

PROF. DR. ECKARD MINX | Sprecher des Vorstandes der Gottlieb-Daimler  
und Karl-Benz Stiftung

## Zukunft: Was es zu bedenken gilt





PROF. DR. ECKARD MINX

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Rechtswissenschaft an der FU Berlin und ersten beruflichen Stationen an der FU und im Ausland, ab 1980 Mitarbeiter bei der Daimler-Benz AG (Forschungsgruppe Berlin). Von 1992 Leiter der Forschung „Gesellschaft und Technik“ in Berlin, Palo Alto und Kyoto, Japan. Seit 2008 Sprecher des Vorstandes

der Gottlieb-Daimler und Karl-Benz Stiftung. U. a. Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin und im Strategiebeirat Sozial-ökologische Forschung im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Themenschwerpunkte: Zukunftsforschung, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung.

Jüngst hat Hans Magnus Enzensberger ein kleines Buch mit dem Titel „Fortuna und Kalkül. Zwei mathematische Belustigungen“ veröffentlicht, das wie folgt beginnt: *„Immer diese Ungewissheit! Nur wer tot ist, geht kein Risiko mehr ein. Solange das Gedächtnis der Menschheit zurückreicht, hat sie Praktiken erfunden, um mit scheinbar unberechenbaren Wechselfällen ihrer Existenz fertig zu werden. Ohne Schamanen, Wahrsager, Magier, Sterndeuter und Priester ist keine frühe Gesellschaft ausgekommen. Orakel, Amulette, Beschwörungsformeln gehörten zu den unentbehrlichen Techniken, um das Schicksal des Kollektivs und des Einzelnen zu deuten und zu beeinflussen. Alle diese Mittel erfreuen sich bekanntlich auch heute noch großer Beliebtheit.“<sup>1</sup>*

Und mit Bezug auf die Mythologie fährt er fort: *„Unter den alten Göttern waren es Tyche der Griechen und die Fortuna der Römer, an die man sich zu halten hatte, um einen Zipfel des Glücks zu erhaschen. Diese launischen Gottheiten waren nicht für die ewige Seligkeit zuständig, sondern für die Chancen, die das irdische Dasein zu vergeben oder zu verweigern hatte. Dabei kam es darauf an, den richtigen Moment zu wählen. Diesen Bezug zur Zeit verkörperte ein ganz besonderer kleiner Gott oder Dämon: der Kairos. ... An der Haartracht ist er leicht zu erkennen; an seinem Hinterkopf gleitet nämlich jeder Griff ab, denn er ist kahl. Man muss ihn schon von vorn packen, am Schopf, um den glücklichen Moment zu erhaschen.“<sup>2</sup>* Die Moderne mit ihrem wissenschaftlichen Denken wollte dem, was sie als Aberglauben ansah, etwas entgegensetzen. *„An die Stelle der Unvernunft sollte das Kalkül treten – ein Projekt, das nichts Geringeres im Sinn hatte als die Rationalisierung des Glücks.“<sup>3</sup>*

Erfolgreich war man damit nicht besonders. Warum aber ist uns bisher dieser Erfolg nicht vergönnt? Noch einmal Enzensberger: *„Dies liegt womöglich daran, dass wir selbst unsere Existenz einer langen Kette von äußerst unwahrscheinlichen Ereignissen verdanken. So entzieht sich unser Glück – und unser Unglück – den wunderbaren Kalkülen, die wir im Laufe der Jahrhunderte ersonnen haben, und alles, was uns übrig bleibt, ist die Chance, Kairos ab und zu beim Schopfe zu fassen.“<sup>4</sup>*

Ich schreibe über das Thema Zukunft, muss aber vorab zwei Geständnisse machen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Ausführungen von Enzensberger stehen.

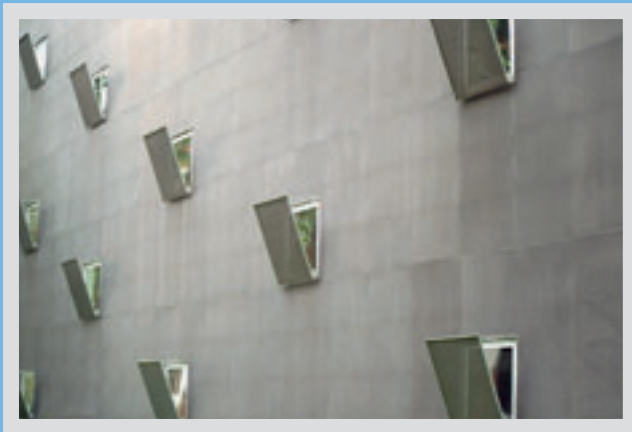
Erstens: Ich bin kein Prophet, ich kenne leider die Zukunft nicht. Eventuell wird der eine oder der andere von Ihnen die Hoffnung gehabt haben, dass ich wüsste, was auf uns zukommt. Ich werde es Ihnen nicht sagen können. Ich füge aber hinzu: Jeder, der behauptet, er könne Zukunft exakt vorweg wissen, ganz gleich ob als Prophet, „ökonomischer Löffelverbieger“ oder als Wissenschaftler auf der Grundlage mathematischer Modelle, ist in meinen Augen ein Scharlatan.

Zweitens: Indem Zukunft nicht gewusst werden kann, bedeutet das aber nicht, dass wir nicht die Verpflichtung haben, über Zukunft – bzw. mögliche Zukünfte – nachzudenken. Ganz im Gegenteil: Kairos können wir nur am Schopfe packen, wenn uns eine Vorstellung leitet, warum, wann und wie das geschehen könnte.

## Letztlich geht es um drei Erkenntnisse:

1. Umfeldveränderungen verlangen nach Innenweltveränderungen. Oder in anderen Worten: *„Bevor wir wissen was wir tun, müssen wir wissen, wie wir denken“* (Joseph Beuys). Somit erklärt sich auch der von mir gewählte Vortragstitel: Im Bedenken ist konstitutiv das Denken enthalten.

2. Wir müssen innerhalb von Organisationen bzw. Institutionen über mögliche Umfeldveränderungen, Perspektiven und Zukünfte strukturiert nachdenken und kommunizieren. Und uns darüber klar werden, dass wir vieles nicht wissen oder zumindest keine Erklärungen parat haben. Dieser Umstand rückt ein grundsätzliches Dilemma in den Fokus: *„Nichtwissen gilt nicht – und Ratlosigkeit ist vor der Kamera ungefähr das, was im Krieg die Feigheit vor dem Feind war.“<sup>5</sup>* Ein offener Zukunftsdiskurs ist notwendiger denn je in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik.



**3.** Und abschließend eine eher ernüchternde Botschaft: Bei alledem, was wir für Vorstellungen über Zukünfte entwickeln, bleibt es uns leider nicht erspart, selber zu entscheiden, ob und wie wir handeln wollen. Diese schlichte Erkenntnis hat uns allerdings schon Kant ins Stammbuch geschrieben. Und doch kann man sie nicht genug betonen.

Aber das soll nun doch nicht alles gewesen sein. Selbst wenn Andy Grove, ehemaliger CEO von Intel, festgestellt hat: „*Was morgen sein wird, ist mit großer Wahrscheinlichkeit das, was wir heute übersehen.*“<sup>6</sup> Ich möchte hinzufügen: Vermutlich galt 90 Prozent dessen, was wir heute als Realität – in Technologie, Wirtschaft und Politik – wahrnehmen, vor nicht allzu langer Zeit als absolute Spinnerei. Womit wir schon mitten im Thema Zukunft wären.

Ein kleines Experiment mag dies verdeutlichen, selbst wenn dieses nur in unseren Köpfen stattfindet. Stellen wir uns vor, wir lebten nicht im Jahre 2009 sondern 1989, also vor 20 Jahren. Jeder wird sich erinnern, was damals war. Für den einen sind es erfreuliche, für andere vielleicht nicht erfreuliche, für den einen schöne, für andere eher zu verdrängende Erinnerungen. Im September 1989 war z. B. die Überlegung, dass zwei Monate später die Mauer friedlich fallen könnte, eine fast unvorstellbare Option. Weitere derartige Fehleinschätzungen ließen sich leicht benennen, denken wir nur an das Internet und seinen Siegeszug, die bis dato unvorstellbaren Anschläge auf das World Trade Center oder auch die Wahl eines amerikanischen Präsidenten ohne Stimmenmehrheit bzw. die Vorstellung eines dramatischen Zusammenbruchs von Investmentbanken usw. usw.

Stellen wir uns aber vor, man hätte im September 1989 gewusst, was im November 1989 in der DDR oder im Jahr 2008 am amerikanischen Immobilienmarkt passieren würde (könnte). Jeder, da bin ich ganz sicher, hätte andere Entscheidungen getroffen, als er in der Zwischenzeit getroffen hat. Man wäre vorbereitet gewesen auf das so genannte Unwahrscheinliche. Nassim Nicolas Taleb hat in seinem Buch „*Der Schwarze Schwan*“<sup>7</sup> die Bedeutung

höchst unwahrscheinlicher Ereignisse sehr eindrücklich beschrieben. Insbesondere den Tatbestand, dass was wir in bestimmten Situationen nicht wissen, viel bedeutender ist, als das was wir wissen. Woraus die Konsequenz zu ziehen ist: das Unmögliche als möglich zu denken.

#### Was aber sind für Schlussfolgerungen aus diesen Überlegungen zu ziehen?

Grundsätzlich betrachtet und ohne hämisch auf so manche sich im Auf und Ab der Gezeiten verflüchtigende Hoffnung der unterschiedlichen Moden und Hypes zu verweisen, ist eines gerade auch in dieser relativ kurzen Zeitspanne der letzten 20 Jahre sehr deutlich geworden: Es fällt uns Menschen unendlich schwer, angemessene Vorstellungen über das Zukünftige, über das, was kommen könnte, in seiner möglichen Vielfalt wie auch Differenziertheit zu entwickeln. Zukunftsvorstellungen, wie Hölscher<sup>8</sup> sie beschreibt, sind äußerst volatile Gebilde. Sie kennzeichnet einerseits Flüchtigkeit und Ignoranz, sowie Realität und Fiktion andererseits. Wie reale Möglichkeiten zu Illusionen mutieren, das zeigt sich geradezu exemplarisch, wenn wir den Blick in die jüngste Vergangenheit richten. Für die Wirtschaft hieß das noch vor zwei Jahren exponentiell bergauf. Heute sind wir beim Katerfrühstück angelangt. Der Pfad in die Zukunft wurde „*uns angepriesen als eine Art wundersame Autobahn, schnurgerade und stets staufrei, auf der man ungehindert immer schneller fahren zu können glaubte*“<sup>9</sup>.

In der sog. „sub-prime-Krise“ paarten sich von Anbeginn Ignoranz bzw. Illusion – es wird schon gut gehen – mit der Fiktion von Stabilität und Handhabbarkeit bzw. Beherrschbarkeit der Produkte und der ihnen immanent anhaftenden Risikodimension. Das Ergebnis dieses „Zukunftsbildes“, das analog für Organisationen unterschiedlichster Branchen skizziert werden kann, lernen wir gerade schmerzhaft, aber auch nachhaltig kennen. Plötzlich stehen sehr grundsätzliche Fragen auf der Agenda: Diese reichen von der Neuordnung der internationalen Finanzmärkte über die Relativierung des angelsächsischen Ökonomiemodells bis hin zur Rückkehr der Politik im Sinne demokratisch legitimer Verantwortung.



Offensichtlich zieht uns die Kraft der kollektiven Weltbilder und die ihnen innewohnende Selbstverstärkung schnell – zu schnell – in ihren Bann. Obwohl uns doch die Geschichte und auch Lebenserfahrung lehren, dass Zyklizität ein Grundmuster von Entwicklungsprozessen darstellt, gleichgültig ob in Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik. Wobei die Amplituden und Phasen des Auf und Ab jeweils unterschiedliche Dimensionen aufweisen können und daher vorab kaum zu quantifizieren sind.

Bertrand Russell, gewissermaßen ein lakonischer Philosoph, hat es auf eine – vielleicht zu – einfache Formel gebracht: „Das ist der ganze Jammer: Die Dummen sind so sicher und die Gescheiten so voller Zweifel.“ Leider, und auch darauf ist hinzuweisen, kann keine kausale Gesetzmäßigkeit unterstellt werden. Lernen wir also nicht? Täuschen wir uns gerne selber bzw. lassen wir uns gerne täuschen? Ist das der Grund für die Hochkonjunktur der Zukunftsschau, obwohl wir feststellen müssen, dass Vorhersagen der Zukunft laufend scheitern?

Das Problem ist nicht so sehr, dass die Zukunft nicht gewusst werden kann. Das Problem ist augenscheinlich vielmehr, dass diese Einsicht immer wieder in Vergessenheit gerät. Nicht dass die Krise nicht vorher gesehen wurde, scheint mir das eigentliche Problem zu sein, sondern dass man sich darauf verließ, dass keine Krise kommen würde, wo keine Krise zu sehen war. <<

*(Fortsetzung im magazin 5/2009)*

- <sup>1</sup> Hans Magnus Enzensberger: Fortuna und Kalkül. Zwei mathematische Belustigungen. Frankfurt am Main 2009, S. 9.
- <sup>2</sup> Ders.: a.a.O., S. 9f.
- <sup>3</sup> Ders.: a.a.O., S. 10.
- <sup>4</sup> Ders.: a.a.O., S. 44f.
- <sup>5</sup> Georg Dietz: „Das Prinzip Prognose“. In: Süddeutsche Zeitung Magazin, Nr. 12, 20.03.2009, S. 4.
- <sup>6</sup> Ders.: a.a.O.
- <sup>7</sup> Nassim Nicholas Taleb: Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München 2008 (englische Originalausgabe: New York 2007).
- <sup>8</sup> Lucian Hölscher: Die Entdeckung der Zukunft. Frankfurt am Main 1999.
- <sup>9</sup> Bernhard von Mutius: „Krise als Chance. Führen in turbulenten Zeiten“. Berlin 2009, unveröffentlichtes Manuskript).
- <sup>10</sup> Christian Neuhaus, Eckard Minx: „Die Zukunft ist anders anders. Konstanzannahmen als Instrumente und Fallstricke der Zukunftsschau.“ In: Festschrift für Ulrich Krystek. S. 209 – 217. Erscheint 2009.

# Einfach besser. Einfach digital!

Das Bildschirm-Informationen-System von  
campus vision® für Ihr Kundenzentrum.



Halten Sie Ihre Kunden immer  
auf dem Laufenden – mit dem  
bequem bedienbaren  
Bildschirm-Informationen-System  
von campus vision®.

campus vision



Ihr Ansprechpartner für Norddeutschland

Dominic Becker  
campus vision®  
Filmstudios Babelsberg  
August-Bebel-Strasse 27  
14482 Potsdam

T. 0331. 620 10 81  
F. 0331. 620 10 82  
M. 0176. 222 93 985  
info@campus-vision.de  
www.campus-vision.de

PROF. DR. ECKARD MINX

Sprecher des Vorstandes der Gottlieb-Daimler  
und Karl-Benz Stiftung

ZUKUNFT  
WOHNEN

## Zukunft: Was es zu bedenken gilt (2. Teil)





PROF. DR. ECKARD MINX

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Rechtswissenschaft an der FU Berlin und ersten beruflichen Stationen an der FU und im Ausland, ab 1980 Mitarbeiter bei der Daimler-Benz AG (Forschungsgruppe Berlin). Von 1992 Leiter der Forschung „Gesellschaft und Technik“ in Berlin, Palo Alto und Kyoto, Japan. Seit 2008 Sprecher des Vorstandes

der Gottlieb-Daimler und Karl-Benz Stiftung. U. a. Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin und im Strategiebeirat Sozial-ökologische Forschung im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Themenschwerpunkte: Zukunftsforschung, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung.

(Fortsetzung aus dem magazin 4/2009)

ICH MÖCHTE VERSUCHEN, SIE, LIEBE LESERINNEN UND LESER, FÜR EINIGE ASPEKTE DER ZUKUNFTSSCHAU ZU BEGEISTERN.

Begeisterung erzeugt man durch Bilder bzw. Geschichten. Beide sind in der Lage, in uns etwas anzuregen, was wir zu vernachlässigen neigen, nämlich das Wachrufen von Erinnerungen, das Erzeugen von Träumen und das Erschaffen von Imagination. So möchte ich Ihnen in der Form einer Causerie á la Montaigne meine Einschätzung zu drei Themenkomplexen darlegen.

Nach einem kurzen Blick auf die Metapher „Zukunft“ und unsere mentalen Modelle im Umgang mit dem Neuen – und Zukünftigen – möchte ich meine Erfahrungen mit dem Thema Zukunftsanalytik in der Industrie beschreiben und das Konzept des „Zukunftslabors“ vorstellen. Hierbei handelt es sich im Kern um Prozesse strukturierter Kommunikation zur Zukunftsbewältigung. Danach versuche ich, den Bogen zur Strategieentwicklung zu schlagen, um abschließend in meinem Fazit kurz auf einige Megatrends einzugehen, die aus heutiger Perspektive maßgebliche Bedeutung für die nahe und ferne Zukunft haben dürften.

Manches in meinen Ausführungen wird Sie vielleicht irritieren, aber hier sei nochmals auf Joseph Beuys verwiesen, der Irritation als Gegenpol von Indifferenz bezeichnet hat. Da das Erzeugen von Indifferenz gerade nicht das Ziel Ihres Verbandes sein dürfte, hoffe ich nun für die folgenden Ausführungen auf Ihre wohlwollende Nachsicht.

## 1. Zukunft – Ein starker Begriff mit schwachem Inhalt?

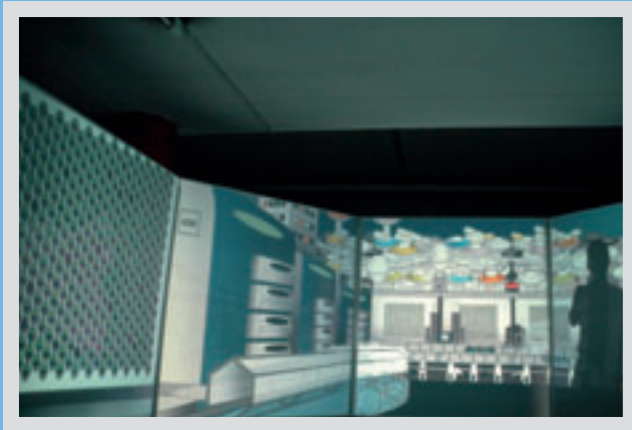
Prognostik hat zwar wieder einmal Hochkonjunktur, doch scheint sie heutzutage mehr als gewagt: Wer vermag z. B. den Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und seine Folgen zu überblicken, wer die Ent-

wicklung der Kommunikations-, Bio- bzw. Gentechnologie wirklich einzuschätzen, wer die regionalen und globalen Krisenphänomene im weltweiten Zusammenhang zu deuten und wer würde heute einen konjunkturellen Ausblick auf das Jahr 2012 wagen – der mehr ist, als die übliche Rhetorik von Stichwortgebern im öffentlichen Diskurs der Gazetten?

Rasche Umbrüche in vielen Bereichen des sozialen Lebens stellen unsere Gewohnheiten zur Disposition. Einige, oft selbst ernannte, Experten postulierten deshalb das Ende der Utopie schlechthin, andere gefallen sich im Ausmalen endzeitlicher Katastrophen, und wieder andere konstatieren, nichts sei beständiger als der Wandel selbst. Ratlosigkeit ist zumeist die Folge, wenn nicht gar Angst.

Zukunft wird durch heutiges Handeln geformt und gestaltet, gleichsam produziert. Jede Entscheidung produziert zugleich eine Reihe von Unterlassungen und damit nicht verfolgte Alternativen. Viele unserer Entscheidungen, und gerade jene mit weit reichenden Konsequenzen, müssen heute und in Zukunft in dem beschriebenen turbulenten Umfeld ganz bewusst und mit Blick auf die Handlungsfolgen getroffen werden. Durch heutiges Tun wird das Möglichkeitsspektrum für zukünftiges Handeln erweitert oder verengt. Aus einer Vielzahl alternativer Möglichkeiten entwickeln sich nur bestimmte Pfade. Daraus resultiert die Verantwortung der heute Handelnden für die Gestalt und Qualität der Zukunft.

Visionen und mögliche Zukunftspfade gehören zum Bestand kollektiver Vorstellungen in einer Gesellschaft. Sie dienen der Orientierung, bilden häufig die Grundlage für das Engagement von Individuen wie von Organisationen – ob pro oder kontra – und sind bewusster oder unbewusster Teil von Entscheidungsprozessen. Und dies selbst dann, wenn Vorhersagen der Zukunft laufend scheitern, mangelt es doch an jener Zustands-, Trend- und Strukturkonstanz, die in der Prognostik stillschweigend vorausgesetzt wird.<sup>11</sup> Hier soll aus dem sich daran anknüpfenden Fragenspektrum nur einer Frage nachgegangen werden: Was können wir überhaupt wissen?



Zukunftsforschung steht wie ihre nichtwissenschaftlichen Vorläufer vor dem Problem, das gewonnene Aussagen häufig nur danach beurteilt werden, ob sie wahr oder falsch sind. Wissenschaftlich ist es aber nicht haltbar, Prognosen eine solche Eindeutigkeit zuzuschreiben. Wenn zugleich noch unterstellt wird, eine solche Aussage beschreibe Realität, sind die Grundlagen der selbsterfüllenden Prophezeiung gelegt.

Indes wird einem bei manchen Entscheidungen – zumal solchen, die man selber für wichtig und folgeschwer hält – wohl bewusst, dass es viele Wege in die Zukunft gibt; aber welchen wir davon beschreiten, hängt von der jeweiligen „Weltsicht“ ab. Es lohnt sich also zu ergründen, wo wir stehen, und es bedarf gleichermaßen klarer Zielvorstellungen über das Wohin, einschließlich der dafür angemessenen Wege. Faktenwissen ist unabdingbar, doch muss vermehrt Orientierungswissen, warum etwas der Fall ist, hinzukommen. Wie aber können wir zu derartigem Wissen gelangen, wenn schon Einstein darauf verwiesen hat, dass wir die Probleme von Heute nicht mit der Art des Denkens lösen können, das diese Probleme geschaffen hat?

Ein interessanter Zugang zu dieser Frage ist u. a. der auch heute noch lesenswerte Aufsatz von Wassily Kandinsky aus dem Jahre 1927 mit dem Titel „und“<sup>12</sup>. Darin beschreibt Kandinsky das 19. Jahrhundert als geprägt von dem Prinzip des eindeutigen Abgrenzens und der Spezialisierung, der Logik des so erfolgreichen ausschließenden Trennens, Teilens und Zerlegens: Also dem „entweder – oder“. Letzteres hat die abendländische Geschichte der (Natur-) Wissenschaften ohne Zweifel überaus erfolgreich gemacht. Das 20. Jahrhundert, wie auch die Zeit darüber hinaus, glaubte Kandinsky mit dem „und“ angemessener zu charakterisieren. Hier steht das Erkennen der Zusammenhänge mit dem Verbinden von Äußerem (der Form) und Innerem (dem Inhalt) als zukunftsorientiertem Prozess im Vordergrund. Ein übergreifendes Denken ist gefordert, bei dem richtig oder falsch nicht in jedem Fall einen Gegensatz beschreibt.

Die Metapher „und“ soll für das Verbindende, das die Beziehung zwischen den Teilen charakterisierende, für eine zukunftsorientierte Art des Denkens, Gestaltens und Handelns stehen und damit ebenfalls für eine Vielzahl von Optionen und Chancen, die es zu erproben gilt, um unternehmerische bzw. wettbewerbliche Vorteile zu entwickeln.

Bernhard von Mutius hat in seinem Buch mit dem Titel „Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden“<sup>13</sup> dieses Verknüpfende im Sinn von „Muster, die verbinden“ (Gregory Bateson) thematisiert. Neue Denkansätze aus so verschiedenen Disziplinen wie der Kognitionswissenschaft, der Komplexitätsforschung, der Hirnforschung, der Systemtheorie, neueren philosophischen, ökonomischen und kulturwissenschaftlichen Arbeiten sowie aus der Selbstreflexion der Künste und der Literatur werden betrachtet. Das Aufspüren der „inneren Verbindungsfäden“ (von Mutius) und Zusammenhänge, das Suchen nach Berührungspunkten oder Überschneidungen der Denkansätze steht dabei im Vordergrund, ohne dass die Besonderheiten der jeweiligen Forschungsdisziplinen sowie deren spezifische Begrifflichkeit negiert werden. Wie bei Kandinsky vor über 80 Jahren wird auch hier die Idee einer Zusammenarbeit über Gebiets- und Disziplinengrenzen hinaus als notwendiger Perspektivenwechsel gefordert: Herkömmliche Trennungen zu hinterfragen und über mögliche Verbindungen nachdenken, um mögliche Muster von Beziehungen zu identifizieren (von Mutius), das ist eine der Herausforderungen um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Heute wird die Welt gleichermaßen als komplex wie auch kompliziert empfunden. Veränderungen sind nur schwer kalkulierbar und lösen vielfach tiefe Verunsicherung aus. Für die fortgeschrittene Moderne stehen Begriffe wie Komplexität und Ungewissheit. Der entsprechende modische Begriff, der aus den Sozialwissenschaften mittlerweile seinen Weg bis in das Feuilleton gefunden hat, lautet Kontingenz, was nichts anderes heißt als: „Alles was ist, ist auch anders möglich, aber nicht beliebig anders und nicht zwangsläufig besser.“<sup>14</sup> Gefordert wird daher eine „Ambiguitäts-Toleranz“ (Fritz B. Simon), d. h. die Fähigkeit, Viel-



deutigkeit, Unklarheit, Unentscheidbarkeit, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Unsicherheit, Unentscheidbarkeit u. Ä. zu ertragen und trotzdem – bzw. gerade deswegen – immer wieder neu zu entscheiden.

In Zeiten derart hoher Wandlungsgeschwindigkeit, mit zum Teil sehr abrupt auftretenden strukturellen Veränderungen, stellt sich die Frage nach strategischen Implikationen. Eines ist sicher: Eine aktive und vorausschauende Gestaltung von Produkten und Märkten bleibt die zentrale Herausforderung. Lineares Denken bzw. Prinzipien einfacher Kausalität sind für das Verstehen und Gestalten derart komplexer Entwicklungen nicht geeignet. Aber welche Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen braucht es, um entsprechend agieren zu können? Und dies gleichermaßen für Forschung, Entwicklung, Produktion und Vertrieb.

Es wird darum gehen, Alternativen zu der Logik der einfachen Kausalität zu entwickeln. Bilder und Visionen sind gefordert, die die Motivation für eine zu gestaltende Zukunft bereitstellen. Dabei geht es wohl mehr als je zuvor um eine „suggestive Interpretation der Welt“ (Langhoff). Heute werden Produkte bzw. Lösungen für die Welt von morgen und übermorgen entworfen. Ihr Erfolg oder Misserfolg hängt davon ab, wie Menschen morgen bzw. zukünftig leben, ob und wie sie arbeiten, wie Politik, Gesellschaft und Technik sich entwickeln werden. Das bedeutet: Strategische Entscheidungen der Gegenwart reichen weit in die Zukunft, in der sie sich bewähren müssen. In eine Zukunft, von der wir heute aber nur eines wissen: Sie wird anders sein als die Gegenwart. Die Spuren dieser Zukunft aber müssen wir schon in der Gegenwart lesen und interpretieren.

## 2. Zukunftschau: Prozesse strukturierter Kommunikation

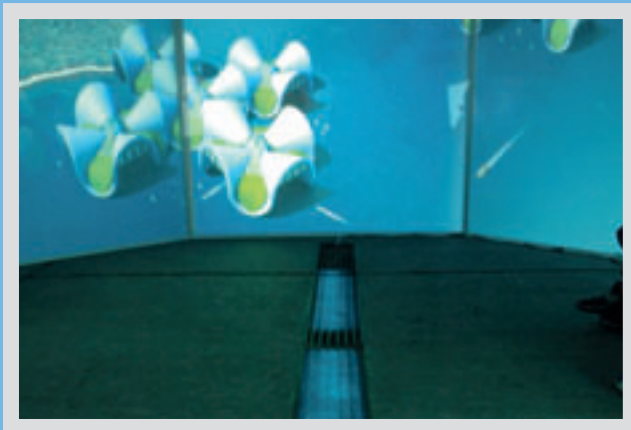
Zukunftsschau in der Wirtschaft ist einerseits Teil der breit gefächerten öffentlichen Debatten und muss andererseits spezifische Fragestellungen beachten. Die Arbeit ist insbesondere darauf gerichtet, Chancen und Risiken möglicher Produkt- und Prozessinnovationen zu beurteilen.

Es handelt sich folglich um ein Orientierungssystem, um Perspektiven, Hindernisse und Gestaltungsareale in der Topographie des Möglichkeitsraumes zu erkennen. Damit ist ein in erkenntnistheoretischer wie inhaltlicher Hinsicht komplizierter Prozess verbunden, an dessen Ende nicht ein neuer singulärer Zustand in der Zukunft beschrieben wird, sondern ein Raum realer Optionen. Die umfeldbezogene Zukunftsschau sucht nicht anzugeben, wie Realitäten aussehen sollten, sondern wie sie werden könnten.

Sie unterscheidet sich damit deutlich von der modischen Trendforschung. Deren Gegenstand ist die Beschreibung scheinbar relevanter gesellschaftlicher Entwicklungen, insbesondere solcher, die in Zeiten des Luxuskonsums gerade als aktuell gelten. Der Autor Dieter Ebert hat vor geraumer Zeit in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ den Propagandisten dieser der Marktforschung nahen Richtung attestiert, dass sie sich vor allem im „Styling schöner Verbalkarosserien“ erschöpfen und bei der Deskription des Alltäglichen verweilen. Bei genauer Betrachtung entpuppt sich die von „Mietpropheten“ (Holger Rust) dominierte „Trendforschung“ mithin als ein einträgliches Geschäftsmodell auf der Basis von Stereotypen und Unverbindlichkeiten.<sup>15</sup> Franz Liebl<sup>16</sup> hat demgegenüber mit dem Begriff des „Issue“ (Thema) und des Issue-Managements eine wesentlich gehaltvollere und wissenschaftlich akzeptable Perspektive eröffnet. Mit Hilfe einer an Issues orientierten Analytik kann es gelingen, Kundenbedarfe, deren Veränderungsbewegungen und Wandlungsprozesse in die Zukunft zu projizieren. Derartige Forschung orientiert sich an Anforderungen wie z. B. Objektbezug, Relevanz, theoretische Fundierung, zeitliche und räumliche Perspektive sowie alternative Entwicklungen und Wechselwirkungen.

Allerdings werden seitens der Industrie, aber auch der Politik, auf die Zukunftsforschung sehr viele – und oftmals hohe – Erwartungen projiziert, die sich in vielerlei Hinsicht nicht erfüllen lassen. Die berühmte „Kristallkugel“ gibt es nicht und wird es auch nicht geben. Daher sind drei Aspekte in diesem Zusammenhang hervorzuheben:

- Wir werden die Zukunft zwar nie voraussagen können, aber vorbeugendes Nachdenken ist eine der Voraussetzungen für vorbeugendes Handeln. Ohne jegliche plau-



sible Vorstellung über die Zukunft kann kein vernünftiges Verhalten begründet werden. Wir brauchen die gedankliche Analyse möglicher zukünftiger Entwicklungen, denn unsere Entscheidungen orientieren sich an Erwartungen: „Denken auf Vorrat“ lautet die Devise.

- Entwicklungen früher als Wettbewerber zu erkennen, einzuschätzen und nach den jeweiligen Chancen und Risiken zu beurteilen, ist eine der Erfolgsvoraussetzungen unternehmerischen Handelns. Systematisches Umfeldmonitoring mit internationaler Ausrichtung ist dabei eine der notwendigen Aktivitäten.
- Innovative Unternehmen nutzen Visionen (oder wie Arie de Geus es nennt: „Erinnerungen an die Zukunft“<sup>17</sup>), um die Bedarfe von morgen zu antizipieren und mitzuprägen. Zukunftsvisionen dienen der Risikoeingrenzung wie auch der aktiven Einflussnahme auf das Geschehen. Durch hohe Flexibilität und Orientierung an langfristigen Zielen begründen sie Wettbewerbsvorteile: Szenarien als Bilder möglicher Zukünfte erleichtern die Kommunikation von gemeinsam getragenen Zielvorstellungen.

Welche Methoden stehen nun zur Verfügung, um mögliche künftige Entwicklungen im Vorhinein zu denken bzw. durchzuspielen? Die praktischen Erfahrungen in diesem Kontext sind ohne Zweifel ambivalent. Schon die Wahrnehmung und Bestimmung relevanter Zukunftsfelder ist individuell verschieden. Auch stehen sich in großen, auf Technik gründenden Organisationen häufig Denkstile der Technik- und der Sozialwissenschaften gegenüber, ganz zu schweigen von unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und kulturellen Besonderheiten – letztere vor allem bezogen auf regionale, aber auch unternehmenskulturelle Dimensionen. Zudem lassen sich vielfach relevante Aussagen schlecht quantifizieren und gelten damit oftmals als nicht relevant. Diese Liste ließe sich noch um eine Vielzahl von Gesichtspunkten erweitern.

## Das Zukunftslabor:

Zu den bewährten und häufig eingesetzten Methoden zählt unter Berücksichtigung der obigen Hinweise das sog. „Zukunftslabor“, das als Kristallisationspunkt für ein „Denken auf Vorrat“ im Sinne der Nichtdeterminierbarkeit von Zukunft gelten kann. Ein Zukunftslabor wird organisiert als strukturierter, problemorientierter Kommunikationsprozess über mögliche künftige Entwicklungen (Szenarien) und deren treibende Kräfte sowie die daraus abzuleitenden Konsequenzen für unterschiedliche Frage- bzw. Problemstellungen. Die Akzentuierung eines Kommunikationsprozesses ergibt sich aus der Erfahrung, dass Zukunftsanalysen, die nach dem „Auftraggeber-Lieferanten“-Modell delegiert werden, für die jeweilige Organisation des Auftraggebers weitgehend wirkungslos bleiben. Eine wesentliche Erfolgsbedingung für Zukunftslabore ist daher der innerorganisational verankerte bereichsübergreifende Charakter des Prozesses. Oder alltagssprachig formuliert: Man muss die eigenen Mitarbeiter einsetzen, allenfalls unter Hinzuziehung von externer Fach- und Methodenkompetenz. Das ergibt sich zum einen aus der Forderung nach einer umfassenden, ganzheitlichen und auf die Situation der Organisation abgestellten Behandlung der Problemstellung. Noch bedeutsamer ist diese Bedingung jedoch für die interne Kommunikation und die Umsetzung der jeweiligen Ergebnisse. Der Abbau von Grenzen, der freie Austausch von Ideen, Wissen und Meinungen über Bereichsgrenzen hinweg gelingt allerdings nur, wenn die Systemgrenzen zu Beginn des „Projektes Zukunft“ angemessen definiert werden.

In einem derartigen Zukunftslabor werden je nach Fragestellung und Prozessverlauf verschiedenste Methoden miteinander kombiniert. Ein zentraler Baustein ist dabei die Szenariotechnik<sup>18</sup>, mit der mehrere denkbare Zukunftswelten, die Pfade dorthin und die Hauptantriebskräfte beschrieben werden können. Zusätzlich kommen je nach Fragestellung auch Methoden der systemischen Analyse, Kreativitätstechniken und Entscheidungs- resp. Planungsmethoden (z. B. Nutzwertanalyse, Verträglichkeitsanalyse, strategische Portfolios etc.) zum Einsatz.



Zukunftslabore können für ein weites Spektrum von Fragestellungen eingesetzt werden. Die folgenden Anwendungstypen charakterisieren dies beispielhaft:

- Entwicklung unternehmerischer Visionen (z. B. Leitbildentwicklung);
- Stimulation von Ideenfindungsprozessen (z. B. Exploration neuer Nutzungsfelder für bestimmte Technologien);
- Entwicklung geschäftsfeldspezifischer Strategien (z. B. Konfiguration eines neuen Produktes);
- Entwicklung neuer Organisationsmodelle (z. B. neue Formen der Arbeitsorganisation);
- Produktfolgenabschätzung (z. B. Abschätzung ökologischer und gesellschaftlicher Wirkungen von Produkten und Prozessen).

Was sollte nun aufgrund der Denkanstöße, die Zukunftslabore liefern, getan werden? Dies ist die Frage nach einem weiteren Schritt: Das Handeln, beziehungsweise die Leitlinie dafür, folgt nicht zwangsläufig aus den Visionen selbst. Empfehlungen lassen sich nur formulieren, wenn auch die Ziele transparent gemacht werden. Erfolgreiche Entscheidungen treffen heißt, ich wiederhole es, Handlungsfolgen vorweg zu denken. Das wird umso wichtiger, aber auch schwieriger, je weiter diese Folgen reichen. Damit ist die Frage nach dem Management strategischer Prozesse gestellt. <<

<sup>11</sup> \_ Dies.: a.a.O., passim. Ausführlich hierzu Christian Neuhaus: Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen. Heidelberg 2006.

<sup>12</sup> \_ Wassily Kandinsky: „und“. In: Max Bill (Hrsg.): Essays über Kunst und Künstler. Stuttgart 1955, S. 87 – 98. Zuerst erschienen in: io, No. 1/I, Amsterdam 1927.

<sup>13</sup> \_ Bernhard von Mutius (Hrsg.): Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden. Ein Almanach neuer Denksätze aus Wissenschaft, Gesellschaft und Kultur. Stuttgart 2004.

<sup>14</sup> \_ Norbert Bolz zitiert nach Marianne Reeb, Ingo Kollosche: „Corporate Trend Research“. In: Eckard Minx (Hrsg.): Delta Report 2005/06. DaimlerChrysler AG, Society and Technology Research Group. Berlin 2006, S. 135.

<sup>15</sup> \_ Holger Rust: „Klares Denken statt Trendgemunkel.“ In: Günther Sandner, Michael Viastos (Hrsg.): Über Morgen. Politikentwicklung mit Zukunftsforschung. Wien 2005, S. 64 – 100.

<sup>16</sup> \_ Franz Liebl: „Vom Trend zum Issue – Die Matrix des Neuen.“ In: Rolf Gerling, Otto-Peter Obermeier, Mathias Schütz (Hrsg.): Trends – Issues – Kommunikation. Unternehmensstrategie im Umgang mit Neuem. München 2001, S. 11 – 42.

<sup>17</sup> \_ Arie de Geus: Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart 1998 (englische Originalausgabe: Boston 1997), S. 65 – 69.

<sup>18</sup> \_ Zur Szenariotechnik vgl. Eckard Minx, Ewald Böhlke: „Denken in alternativen Zukünften“. In: Internationale Politik, Dezember 2006, S. 14 – 22.

*Fortsetzung im magazin 01/2010*

**Warum Vaillant?**

Weil mein Mann der größte Warmduscher der Welt ist.

**Heiß, kalt, heiß oder lieber 40°C?**

Der vollelektronisch geregelte Durchlauferhitzer VED E classic bietet Ihren Mietern höchsten Bedien- und Warmwasserkomfort. Schön zu wissen, dass Ihre Mieter dank der Bedienfreundlichkeit bis zu 20 % Energie und Wasser sparen.

Vaillant Deutschland GmbH & Co. KG  
Vertriebsbüro Hamburg  
Obenhauptstraße 2  
22335 Hamburg

Ihr Ansprechpartner:  
Herr Thorsten Schiffer  
Tel. 0171 / 9 76 30 92  
thorsten.schiffer@vaillant.de

■ Wärme ■ Klima ■ Neue Energien

Weil **Vaillant** weiterdenkt.

PROF. DR. ECKARD MINX | Sprecher des Vorstandes der Gottlieb-Daimler  
und Karl-Benz Stiftung

## Zukunft: Was es zu bedenken gilt! (3. Teil)

ZUKUNFT  
WOHNEN





PROF. DR. ECKARD MINX

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Rechtswissenschaft an der FU Berlin und ersten beruflichen Stationen an der FU und im Ausland, ab 1980 Mitarbeiter bei der Daimler-Benz AG (Forschungsgruppe Berlin). Von 1992 Leiter der Forschung „Gesellschaft und Technik“ in Berlin, Palo Alto und Kyoto, Japan. Seit 2008 Sprecher des Vorstandes

der Gottlieb-Daimler und Karl-Benz Stiftung. U. a. Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin und im Strategiebeirat Sozial-ökologische Forschung im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Themenschwerpunkte: Zukunftsforschung, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung.

(Fortsetzung aus dem magazin 5/2009)

### 3. Vorausschau als Teil der Strategieentwicklung

Hamel und Prahalad<sup>19</sup> haben schon vor geraumer Zeit gezeigt, dass es einerseits keine angemessene Theorie bzw. kein Rezept für Strategieentwicklung gibt. Andererseits gilt, dass wirklich innovative Strategien immer das Resultat geglückter Vorausschau sind. Dies verdeutlicht auch, dass die Trias von

- Offenheit für Anregungen von außen,
- Zulassen kontroverser Sichtweisen und
- Experimentieren – gedanklich und real – mit kalkulierbaren Risiken

gleichermaßen konstitutiv für Zukunftslabors, innovatives Verhalten und Wettbewerbsstärke gesehen werden kann.

Allerdings kann auch das inhärente Dilemma klar benannt werden. In den Worten von Arthur Koestler lautet es: „Eine neue Gewohnheit anzunehmen ist leicht, aber mit einer alten Gewohnheit zu brechen, ist eine heroische Leistung.“ Denn im Wettlauf um wirtschaftlich rentable Wettbewerbspositionen und Best-Practice-Modelle laufen viele Unternehmen Gefahr, sich immer ähnlicher zu werden und die Bedeutung eines eigenständigen Ideenmanagements und einer eigenen strategischen Positionierung aus den Augen zu verlieren. Betriebliche Effizienz und wettbewerbsfähige Kostenpositionen sind notwendige Bedingungen für unternehmerischen Erfolg. Es gelingt jedoch nur wenigen Unternehmen, sich allein aufgrund ihrer betrieblichen Effizienz längere Zeit im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten.

Nachhaltiger Unternehmenserfolg lässt sich nur erzielen, wenn es Unternehmen gelingt, zusätzlich eine langfristige strategische Position aufzubauen, die auf eine Differenzierung der eigenen Tätigkeiten von denen der Wettbewerber baut. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine solche Differenzierungsstrategie liegt darin, den zukünftigen

Wandel frühzeitig zu antizipieren und mit möglichst einzigartigen Kombinationen von Innovationen und Geschäftstätigkeiten zu gestalten.

Aber auch bei Nutzung aller oben genannten Instrumentarien ist Erfolg nicht garantiert. Einen „general problem solver“ stellen auch sie nicht dar. So hat Karl E. Weick<sup>20</sup> schon vor Jahren darauf hingewiesen, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Wettbewerbsgenerierung gibt. Aber dass es auch sinnvoll sein kann, situativ gezielt auf sie zu verzichten. An einer realen Geschichte demonstriert er das Prinzip dieser scheinbar paradoxen Empfehlung: In den Jahren 1949 und 1994 kamen zwei Feuerwehrmannschaften ums Leben, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. In beiden Fällen wurde der Rückzug der Feuerwehrleute durch ihre schweren Werkzeuge wie Schaufeln, Feuerspritzen, Rucksäcke u. Ä. verlangsamt, die sie bei sich trugen und, trotz eindeutiger Anweisungen, nicht fallen ließen. Durch das Festhalten an den Ausrüstungsgegenständen verloren sie an Strecke und kamen schließlich „within sight of safe areas“ um. Die zentrale Frage, warum die Feuerwehrleute in der lebensbedrohlichen Situation ihre Gerätschaften nicht fallen ließen, beantwortet Weick ganz einfach: Sie konnten nicht anders. Die Instrumente hatten ihnen in Hunderten von Situationen geholfen. Warum sollten sie ausgerechnet jetzt auf genau das verzichten, was bisher ihr Überleben sicherte? Die Betroffenen hatten keine Übung im Abwerfen ihrer Werkzeuge. In den von Weick gelieferten Gründen für die schrecklichen Desaster spiegelt sich die gefährliche, innovationsfeindliche Kraft der herrschenden Routinen der Organisation.

Mit seinem Imperativ „Drop your tools or you will die!“ setzt Weick das Festhalten an Instrumenten unter bestimmten Bedingungen mit lebensbedrohlicher Ignoranz gleich, ohne dass die Betroffenen in diesen Zusammenhang Einsicht nehmen können. Die Schwierigkeit, angesichts einer kritischen Situation bekannte, liebgewordene Gewohnheiten loszulassen – sie stattdessen womöglich noch fester in den Griff zu nehmen – ist vielmehr ein grundsätzlicher sozialer Ausdruck des Beharrens, wenn es auf Beweglichkeit ankommt. Weicks Metapher zeigt,

>>



dass Menschen in Organisationen sich mit Instrumenten Sicherheit geben und damit gleichzeitig in Kauf nehmen, von ihren Instrumenten in beklagenswerte Situationen gebracht zu werden. Auch hieran ist zu denken, wenn man über neue oder bisher nicht verwendete „tools“ nachdenkt.

Der einzige Rat, der in einer Zeit starker Veränderungen und aufbrechender neuer Fragen gegeben werden kann, ist wohl der, die Vielfalt der o. g. Perspektiven wie auch die Offenheit der Lösungswege gleichermaßen zu reflektieren. Königswege werden sich nicht finden lassen. Oder um mit Aurelius, dem römischen Geschichtsschreiber, zu sprechen: „Es ist besser, auf dem rechten Wege zu hinken, als festen Schrittes abseits zu gehen.“

Innovationen sind und bleiben der Motor ökonomischer Zukunftsfähigkeit. Weil aber mit ihnen und durch sie Umfeldveränderungen zur Tagesordnung gehören, ist die Notwendigkeit der Innenweltveränderungen, der mentalen Modelle in den Köpfen der Entscheider, unabdingbar. Allerdings reicht es nicht, wenn zu diesem Zweck Trends und Prognosen eingekauft werden. Wer sich blind auf Trends verlässt, übersieht leicht die Bedeutung von Diskontinuitäten (Trendbrüchen). Wie auch das Setzen auf Trends und Prognosen die Frage nach der Zukunft, die wir wollen, ausblendet. Der Verzicht aber auf die Gestaltungs- und Handlungsoptionen amputiert die strategische Entscheidungsfindung von Unternehmen um deren wesentlichen Teil.

Zukunftslabors bzw. Szenarioprozesse stellen sich den Fragestellungen einer komplexen wie auch komplizierten Zukunft. Sie können das „Denken auf Vorrat“ unterstützen, indem sie die Offenheit von Zukunft reflektieren. Das zwingt zwar zur Bescheidenheit, macht aber immer wieder bewusst, dass die Zukunft ein Kind der Gegenwart ist. Die Beschäftigung mit Zukunft sollte insofern als eine komplexe Struktur von Herausforderungen verstanden werden, auf die wir uns am besten vorbereiten, indem wir sie aktiv mitgestalten und uns immer wieder vergegenwärtigen, dass Zukunft keine Fortsetzung der Vergangenheit ist.

## Resümee

Wir agieren immer im Hinblick auf eine Zukunft, die wir nicht kennen können. Daran wird sich prinzipiell nichts ändern. Aber: Dies ist kein Plädoyer dafür, Zukunft Zukunft sein zu lassen. Vielmehr gibt es, wie gezeigt, eine Vielzahl von guten Argumenten, sich besonders intensiv der Zukunftsfrage annehmen.<sup>21</sup> Unbewusst oder bewusst konstruieren wir bei jeder von uns getroffenen Entscheidung Zukunftsbilder, die wir gemeinhin Erwartung nennen. Wichtig ist, dass der Prozess zur Entstehung dieser Erwartungen gezielt und wenn möglich, strukturiert erfolgt. In Organisationen sollte dies durch die Organisation selber erfolgen. Die Gründe dafür habe ich genannt. Aber selbst wenn wir diesem Prinzip folgen, ob in der Form von Zukunftslaboren oder anderen Formen, ist nicht auszuschließen, dass derartige Bilder mit gravierenden dysfunktionalen Folgen und Risiken einhergehen können. Wir müssen uns klar darüber sein, dass wir immer ein „Management unter Ungewissheit“<sup>22</sup> betreiben. Ein Management unter Ungewissheit kalkuliert und akzeptiert, dass seine Zukunftsbilder bzw. Erwartungen trügen können. Es erhält damit seine Handlungsfähigkeit und vermeidet absolute Blindheit. Mit dieser Situation gilt es sich zu arrangieren, ohne in Beliebigkeit zu verfallen. Für den entscheidenden Schritt der Zukunftsgestaltung, das gestaltende Tun, gilt zudem die nachfolgende Annahme: „It is better to be vaguely right than to be precisely wrong“ (Karl R. Popper).

Aber selbst bei einer derartigen Charakterisierung lassen sich zwei Anregungen hervorheben. Wir müssen lernen, die „Landschaft“ in der wir uns, ob als Unternehmer, Politiker oder Staatsbürger, bewegen, gut zu beschreiben. Und es gilt, klare Ziele zu formulieren. Wenn gewusst wird, wohin der Weg uns führen soll, dann ist der Produktion von Zukunft keine inhärente Grenze gesetzt. Vorstellungen über mögliche Zukünfte helfen, den Erwartungshorizont zu strukturieren. Aus unendlicher Offenheit werden realistische Erwartungen, die den Akteuren bei der Beurteilung der Möglichkeiten – gerade auch des Jetzt – wie auch bei der Entscheidungsfindung helfen. Wissenschaft und Fantasie, die Beobachtung des Gegebenen und das Entwerfen unterschiedlicher Welten, Wirklichkeitssinn



und Möglichkeitssinn, schließen einander nicht aus, sondern stimulieren und befördern sich wechselseitig und führen bisweilen zu unerwarteten Erkenntnissen.

Eine Allegorie, entnommen einem Buch über Heinz von Foerster, „Die Geschichte vom 18. Kamel“<sup>23</sup>, soll manche der vorgebrachten Gesichtspunkte noch einmal zusammenfassen:

*Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine kleine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.  
„Was ist euch geschehen, Freunde?“ fragte er, und der Älteste antwortete: „Unser Vater ist gestorben.“  
„Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?“  
„Ja, antwortete der junge Mann, diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.“  
„Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?“  
„Es ist nämlich so“, fuhr der älteste Bruder fort, „sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel.“*

Zu dieser Geschichte meinte Heinz von Foerster: „So wie das achtzehnte Kamel, so braucht man Wirklichkeit als eine Krücke, die man wegwirft, wenn man sich über alles andere klar ist.“ <<

Anm. der Redaktion:  
Der vollständige Text von Prof. Minx steht im Internet unter [www.vdw-wohnen.de](http://www.vdw-wohnen.de) zum Download zur Verfügung.

*Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.“  
„Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?“ fragte der Mullah. „Nun, dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und laßt uns sehen, was passiert.“  
Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.*

<sup>19</sup> Gary Hamel, C. K. Prahalad: Wettlauf um die Zukunft. Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Wien 1997 (englische Originalausgabe: Boston 1994).

<sup>20</sup> Karl E. Weick: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main 1985 (englische Originalausgabe: Boston 1969).

<sup>21</sup> Eckard Minx, Harald Preissler: „Zukunft Denken und Gestalten. Vom Weg abkommen oder auf der Strecke bleiben.“ In: Internationale Politik, Juni 2005, S. 116 – 122.

<sup>22</sup> Christian Neuhaus: Zukunft im Management. A.a.O., S. 530ff.

<sup>23</sup> Lynn Segal: Das 18. Kamel oder die Welt als Erfindung. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters. München 1988, S. 9.

## Jetzt Energie sparen. Ihre Immobilie hat es in sich.

Wir machen Ihr Haus zum Energiesparhaus. Ganz einfach durch Nutzung bereits vorhandener Techem-Erfassungsgeräte. Das senkt Ihren Heizenergieverbrauch um garantiert mehr als 6%. Mehr über die Idee, Energie clever zu nutzen, erfahren Sie unter [www.techem.de/adapterm](http://www.techem.de/adapterm).

Techem Energy Services GmbH · Regionalzentrum Nord  
Süderstraße 77 · 20097 Hamburg · Tel.: 0 40/23 88 30-0  
Fax: 0 40/23 48 68 · [www.techem.de](http://www.techem.de)



**techem**