

## **Gedanklich die „Schwerkraft“ überwunden Gespräch mit FKT-Geschäftsführer Dr. Klaus Jansen**

Die Textilbranche hat als einer der ersten Traditionszweige in Deutschland einen weiten Blick nach vorn gewagt und auf viele Fragen erste Antworten bekommen. Fragen an den Auftraggeber des „Projekts 2025“, Dr. Klaus Jansen, Geschäftsführer des Forschungskuratoriums Textil e. V.

### **Die Textilforschung hat mit ihrer „Expedition“ in die nächsten Jahrzehnte eigentlich einen Tabubruch begangen: Solche aufwendigen Zeitreisen waren bisher eher wohl Privileg von Konzernen und Großfirmen...**

... die haben für solche Horizontsetzungen zumeist auch eigene Strategieabteilungen. Unser Auftrag als industrielle Dachorganisation ist es, einen fundierten und strategischen Blick in die Zukunft zu werfen und daraus Handlungsfelder für die Forschungsaktivitäten unserer Institute abzuleiten. Dazu bündeln Industriefachleute und Forschungsexperten in den Gremien des FKT traditionell ihre Kräfte. Bereits vor einigen Jahren haben wir erstmals Leitlinien – „Perspektiven 2015“ – erarbeitet, die rückblickend eine große Hilfe waren, drohende Technologie- und Wissenslücken gezielt zu schließen. Eine einfache Fortschreibung über 2015 hinaus wäre unserem Anspruch allerdings nicht mehr gerecht geworden, fundierte und marktwirksame Innovationssprünge anzuregen.

„Flugstunden für einen Pinguin“ – mit diesem Bild hat das Projekt 2025-Kernteam aus Industrie-, Forschungs- und Verbandsexperten deshalb gezielt nach einem Moderator für das neue Strategiepaper gesucht. Warum? Weil wir uns selbst beim Blick nach morgen und übermorgen gedanklich nicht von der Gegenwart lösen konnten – ähnlich wie ein Pinguin, der durch bloßes Flügelschlagen bekanntlich nicht abheben kann.

### **Wie gelang es Zukunftslotsen Thomas Strobel, die notwendige Gedankenfreiheit zu erreichen?**

Thomas Strobel, den Zukunftsexperten der FENWIS GmbH, weiß: Unser Wissen und die gewonnenen Erkenntnisse folgen unserer Vorstellung. Die persönliche Lebenserfahrung wirkt dabei wie ein Filter, der nicht zu unserem Weltbild passende Hinweise und Ideen zügig ausblendet. Das, was unsere Erwartungen dagegen bestätigt, ist willkommen und wird bevorzugt aufgenommen. Dieser extrapolative Ansatz für den Blick in die Zukunft ist für längerfristig abschätzbare Trends wie Bevölkerungswachstum oder Demografie wertvoll, jedoch kaum für den Blick voraus. Treten jedoch Diskontinuitäten oder Paradigmenwechsel ein, wie sie für technologische oder gesellschaftliche Trends charakteristisch sind, entwickeln wir ein besseres Verständnis für zukünftige Entwicklungen durch die Betrachtung von Abhängigkeiten und Wirkmechanismen aus einer neuen Perspektive – in unserem Fall mit Blick in das Jahr 2050 und von da zurück auf die Mitte des kommenden Jahrzehnts.

So entsteht eine vollkommen neue Diskussionsgrundlage für den „Bedarf von morgen“. Darüber hinaus vermittelt das vorausschauende Arbeiten mit Zukunftsbildern den Beteiligten ein erfahrungsbasiertes „Bauchgefühl für morgen“, das nachhaltig den Umgang mit Zukunftsfragen und die Entscheidungsvorbereitung verändert. Der Blickwinkel wird weiter, mehr Zusammenhänge werden berücksichtigt und zusätzliche Informationen gewinnen an Bedeutung, die sonst von unseren Filtern ausgeblendet worden wären.

### **Wie lief das Projekt ab?**

Das Kernteam hat neben der Steuerung des Gesamtprozesses die Formulierung von Prämissen für die Zukunftsbilder 2050 übernommen. In fünf regionalen Zukunftsworkshops wurden rund 80 Teilnehmer aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Verbänden und junge Akademiker in die Bearbeitung der Projektfragestellungen eingebunden. Die darin bearbeiteten zehn Themenfelder sind ausgewählte Blickwinkel, die das Kernteam als möglichst lebensnah und geschäftsrelevant für die Zielgruppe der späteren Nutzer angesehen hat.

Mehrere Hundert Ideen wurden durch diese Workshop-Arbeit gesammelt, sortiert, anschließend verdichtet und von den Experten auf ihr Marktpotenzial, ihre Realisierungswahrscheinlichkeit und den zeitlichen Umsetzungshorizont bewertet.

### **Jetzt liegt als Ergebnis eine Zukunftskarte Textil vor...**

... ja, im Sinnbild der alten Seefahrer ist das eine Entdeckerkarte. Mit deren Hilfe können Unternehmer bei der Planung einer sicheren Route zwischen der aktuellen Position und dem zukünftigen Unternehmensziel navigieren. Diese Karte gibt Managern eine wertvolle Orientierungshilfe für Routenauswahl und Kommunikation, auch wenn sie nicht alle Untiefen beinhaltet.

Die geleistete Grundlagenarbeit ermöglicht es, neue, erfolgversprechende Wege zu verfolgen; Erkenntnisgewinn entlang der Strecke wird dann später für zielführende Anpassungen berücksichtigt.

Die Studie „Perspektiven 2025“ des FKT endet an der Stelle, an der konkrete Handlungsoptionen im Sinne von Strategien, Geschäftsmodellen und Businessplänen für ein Unternehmen abgeleitet werden müssen. Diesen Schritt muss jeder Unternehmer für seine Geschäftsausrichtung entweder aus eigener Kraft oder mit Unterstützung eines externen Fachmanns selbst angehen.

### **Wie hilft das FKT bei der Umsetzung diese Impulse?**

Unsere Broschüre „Perspektiven 2025“ gibt schon einen guten Überblick über den wahrscheinlichen Bedarf von morgen. Doch das alleine reicht natürlich nicht, um die darin verborgenen Potenziale und Entwicklungsspielräume zu erschließen. Das FKT hat seinen Mitgliedsverbänden daher Unterstützung angeboten, die Ergebnisse in Vorträgen und Diskussionsrunden interessierten Unternehmen vorzustellen und vertiefend zu nutzen. Der Verband der Nordwestdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in Münster hatte sich für diesen Transferschritt etwas Besonderes einfallen lassen. Ein möglichst großer Kreis von Mitgliedsunternehmen sollte die Instrumente der Zukunftslandkarte und der Retropolation kennenlernen und ihre Anwendung für die eigene Firma im Rahmen eines eintägigen Workshops praktisch erproben. Rund 40 Unternehmer waren der Einladung gefolgt. Angeleitet von Zukunftsexperte Strobel stand das Netzwerken und gemeinsame Ideenfinden im Mittelpunkt des Tages.

In einem Arbeitsmodul diskutierten die Unternehmer in kleinen Gruppen an wechselnden Arbeitsstationen zu den Themenfeldern der Projektarbeit. Welche neuen Produkte und Dienstleistungen sind für das eigene Unternehmen denkbar? Welche Kooperationspartner können die Firma auf ihrem Weg dorthin unterstützen? Dabei kamen rund 150 Ideen zusammen, die nach Leitthemen gegliedert in elektronischer Form jedem Interessierten zur Verfügung stehen.

Ähnliche Veranstaltungen sind in weiteren Verbänden der Textil- und Modebranche geplant und werden den Teilnehmern helfen, sich dem oft mysteriös erscheinenden Thema Zukunft zu nähern und ihre Gestaltung sicher in die Hand zu nehmen.