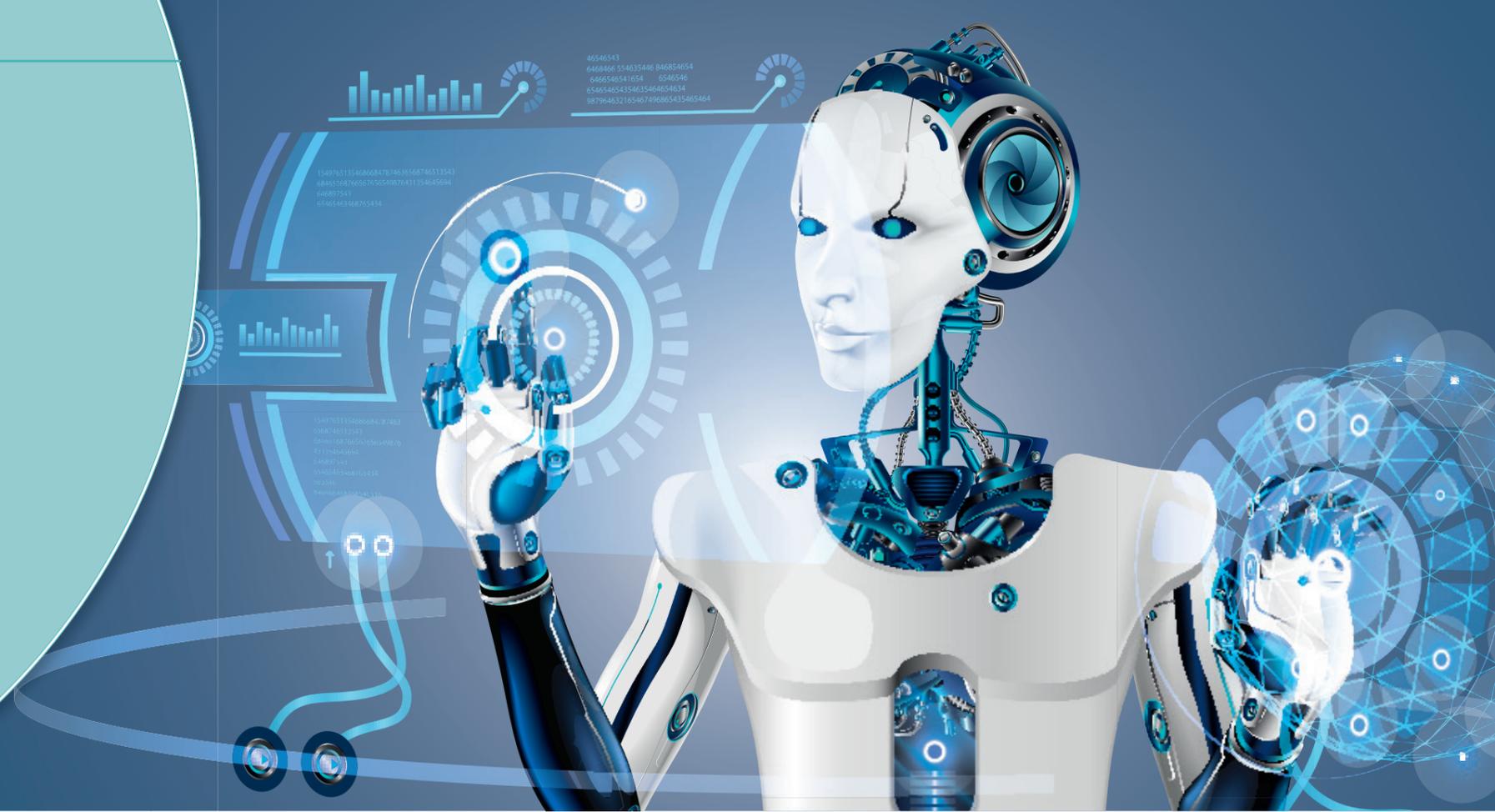


Neue Lösungen aus dem Zukunftelabor

Der Direktor des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt antizipierte mit den Teilnehmern des 147. BBUG „Zukünfte der Arbeit in 2040“



Entscheidungsträger in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Sektoren stehen unter erheblichem Druck. Auf der einen Seite wird von ihnen erwartet, dass sie immer wieder neue Ideen, Lösungen und Produkte entwickeln, damit ihre Organisation nachhaltig erfolgreich bleibt. Auf der anderen Seite erschweren die große Unsicherheit der Zukunft und die hohe Komplexität des eigenen Umfelds das Handeln in der Gegenwart. In dieser schwierigen Lage könnte eine höhere Zukunftsbildung hilfreich sein, also die Kompetenz, die Zukunft mit verschiedenen Methoden und für ver-

schiedene Zwecke zu nutzen. Manchmal sind Planung und Vorbereitung die richtigen Methoden. Sie sind in vielen Organisationen sehr präsent und eingeübt. Manchmal braucht es aber auch eine größere Offenheit für Emergenz und eine gestärkte Vorstellungskraft, um ein breiteres Spektrum von Handlungsoptionen in der Gegenwart zu ermöglichen. Sich auf diese Weise auf verschiedene mögliche Zukünfte einzulassen und gemeinsam neue Zukünfte zu entwickeln, ist nicht so weit verbreitet, aber machbar. So wird auch verständlich, warum Zukünfte in der Zukunftsbildung (Futures Literacy) im Plural verwendet wird: Viele Menschen

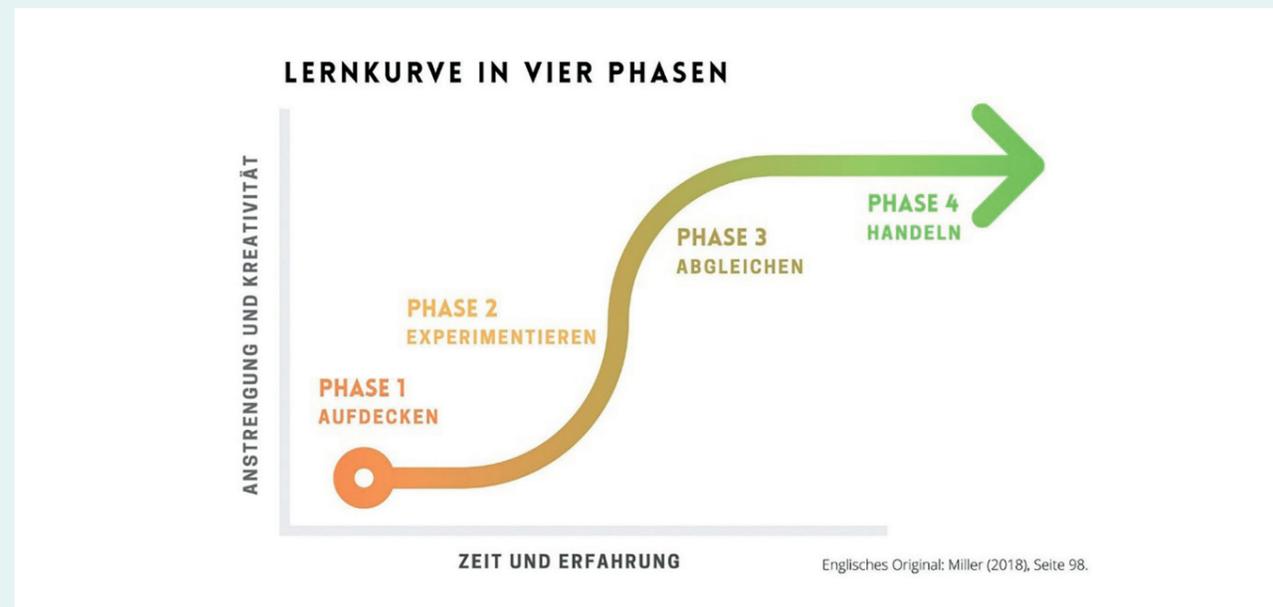
haben auch viele verschiedene Vorstellungen vom Später und sie können gemeinsam noch mehr Zukünfte entwickeln.

Wir alle haben Annahmen über die Zukunft, über Technik, Menschen, Politik, Wirtschaft und so weiter. Wir treffen also Aussagen über die Zukunft, die wir im Moment nicht beweisen können – sonst wären sie Fakten. Nicht immer sind wir uns dieser Annahmen bewusst. Aber wir bauen uns aus ihnen ein Modell von Gegenwart und Zukunft, aus dem wir dann unsere Handlungen ableiten. Diese theoretische Basis der Zukunftsbildung wurde vom Biologen Robert Rosen (1934–1998) gelegt:

Alle Lebewesen haben antizipatorische Systeme und Prozesse, vom Baum, der im Herbst die Blätter fallen lässt, über das schreiende Baby, in Erwartung von Milch, bis zum Fußgänger, der eine belebte Straße überquert. Überall werden bewusst oder unbewusst Annahmen getroffen und daraus Bilder der Zukunft entwickelt, die dann handlungsleitend werden.

Auch in Organisationen gibt es viele Annahmen. Oft genug kennen wir die eigenen Annahmen nicht und erst recht nicht die Annahmen der Menschen um uns herum. Und oft gibt es andere Annahmen, die zu anderen Erkenntnissen und anderen Handlungen

führen würden. Wenn ich zum Beispiel annehme, dass Menschen von Grund auf bequem sind, dann führt das in der Arbeitsorganisation eines Unternehmens zu bestimmten Handlungen, die viel Kontrolle beinhalten. Wenn ich dagegen annehme, dass Menschen von Grund auf interessiert und engagiert sind, dann führt das zu anderen Handlungen, die eher Freiraum schaffen. Der Wert solcher alternativer Annahmen wird selten genutzt, wodurch der Handlungsspielraum in der Gegenwart unnötig eingeschränkt wird. Zukunftelabore sind der Ort, an dem Annahmen sichtbar gemacht werden, mit alternativen Annahmen



experimentiert wird und auf dieser Basis neue Ideen, Lösungen und Produkte entwickelt werden können. Diese Methodik wird seit etwa 20 Jahren in einem internationalen Netzwerk entwickelt, eingesetzt und überarbeitet. In den letzten Jahren hat die UNESCO mit ihrem Head of Futures Literacy, Riel Miller, hier eine führende Rolle eingenommen. In jedem Zukünftelabor gehen die Teilnehmenden durch vier Phasen. Die Gastgeber, das Thema, die Länge, die Intention, die Teilnehmerzahl und die konkrete Umsetzung sind aber immer anders.

In der ersten Phase eines Zukünftelabors, dem Aufdecken, diskutieren die Teilnehmenden die wahrscheinlichen und die wünschenswerten Zukünfte des jeweiligen Themas. Hier erkennen sie

zum Beispiel, wie schwierig Prognosen sind, und wie schnell man Erwartungen und Wünsche miteinander vermischen. Es wird gemeinsam über Annahmen gesprochen und diese werden aufgedeckt, ohne dass ein Konsens notwendig ist. Diese Einblicke sind für sich genommen hilfreich und können in vielen Fällen die gemeinsame Arbeit auf eine neue, breitere Basis stellen.

In der zweiten Phase wird dann mit anderen Annahmen experimentiert, um die Vorstellungskraft der Teilnehmenden zu stärken. Dies ist die schwierigste, weil ungewohnte Phase eines Zukünftelabors, der steile Teil der Lernkurve. Hier werden oft sichtbare oder unsichtbare Annahmen aus Phase 1 weggenommen oder das Vorzeichen wird umgedreht: So könnte

eine lernintensive Gesellschaft ohne Schulen beschrieben werden; die Globalisierung könnte abnehmen, statt zuzunehmen. Und es können in diesem Laborexperiment neue Annahmen hinzugefügt werden: neue menschliche Kompetenzen, neue geopolitische Strukturen, neue gesetzliche Vorgaben. Dann werden die Teilnehmenden eingeladen, einen typischen Tag in dieser anderen Zukunft zu beschreiben. Die Diskussion kann vertieft werden über Schlagzeilen, über die Handelnden in dieser Zukunft, über die Werte und Weltansichten darunter, eventuell sogar über die darunterliegenden Mythen und Metaphern. Die Teilnehmenden werden in Gruppen eingeladen, diese Zukunft für sich auszugestalten, ohne in Utopien oder Dystopien zu verfallen,

ohne Wahrscheinlichkeiten oder eigene Wünsche zu diskutieren, die ja bereits in Phase 1 sichtbar wurden. Die Gruppen entwickeln in der Regel sehr unterschiedliche Details auf Basis derselben Annahmen, was die Komplexität und Offenheit der Zukunft nochmals unterstreicht.

Zurückkommenden aus dieser ungewohnten Zukunft geht es in Phase drei um den Abgleich der verschiedenen Zukünfte. Mit diesem vergrößerten Sichtfeld werden neue Fragen für die Gegenwart des Themas möglich. Fragen, die relevant sind, die nicht schon ewig diskutiert werden, die oft schwer zu formulieren und schwer verständlich sind – sonst wären sie kaum neu. In Phase vier geht es dann darum, wie man diesen Fragen nachgehen kann.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Phase hängt stark vom Gastgeber ab und davon, was nach dem Labor passieren kann. Sollen Arbeitsgruppen gebildet werden, die sich einzelnen Fragen widmen? Oder lässt man in komplexen, adaptiven, emergenten Systemen einfach Zeit und schaut, was später spontan entsteht? In jedem Fall werden noch im Labor erste Ideen für neue Handlungen, Projekte und Produkte festgehalten, die zuvor nicht sichtbar waren.

In zwei Zukünftelaboren für die Baden-Badener Unternehmer Gespräche wurde der Mehrwert dieses Formats Anfang 2021 sichtbar. Im Februar trafen sich 30 Alumni für 4,5 Stunden zu einem Online-Labor zum Thema „Zukünfte der Arbeit im Jahr 2040“. Vorbereitet und begleitet wurde das Labor von

zwei in dieser Methode geschulten Prozessbegleitern. In der Diskussion über wahrscheinliche Entwicklungen ging es unter anderem um weitere Digitalisierung und Robotik, neue Vergütungsformen, um Netzwerke. Die Kollage der Bilder wünschenswerter Zukünfte zeigte Schwerpunkte auf ökologischer Nachhaltigkeit, Gemeinschaft und Ausgleich. Hier wurde sichtbar, wie ähnlich die Vorstellungen gelingender Zukunft sind – und wie sich diese von den Erwartungen unterscheiden. Sichtbar wurden Annahmen über die Bedeutung sozialer Interaktion, über Freiheit, über Menschlichkeit. Im Experiment mit der alternativen Zukunft wurden zwei Annahmen geändert. Erstens kam kein Geld mehr vor. Dafür wurde eine kräftig gestiegene Wahrnehmungs-



DR. STEFAN BERGHEIM

Dr. Stefan Bergheim ist Direktor der gemeinnützigen Forschungseinrichtung „ZGF – Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt“ in Frankfurt am Main. Dort stärkt er das Wissen über die komplexen Voraussetzungen für hohe Lebensqualität und fördert den Wissensaustausch an den Schnittstellen von Themen, Disziplinen und Interessen. Seit 2016 gehört er zum Kernteam des Futures-Literacy-Netzwerks der UNESCO und hat zum UNESCO-Buch „Transforming the Future – Anticipation in the 21st Century“ an mehreren Stellen beigetragen. Das Global Futures Literacy Design Forum hat er 2019 mit kuratiert und den High-level Futures Literacy Summit 2020 vorbereitet. Mit Partnern und Partnerinnen im deutschen Netzwerk ZUKÜNFTTE hat er eine große Zahl von Zukünftelaboren in deutscher und englischer Sprache umgesetzt. Er ist Autor des Buches „Zukünfte – Offen für Vielfalt“.

fähigkeit der Menschen eingeführt. In den neuen Fragen ging es dann um die Verknüpfung zwischen Arbeit und Einkommen, die Rolle von Führung und um Zusammenhalt. Die Handlungen drehten sich um Kreativität, Offenheit, Dialog und Purpose.

Im März 2021 folgte ein Labor mit dem aktuellen BBUG-Jahrgang zum Thema „Die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft im Jahr 2040“ mit 32 Teilnehmenden. Wahrscheinlich erschien ihnen eine zunehmende Alterung der Bevölkerung, ein Grundeinkommen, zunehmend soziale Spannungen und ein starker politischer Fokus auf Nachhaltigkeit. Als wünschenswert wurden Umweltschutz, Frieden, Ausgleich und Zusammenhalt sichtbar. Dahinter

steckten Annahmen über menschliche Motivation, Grundbedürfnisse, Vernunft, Gerechtigkeit und so weiter. In der alternativen Zukunft wurde vom Moderatorenteam ein Bio-Hack eingeführt, der es im Jahr 2040 allen Lebewesen ermöglicht, die Bedürfnisse anderer zu spüren, ohne zu sprechen. In den Arbeitsgruppen wurde präzisiert, wie solch eine Zukunft aussehen könnte. Die Ergebnisse waren sehr unterschiedlich von Vermeidungs- und Rückzugsstrategien bis zu neuen Produkten für diese Zukunft. Die neuen Fragen für die Gegenwart beschäftigten sich dann mit Themen wie Resilienz, Reformfähigkeit, Wertorientierung, Technik und Nachhaltigkeit. In kleinen Gruppen entwickelten die

Teilnehmenden konkrete eigene und gemeinsame Aktivitäten, um diese Themen anzugehen.

In jedem Zukünftelabor werden über die gemeinsame Arbeit mit unterschiedlichen Annahmen neue, relevante Inhalte und Lösungen zur Zukunft des jeweiligen Themas entdeckt. Die Teilnehmenden vernetzen sich untereinander und begegnen sich auf neuen Ebenen. Darüber hinaus erkennen sie die Bedeutung antizipatorischer Systeme, also ihrer Annahmen und Modelle über die Zukunft für ihr Handeln in der Gegenwart. Und sie stärken ihre Zukunftsbildung, können also nach einem Labor selbst die Zukunft mit einem größeren Methodenkasten für verschiedene Zwecke nutzen. ■