

## **Ideen-Ernte aus der Zukunft**

### **Textilforschung auf industrienaher Zeitreise „Perspektiven 2025“**

Mit innovativen technischen Textilien „Made in Germany“ hat die einst arg gebeutelte Textil- und Bekleidungsindustrie den Strukturwandel geschafft. Textile Leichtbaukomponenten, Textil-Implantate oder Smart Textiles, die heute schon mehr als die Hälfte des Branchenumsatzes ausmachen, haben ihren Ausgangspunkt nicht selten in den 16 deutschen Textilforschungsinstituten. Deren Dachverband, das Forschungskuratorium Textil (FKT), hat in Zusammenarbeit mit dem besonders industrienah geltenden und auf Zukunftslandkarten spezialisierten Zukunftsforscher Thomas Strobel (FENWIS GmbH, Gauting) einen moderierten Blick in das Jahr 2025 geworfen.

**Der Experte, der die Zeitreise als „außergewöhnliche Vorarbeit eines Industrieverbandes für seine Mitglieder“ bewertet, gibt hier einen Einblick in Methode und Ergebnisse des Projekts „Perspektiven 2025“.**

Von Thomas Strobel

Nach gut einjährigem Diskussionsprozess in zahlreichen interdisziplinären Teams liegen für zehn Themenfelder über 250 bewertete Ideen und Lösungsvorschläge zum Einsatz technischer Textilien in Wachstumsmärkten der Zukunft vor. Das Arbeitsmotto dafür war „Das Denkbare machen, statt das Machbare denken!“ Diese „Ideen-Ernte“ aus der Zukunft hat eine Wissensbasis geschaffen, die es Unternehmen der Branche ermöglicht, aus den abgeschlossenen Vorarbeiten selbstständig oder mit Expertenbegleitung firmenspezifische Strategien für die Umsetzung in Innovationen und in neue Geschäftsmodelle abzuleiten. Damit bekommt auch die Arbeit von Verbänden für die Zukunftssicherung von Unternehmen und Branchen einen kreativen Impuls.

Den Nutzen dieser Vorarbeit, bewies erst kürzlich der Verband der Nordwestdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Er lud im April zu einer eintägigen Zeitreise in die textile Zukunft ein. Rund 40 Workshop-Teilnehmer machten sich dabei mit der Methodik des Zukunftsprozesses vertraut und sammelten in Gruppenarbeiten etwa 150 neue Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Unternehmenskooperationen und Märkte.

### **Erst Konzerne, jetzt der Mittelstand**

Systematische und methodisch begleitete Zukunftsforschung als Voraussetzung für „vorausschauendes Fahren“ war bisher vorrangig in strategischen Planungsabteilungen von Konzernen angesiedelt. Ich selbst habe in der Vergangenheit in der Siemens AG daran gearbeitet. In mittelständischen Unternehmen dagegen war und ist oft vor allem die Intuition des Familienunternehmers die treibende Kraft für Innovationen und Veränderung. Doch es wird in einer Welt schneller Veränderungen, technologischen Wandels und zunehmender interdisziplinärer Abhängigkeiten immer schwieriger, auf diese Weise nachhaltig erfolgreich zu sein. Deshalb beschäftigen sich neuerdings Mittelständler, vor allem in inhabergeführten Firmen, zunehmend mit systematischer Zukunftsarbeit.

An jede Form von Zukunftsforschung wird die Frage gestellt, ob sich die Mühe tatsächlich lohnt, „in die Zukunft zu schauen“. Oder, ob sowieso alles ganz anders kommt, weil wir die Zukunft nicht beeinflussen können. Für mich ist wichtig, dass der Fokus nicht darauf gerichtet wird, wie die eine tatsächliche Zukunft zu welchem Zeitpunkt genau Realität wird. Wir verwenden für das Erstellen sogenannter Zukunftslandkarten deshalb die Methodik der Retropolation – also beispielsweise die weite Vorausschau bis ins Jahr 2050 und von dort der Blick zurück auf eine nähere Zukunft in 2025. Die Denkweise der Zukunftslandkarten verknüpft bekannte und vorstellbare Trends zu einer gesamtheitlichen Sicht einer möglichen Zukunft. Dabei wird nachvollziehbar, welche Trends sich gegenseitig verstärken, welche sich hemmen oder sogar ausschließen. So kommt man schließlich einer Vorstellung über Bedürfnisse der Kunden von morgen sowie zu völlig neuen Geschäftsideen und attraktiven Zukunftsmärkten.

### **Ähnlich wie Wetterbericht und Speisekarte**

Erfolgreiche Zukunftsarbeit ist wie ein guter Wetterbericht. Er gibt uns Hinweise, auf welche Wetterlage wir uns bei Kleidung und Ausrüstung einstellen müssen und bewahrt uns damit vor unliebsamen Überraschungen.

Im Kern der Zukunftsarbeit geht es deshalb immer um drei Aspekte:

- Eine Vorstellung für mögliche Zukunftsbilder entwickeln;
- Handlungsoptionen erkennen und ableiten
- und für den erwarteten Weg in die Zukunft eine Auswahl treffen.

Im Grunde haben wir mit genau dieser Vorgehensweise eine Menge Übung – sie entspricht fast dem Besuch eines Restaurants. Mit der Auswahl des Lokals verbinden wir eine Vorstellung über Geschmack und Zubereitung der angebotenen Speisen – unser Zukunftsbild. Mit der Speisekarte erhalten wir dann die Handlungsoptionen für die Gestaltung unserer Essenswünsche. Mit der Bestellung von Vorspeise, Hauptgericht und Nachspeise legen wir die weitere Abfolge fest. Genau damit gestalten wir unsere „Essenzukunft“ nach unserem Geschmack mit. So erleben weniger Überraschungen als bei einer Bestellung nach dem Motto „Herr Ober, bringen Sie mir bitte irgendetwas zu essen.“

Erkunden Unternehmen mit ihren Führungskräften nach dieser Schrittfolge das Morgen und Übermorgen, können sie sich gedanklich schon durch die kommenden Zeiten bewegen. Durch das rechtzeitige Erkennen notwendiger Anpassungen an zukünftige Anforderungen, können plötzliche Veränderungen und verlustreiche Reorganisationen vermieden werden.

### **Experten haben es schwer**

Ein wichtiger Baustein erfolgreicher Zukunftsarbeit ist die Vielfalt der Perspektiven. Wir sichern sie am besten über die Mischung der Beteiligten an einem Zukunftsprojekt ab. Denn menschliche Wahrnehmung ist von einem Paradoxon geprägt. Je mehr Wissen und Erfahrung wir haben, desto mehr verfestigt sich in unserem Kopf ein „Weltbild“, mit dem wir unsere Umgebung betrachten und beurteilen. Nachteil dabei: Was unser bestehendes Weltbild bestätigt oder nahtlos erweitert, nehmen wir gerne auf. Was dem jedoch widerspricht, filtert unser Gehirn automatisch weg, weil es dafür keine starken Anknüpfungspunkte findet. Das ist eine Erklärung, warum es für Experten oft schwierig ist, Paradigmenwechsel frühzeitig zu erkennen. Ein erfolgreicher Weg aus diesem Dilemma ist die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Ausbildungen, Erfahrungen und Altersgruppen.

Unsere menschliche Fähigkeit, Entscheidungen auf der Grundlage von Intuition und Erfahrung zu treffen, wird heute durch die Vielzahl gleichzeitiger Veränderungen entwertet. Denn sie hätte nur für einen vergleichbaren Kontext eine gewohnt hohe Treffsicherheit. Deshalb wird es zur Entscheidungsvorbereitung wichtiger zwischen Erfahrung der Vergangenheit und einem „vorausschauenden Fahren“ in die Zukunft eine Brücke zu schlagen.

### **Zukunftslandkarte als Orientierungshilfe**

Für diese Randbedingungen haben wir das Konzept einer Zukunftslandkarte als Orientierungs- und Entscheidungshilfe entwickelt. Die Grundlagen dafür sind folgende Thesen:

- Zukunftsverständnis ist eine „Team-Expedition“
- Langfristige Mega-Trends bilden eine wichtige Grundlage für Geschäftsstrategien und zukünftigen Wissensbedarf
- Das Verständnis vernetzter Zukunftstrends öffnet den Blick für neue Chancen und reduziert Überraschungen
- Maßnahmen für wahrscheinliche Szenarien können frühzeitig geplant und für die zeitgerechte Umsetzung vorbereitet werden
- Anpassungen an Erkenntnisgewinn werden im Laufe dieser „Expedition“ aufgegriffen

Wie nähern wir uns damit dem Blick in die Zukunft bis 2025? Zunächst werden längerfristige Trends mit Blick auf Kunden, Wettbewerb, Wirtschaft, Technologie, Umwelt, Politik und Gesellschaft identifiziert und in ihrer Wirkung beispielsweise zu einem Zukunftsbild 2050 verknüpft. Mit dokumentierten Prämissen wird dann ein „Rückblick auf 2025“ und von dort auf die Gegenwart möglich.

### **Gedankenfreiheit für Milliarden grauer Zellen**

Retropolativ erhalten wir zwangsläufig einen anderen Eindruck der nahen Zukunft, als bei einer reinen Extrapolation, die vor allem Vergangenheitserfahrungen fortschreibt. Extrapolation als Sichtweise bewährt sich bei relativ kontinuierlichen Entwicklungen, so dem Bevölkerungswachstum. Schon beim Telefon funktioniert das Ganze nicht mehr. Warum? Weil 80 Jahre zwischen dem hölzernen Wandtelefon und dem schwarzen Bakelit-Telefon aus Wirtschaftswunderzeiten liegen.

Von dort waren es aber nur gut 40 Jahre bis zum Smart Phone, das vielfältigste, multimediale Funktionen bietet – auch telefonieren. Mit bloßer Extrapolation, also erfahrungsbasiertem Wissen, ist so ein technischer Quantensprung nicht erkennbar, mit Retropolation dagegen wird er denkbar.

Durch die intensive Diskussion von Zukunftsbildern und der Retropolationsmethodik, die zugleich auch kreative Denkfreiheit für Milliarden Gehirnzellen der Teilnehmer bedeutet, entwickeln Teams ein „Bauchgefühl für morgen“. Diese Erfahrung verändert dauerhaft ihren Umgang mit Zukunftsfragen und die Vorbereitung von Entscheidungen. Der besondere Nutzen der Zukunftslandkarte besteht darin, dass die virtuelle Zeitreise in unserem Gehirn eine Lernerfahrung hinterlässt, die uns bei zukünftigen Entscheidungen als Wissensvorsprung zu Verfügung steht.