

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Von der Rolle

Wenn aus Person Funktion wird

Wir Unvernünftigen

Jens Beckert im Gespräch über soziale Erwartungen

Bitte nicht authentisch!

Warum wir mehr Rollentreue in der Führung brauchen

Apokalyptische Reiter

Wenn Agil zum Dogma wird

Toxisches Feedback

Wie Rückmeldungen Führung destabilisieren können

Meisterrolle

Rollenmanagement als Erfolgsfaktor bei der Stufen AG

4
|
19

Raum für Neues

Antizipationsforschung in der Organisationsentwicklung

Stefan Bergheim

Entscheider in privaten und staatlichen Organisationen haben die Zukunft immer im Blick. Diese Zukunft ist allerdings noch nicht gekommen – wie können wir sie dann in unseren heutigen Entscheidungen in den Blick nehmen? Zwei Zugänge zu diesem Thema sind hinreichend bekannt, ein dritter soll hier im Mittelpunkt stehen: Die Antizipation.

Zukunft verstehen

Ein weit verbreiteter und bekannter Zugang zur Zukunft sind Prognosen. Auf Basis von Informationen aus der Vergangenheit werden zukünftige Entwicklungen vorhergesagt. Trends werden unter der Annahme weitgehender Stabilität und Kontinuität des Umfelds fortgeschrieben. Zahlen und Indikatoren werden genutzt und Wahrscheinlichkeiten berechnet. Oft werden auf Basis bekannter Risiken auch mehrere alternative Prognosen erstellt. Für die Planung in einer Organisation ist dieses Vorgehen unabdingbar. Viel Neues kann so allerdings nicht entstehen. Und immer wieder stellen sich diese Prognosen im Nachhinein als falsch heraus, da zwischenzeitlich unerwartete Dinge passiert sind.

Der zweite Zugang zur Zukunft ist die Vorausschau, die Foresight. Hier werden mehr qualitative Informationen berücksichtigt und die Annahme der Kontinuität der Zukunft durchbrochen. Unsicherheiten werden stärker thematisiert und verschiedene mögliche Zukünfte erarbeitet, um auf diese vorbereitet zu sein. Externe Faktoren, auf die man selbst wenig Einfluss hat, werden in ihren Ausprägungen in den Blick genommen. Gute Foresight-Prozesse versuchen dies durch eine große Vielfalt der Blickwinkel unterschiedlicher Beteiligter zu erreichen. So wird oft eine bevorzugte Zukunft identifiziert und Maßnahmen zu deren Erreichen skizziert. Der Komplexität moderner Gesellschaften wird dieser Zugang eher gerecht als die Prognose. In der Regel bleibt aber auch die Vorausschau an der Oberfläche und gibt der Vergangenheit viel Gewicht. Es besteht die Gefahr, dass heutige Sichtweisen – die notwendigerweise aus der Vergangenheit kommen – als selbsterfüllende Prophezeiung die Zukunft bestimmen, sie also kolonialisieren.

Der dritte Zugang, die Antizipation (Poli 2019) oder Vorwegnahme, kennt und nutzt die beiden anderen Zugänge. Sie nimmt die Komplexität noch stärker in den Blick, also das Entstehen

von Neuem aus einer Vielzahl von Interaktionen. Die Offenheit der Zukunft wird umfassend anerkannt und gleichzeitig der Möglichkeitenraum für Entscheidungen vergrößert. Die wichtigste Informationsquelle, die uns heute über die Zukunft zur Verfügung steht, wird stärker und sichtbarer genutzt als in der Vorausschau: unsere Annahmen und die dahinter liegenden Modelle. Die erlernbare Fähigkeit mit allen drei Zugängen arbeiten zu können, ist die Zukünftebildung (Futures Literacy). Die eingesetzte Methode sind die Zukünfte labore. Die Theorie dahinter ist die Theorie der Antizipation.

Leben ist Antizipation

Die Theorie der Antizipation wurde vom Biologen Robert Rosen (1934–1998) entwickelt. Er zeigte, dass alle lebendigen Systeme eine Technik zur Entscheidungsfindung haben, in der die Zukunft einbezogen wird: ein antizipatorisches System. Dieses System beinhaltet ein Prognosemodell über die eigene Zukunft und über die Zukunft des Umfelds. So entsteht die Fähigkeit, heutige Handlungen an die eigenen Prognosen über die Zukunft anzupassen. Das ist ein sehr weit verbreitetes Phänomen: Wir entscheiden heute basierend auf unseren Annahmen über mögliche künftige Auswirkungen dieser Entscheidung. Wir antizipieren mit einem Modell und können unsere heutigen Entscheidungen verändern, wenn sich das Modell oder die Annahmen über die Zukunft verändern. Dieses Verhalten unterscheidet sich von reaktiven Systemen, die nur auf Ereignisse reagieren, die bereits stattgefunden haben. In der Theorie der Antizipation geht es nicht darum, auf Basis aller verfügbaren Informationen eine optimale Entscheidung zu berechnen und auszuführen. Das ist in komplexen Systemen nicht möglich. Was möglich ist, ist lediglich eine Interpretation des Jetzt im Lichte des momentan wahrgenommenen Umfelds und der eigenen Erfahrungen der Vergangenheit.

Manchmal antizipieren wir bewusst und manchmal verwenden wir ein externes Prognosemodell: wenn wir den Wetterbericht lesen, um die Bekleidung und gegebenenfalls den Regenschirm passend auszuwählen, dann gibt es einen klaren und bewussten Bezug zum Handeln und zu einem vordefinierten Ziel («trocken bleiben»). Ähnliches gilt auf anderen Ebenen für Prognosen über das Wirtschaftswachstum oder die Bevölkerungsentwicklung.

Sehr oft antizipieren wir Menschen allerdings unbewusst. Wir sind uns weder über unser Modell noch über unsere Annahmen im Klaren. Das gilt für jeden Einzelnen, aber noch mehr für Gruppen von Menschen und für Entscheider in Organisationen. Es ist aber möglich, mehr dieser Annahmen und Modelle – der antizipatorischen Systeme – sichtbar zu machen, also von implizit zu explizit zu überführen. So wie das Mikroskop der Menschheit seit rund 400 Jahren wichtige, unvorhersehbare Entdeckungen ermöglichte, so soll ein neues Mikroskop des 21. Jahrhunderts uns bislang unbekannte Annahmen und die dahinter stehenden Modelle sichtbar machen: die Zukunftelabore.

Sechs Annahmen über die Zukunft

In der Zukunftsbildung (Futures Literacy) geht es um die Fähigkeit mit den verschiedenen Zugängen zur Zukunft kompetent umzugehen (Miller 2018). Wann, wie und wozu soll die

Zukunft heute «genutzt» werden? Da die Zukunft heute noch nicht existiert, kann sie im eigentlichen Wortsinne auch nicht «genutzt» werden. Die Zukunft existiert heute nur als eine Form der Antizipation oder Vorwegnahme.

Die verschiedenen Annahmen über die Zukunft (anticipatory assumptions (AAs)) sind zentraler Inhalt der Zukunftsbildung und geben ihr Struktur – ähnlich wie die Verteilung knapper Ressourcen strukturgebend für die Volkswirtschaftslehre ist. Momentan werden entlang von zwei Dimensionen sechs verschiedene Arten von Annahmen unterschieden, die in menschlichen Systemen eine Rolle spielen. Die erste Unterscheidungsdimension ist die Ebene des verwendeten Prozesses der kollektiven Entscheidungsfindung, also das «wie?». Hier kommen entweder allgemeine-skalierbare oder spezifisch-lokale Schwerpunkte in Frage. Im ersten Fall kann verallgemeinert, verglichen, aggregiert und wiederholt werden. Trends und Prognosen passen hier. Im zweiten Fall ist die Anwendbarkeit zeitlich und örtlich eng begrenzt, der Fokus liegt auf Unterschieden statt auf Verallgemeinerungen. Die zweite Unterscheidungsdimension umfasst drei verschiedene Arten von antizipatorischen Systemen: die Planung, die Vorbereitung und die Neuheit. Somit ergeben sich sechs Arten von AAs (siehe Kasten).

Diese Unterscheidung erlaubt eine analytische Präzision zur weiteren Erforschung von Prozessen der kollektiven Intelligenz und den dort verwendeten antizipativen Systemen. Die Forschung dazu ist momentan weltweit im Gange mit interdisziplinären Konferenzen, konkreten Prototypen und enger Vernetzung.

Die Methode: Futures Literacy Labs

Wenn klar ist, dass die Zukunft in allen unserer heutigen Handlungen eine Rolle spielt, wir diese Rolle aber nicht immer verstehen, dann entsteht der Drang dies zu verändern. Daher wurden unter dem Dach der UNESCO die Zukunftelabore (Futures Literacy Labs) entwickelt und rund um den Globus zu verschiedenen Themen eingesetzt. Das Themenspektrum reicht von Forschung und Innovation über Nachhaltigkeit und Wasser bis zu Jugend und Arbeit. Diese Labore ermöglichen einen bewussteren Umgang mit der Zukunft und sind gleichzeitig ein Trainingsinstrument für die Zukunftsbildung von lokalen Gastgebern, Designern, Moderatoren und Teilnehmenden. Sie sind das Mikroskop des 21. Jahrhunderts, mit dem die entscheidenden Bausteine der Zukunft sichtbar gemacht werden: die antizipativen Annahmen.

Ähnlich wie andere Labore, sollten Zukunftelabore zum jeweiligen Kontext passen. Dann ist eher zu erwarten, dass relevante und beobachtbare Ergebnisse entstehen, die die kollektive Intelligenz der Teilnehmenden nutzen. Die Leitfrage, der Zeithorizont, die Teilnehmenden, die Raumgestaltung und der Ablauf jedes Labors sollten gemeinsam mit den Gastgebern

Die sechs Arten der Annahmen über die Zukunft (AAs)

- **AA1-Prognose:** Hier wird die Vergangenheit mit Trends allgemeingültig extrapoliert, Prognosen verwendet und vorbestimmte Zukünfte sichtbar.
- **AA2-Schicksal:** Die eigene Zukunft ist durch externe Kräfte oder eigene Ideologie vorbestimmt, man sieht überall Bestätigungen für diese eine Zukunft.
- **AA3-Reform:** Man sucht nach besseren Wegen, über die man ein gegebenes Ziel erreichen kann. Kreative Reformen passen die Organisation an ihr Umfeld an.
- **AA4-Selbstverbesserung:** Die nach innen gerichtete, individuelle Suche nach eher kurzlebigen Lösungen für vorgegebene Herausforderungen. Arbeit an Bewusstsein und Haltung.
- **AA5-Strategie:** Gesucht werden neue, möglicherweise allgemeingültige Eigenschaften der Gegenwart, die dabei helfen Sinn und Bedeutung heutiger Entwicklungen zu erfassen. Systemgrenzen werden sichtbar, neue Begriffe werden verwendet.
- **AA6-Weisheit:** Sinn und Bedeutung spezifischer, lokaler Entwicklungen werden sichtbar. Neues entsteht: neue Begriffe, neue Beziehungen, neue Ideen usw.

vor Ort und mit einem Team von Designern und Prozessbegleitern entwickelt werden. Die meisten Zukünftelabore dauern zwei Tage, der Ansatz kann aber auch auf längerfristige Prozesse angewendet werden (Bergheim 2018).

Zukünftelabore bestehen in der Regel aus drei Phasen, deren Länge und konkrete Ausgestaltung immer an die lokalen Umstände angepasst wird: aufdecken, neurahmen und neu-denken (*reveal, reframe* und *rethink*).

Die erste Phase dieses Lernzyklus ist relativ einfach und soll die zu Beginn vorhandenen Zukunftsannahmen aufdecken (*reveal*). In zwei Abschnitten halten die Teilnehmenden zunächst Aspekte der wahrscheinlichen künftigen Entwicklung fest und beschreiben dann eine wünschenswerte Zukunft. Dies geschieht idealerweise jeweils zunächst in Einzelarbeit, dann in Gruppen und zum Schluss im Plenum. Weitere Schritte können ein Abgleich zwischen wahrscheinlicher und wünschenswerter Zukunft sein oder eine Vertiefung mit Hilfe z. B. einer kausalen Mehrebenenanalyse, in der es um Schlagzeilen, Systemursachen, Weltansichten und Mythen geht (Inayatullah 1998). Prozessbegleiter und ggf. geschulte Beobachter halten in einem Laborprotokoll die antizipativen Erwartungen fest, die in dieser Phase sichtbar werden.

Die zweite Phase des Lernzyklus ist schwieriger und ungewohnt. Hier wird eine andere mögliche Zukunft eingeführt, die sich mehr oder weniger deutlich von den Zukünften aus Phase 1 unterscheidet. Ein neuer Rahmen wird zur Verfügung gestellt, durch den die Zukunft in den Blick genommen wird (*reframe*). Diese Zukunft muss weder wahrscheinlich noch wünschenswert sein, sondern soll irritieren, öffnen und einige der Annahmen aus Phase 1 außer Kraft setzen. Idealerweise wird dieser neue Rahmen von den Teilnehmenden oder den Designern vor Ort selbst erarbeitet. Da dies schwierig und zeitaufwändig ist, wurde die andere Zukunft in den bisherigen Laboren oft durch einen zuvor vorbereiteten Vortrag eingeführt. Im Anschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, in Gruppen einen Tag oder einen Gegenstand aus dieser anderen Zukunft zu beschreiben oder sogar physisch zu erstellen. Ein Beispiel für eine andere Zukunft ist eine lernintensive Gesellschaft, in der es aber keine Schulen gibt.

Die dritte Phase (*rethink*) vergleicht die Ergebnisse aus Phase 1 und Phase 2. Die Teilnehmenden diskutieren die verschiedenen Annahmen über die Zukunft und deren Herkunft. Zudem erarbeiten sie neue, weiterführende Fragen für die Gegenwart. Neue oder anders belegte Begriffe werden eingeführt, neue Gedanken gedacht, weiße Flecken im eigenen Umgang mit der Zukunft sichtbar gemacht.

Es ist ein leichtes, noch eine vierte Phase anzuhängen, in der die Einblicke der vorhergehenden Phase in konkretes Handeln übergehen (redo): Welche Projekte und Aktivitäten könnten im Lichte des bisher erarbeiteten Materials im Hier und Jetzt sinnvoll sein?

Konsequenz

Am Ende sollten viele neue Einblicke zum Thema des Labors stehen, aber auch eine gewachsene Fähigkeit die unterschiedlichen Zugänge zur Zukunft zu erkennen und einzusetzen. Die Zukunftsbildung der Teilnehmenden ist gestiegen, was ihnen mehr Möglichkeiten zur Gestaltung der Zukunft eröffnet. Im Sinne von Karl Popper (1990) hat sich ihr «Verständnis von der Welt verändert», was wiederum «die Bedingungen einer sich verändernden Welt, ebenso wie unsere Wünsche, unsere Vorlieben, unsere Motivationen, unsere Hoffnungen, unsere Träume, unsere Phantasien, unsere Hypothesen, unsere Theorien» verändert. Dieses erweiterte Verständnis sollte es den Menschen erleichtern, Sinn und Bedeutung in komplexen Systemen zu erkennen und darin handlungsfähig zu bleiben.



Dr. Stefan Bergheim

Direktor Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt e.V.

Kontakt:

stefan.bergheim@fortschrittszentrum.de

Literatur

- **Bergheim, S. (2018).** An extended Futures Literacy process: design lessons from measuring wellbeing. In: Miller, Riel (2018). Transforming the Future – Anticipation in the 21st Century. UNESCO Publishing. Seiten 247–256.
- **Inayatullah, S. (1998).** Causal Layered Analysis: Poststructuralism as Method. *Futures*, 30(8), 815–829.
- **Miller, R. (2018).** Transforming the Future - Anticipation in the 21st Century. UNESCO Publishing (open access)
- **Poli, R. (2019).** Handbook of Anticipation – Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. Springer Link open access.
- **Popper, K. (1990).** A World of Propensities – Two New Views of Causality, S. 17.
- **Rosen, R. (1985).** Anticipatory Systems: Philosophical, Mathematical & Methodological Foundations. Pergamon Press. (2. Auflage 2012).