstod“* bereits 1932 die „kommende Vergreisung“ in Form des Wandels von der Bevölkerungspyramide zur Spindel.

Zukunftsmanagement ist keine Zukunftsforschung

Entgegen der landläufigen Meinung geht es beim Zukunftsmanagement nicht um Vorhersage. Es geht vorwiegend um Annahmen, die wir alle über die Zukunft treffen. Aufgabe des Zukunftsmanagements ist es, sich diese Annahmen bewusst zu machen – also eher eine Diagnose als eine Prognose dessen, was kommen wird. Zukunftsmanagement ist die Gesamtheit aller Systeme, Methoden und Prozesse zur Früherkennung zukünftiger Entwicklungen und – ganz entscheidend - ihrer Einbringung in Strategien. Selbstverständlich besteht ein Teil der Arbeit eines Zukunftsmanagers aus der Erarbeitung und Verarbeitung von Zukunftswissen. Da es Prognosen und Szenarien in Hülle und Fülle gibt, ist der Zukunftsmanager eher gefordert, die Annahmen von Experten verschiedener Fachgebiete zu evaluieren und die möglichen Konsequenzen frühzeitig zu erkennen. Daraus entwickelt er neue Gestaltungsoptionen, eine strategische Vision und eine Zukunftsstrategie. Der Zukunftsmanager ist keine Prognosemaschine. Die Aufgaben der Zukunftsmanager sind vielfältig. Sie jedoch primär als Prognoseproduzenten zu sehen wäre in etwa genauso falsch wie die durch oberflächliche Beobachtung nahe liegende Annahme, die Kernaufgabe des Kreuzfahrtskapitäns sei die Unterhaltung der attraktivsten oder reichsten Damen beim Captains Dinner.

Zukunftsmanagement ist Chefsache

Der Vorstandsvorsitzende der BASF AG, des weltweit größten Chemieunternehmens, Jürgen Hambrecht, antwortete in einem Interview auf die Frage, was ein Vorstandsvorsitzender sein müsse: „1. „Leuchtturm und Fels in der Brandung, 2. Gralshüter der Strategie und 3. Zukunftsmanager!“

Der Vorstandsvorsitzende müsse sich als Zukunftsmanager zuallererst um die Chancen der Zukunft kümmern, daraus eine Vision und eine Strategie entwickeln und wenn er dann noch Zeit habe, könne er sich mit den Strukturen für profitables Wachstum befassen. Wie Recht er hat!

Zukunftsmanagement lässt sich nicht delegieren

Zukunftsmanagement ist die einzige unternehmerische Aufgabe, die selbst ein Vorstandsvorsitzender nicht delegieren kann und darf. Nicht an Mitarbeiter, nicht an Berater und nicht an Computer. Sie können sich zwar Prognosen, Szenarien und Studien über die Zukunft kaufen oder erarbeiten lassen, jedoch kann Ihnen niemand die Verantwortung dafür abnehmen, sich der Entwicklungen, der Bedrohungen und der Chancen der Zukunft bewusst zu werden. Genauso wenig kann jemand anderes für Sie Annahmen über die wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklungen bilden, die Sie betreffen. Und erst recht kann Ihnen niemand die Entscheidung abnehmen, welchen Weg Sie in die Zukunft gehen wollen.

Ein Modell für Zukunftsmanagement

Wie kann man aber nun Zukunft praktisch managen? Welche Methoden setzt man ein, wie visualisiert man gestaltbare Zukunft für ein Unternehmen? Wir haben dazu ein Modell entworfen, das alle wesentlichen Begriffe und Module einer Zukunftsstrategie in ein gesamthafte Modell integriert und softwaregestützt miteinander vernetzt, also quasi einen umfassenden mentalen Setzkasten für das Zukunftsmanagement eines Unternehmens liefert. Fünf der sieben Schritte werden mit den fünf Brillen des Zukunftsmanagements beschrieben.

Die blaue Brille: Annahmenanalyse



Sie erlaubt Ihnen einen Blick auf die wahrscheinliche Zukunft und fragt nach den wahrscheinlichen zukünftigen Umfeldentwicklungen hinsichtlich Kunden, Markt, Technologie, Umwelt und Recht. Die blaue Brille steht für einen kritischen, distanzierten, logischen und erfahrungsbasierten Blick in die Zukunft.

Die grüne Brille: Chancenentwicklung



Mit der grünen Brille suchen Sie nach der möglichen und gestaltbare Zukunft. Welche Karten haben Sie für das Spiel der Zukunft in Ihrer Hand? Die grüne Brille ist kreativ, erforschend und grenzenlos.

Die gelbe Brille: Visionsentwicklung



Mit der gelben Brille blicken Sie auf die gewünschte Zukunft, auf die Vision und finden Antworten auf die Frage, wie Ihr Unternehmen in fünf bis zehn Jahren aussehen soll. Der Blick ist hier kritisch visionär.

Die rote Brille: Diskontinuitätenanalyse



Die rote Brille öffnet Ihren Blick auf die unerwartete, überraschende Zukunft. Was passiert, wenn Ihre Annahmen doch nicht stimmen und vieles anders wird, als Sie es sich vorgestellt haben? Diese Denkhaltung ist durch die rote Brille zweckpessimistisch.

Die violette Brille: Strategieentwicklung



Durch die violette Brille bestimmen Sie konkrete Ziele, Projekte und Aufgaben zur Verwirklichung der strategischen Vision. Sie bezeichnet eine realistische und pragmatische Sicht auf die Zukunft.

Mit dieser Methode sind bereits der fünf der sieben Schritte eines Zukunfts-Management-Modells umrissen. Entscheidend ist natürlich der abschließende Schritt: Die Institutionalisierung. Die Ergebnisse müssen in die Managementpraxis einfließen und hier ihre Wirkung entfalten.

Je schneller die Zukunft kommt, je schneller sich die Welt um uns herum verändert, desto notwendiger wird es, Zukunftsfaktoren zu analysieren, Chancen zu erkennen und selbst den eigenen Weg aus unzähligen Optionen zu bestimmen. In diesen turbulenten Zeiten gibt Zukunftsmanagement den Überblick über das Wesentliche. Es vermittelt Ruhe und Souveränität, die man für die strategische Führung eines Unternehmens wie auch eines Lebens benötigt. Und im nächsten Moment kann Zukunftsmanagement eine enorme Bewegungs- und Schaffensenergie entfalten helfen, ohne die jede Idee und jeder Gedanke wertlos bleibt.

Pero Mičić gilt international als gefragter Experte für Zukunftsmanagement. Er ist Vorstand der FutureManagementGroup AG und seit 1991 Inhaber des Instituts für Zukunftsmanagement in Eltville. Pero Mičić hat Lehraufträge an renommierten Universitäten und Managementakademien, ist Gründungsmitglied der Association of Professional Futurists in den USA, Vorsitzender des Advisory Boards der European

Futurists Conference in Luzern und war Vorsitzender des Aufsichtsrates eines der größten privaten Bildungsunternehmen in Europa. Pero Mičić zählt laut der Zeitschrift "Impulse" zu den "wichtigsten Zukunftsanalysten Deutschlands". In einem Rating von Zukunftsexperten im Jahr 2003 kam Mičić mit der FutureManagementGroup AG auf Platz 1 im deutschen Sprachraum und Platz 2 in Europa. Mičić berät große Konzerne und führende Mittelständler zu Fragen der unternehmerischen Zukunftsforschung und der praktischen Umsetzung von Zukunftswissen in das strategische Management. www.futuremanagementgroup.com

Inwieweit hängt der unternehmerische Erfolg von einem gelungenen Zukunftsmanagement ab?

Pero Mičić: Nach unseren Beobachtungen und Befragungen liegt der Prozentsatz bei geschätzten 70%. Sieben von zehn verdienten Euro werden also durch die Entscheidung über die langfristige strategische Richtung des Unternehmens bestimmt. Betrachtet man hingegen empirische Untersuchungen über die Zeit, die

Manager damit verbringen, die Zukunft ihres Marktes und ihres Unternehmens über mehr als fünf Jahre vorzudenken, lautet die Antwort: Zwei bis drei Prozent!. In den zwei bis drei Prozent der Zeit der Vorausschau werden nicht nur die Grundlagen für vorbildliche Markterfolge, sondern auch für sagenhafte Pleiten geschaffen.

Würden Sie auch einen Blick in die Zukunft der Weiterbildung und Personalentwicklung werfen? Welche Faktoren kommen hier zum Tragen und sollten von Unternehmen analysiert und integriert werden?

Mičić: Zunächst die Faktoren, die sich auf alle Bereiche der Menschheit auswirken: Die fortschreitende Globalisierung, der demographische Wandel und die rasende technologische Entwicklung werden auch Arbeiten und Lernen weiterhin wesentlich beeinflussen. Das Denken und Kommunizieren in Netzwerken gewinnt zunehmend an Gewicht. Da wird in Europa eingekauft, in Asien produziert, in den USA geforscht und in Deutschland vertrieben. Solche Prozesse lassen sich nur mit hoher interkultureller Kompetenz, den nötigen Sprachkenntnissen und beherrschten technologischen Kommunikationsabläufen steuern. Allesamt Fähigkeiten, die geschult werden müssen.

Entscheidet die Qualität der Personalentwicklung auch den Kampf um gute Mitarbeiter?

Mičić: Sicher. In einigen Branchen herrscht bereits Nachwuchsmangel, qualifizierte Mitarbeiter sind stark umworben und berücksichtigen auch die Entwicklungschancen über attraktive Weiterbildungsprogramme. Aber nicht nur der Nachwuchs steht im Fokus: Wie kann das Know-how älterer Mitarbeiter im Unternehmen genutzt werden? Wie können Arbeitskraft und Arbeitsfähigkeit erhalten werden? Wie kann der Austausch zwischen den Altersgruppen über Mentoren- oder Coachingprogramme organisiert werden?

Wie könnte ein Zukunftsmanagement von HR-Verantwortlichen aussehen?

Das Interview mit Pero Mičić führte Petra Spiekermann