Corona und Krisen. Zukunftsszenarien und Strategien. Komplexität in Handlung umwandeln.

Wie strategische Vorausschau Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation dabei unterstützen kann Ihre Zukunft zielbewusst zu gestalten. Warum jetzt der richtige Zeitpunkt ist, sich mit Foresight und Zukunftsszenarien zu beschäftigen. Dieses Whitepaper zeigt, was dabei wichtig ist.

Von Alice Rombach

I.
Warum es gerade in Zeiten der Krise entscheidend für Unternehmen ist, sich zukunftsrobust aufzustellen.

Covid-19 und die dadurch ausgelösten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und persönlichen Auswirkungen hatten uns seitdem fest im Griff und verursachten einen unkontrollierbaren Zusammenbruch unseres Alltags und der Welt, wie wir sie bis dahin kannten.

Wir befinden uns noch immer in einem Modus, in dem unsere Orientierung auf eine unbestimmte Zeit ausgerichtet ist, und unser Handlungsrahmen oft im zwei Wochen-Takt angepasst wird. Wir sind sozusagen in einem Zeittunnel, bei dem wir immer noch nicht ganz genau wissen, wann er endet.
In diesem neuen Jahr sind Lichtstreifen am Horizont zu erkennen. Gleichzeitig erleben wir aktuell auch neue Aspekte, die das bisherige Bild wieder aufwirbeln. Ganz abgesehen davon, dass die Corona-Krise, an bereits vorhandene und auch weiter bestehende Krisen, wie die Klima-Krise, andockt.

Viele Menschen wollen verständlicherweise einfach nur die akute Krise hinter sich lassen, sich nicht mehr ständig mit neuen Modi der Ausnahme arrangieren und die Krise vollständig überwinden. Dieser Wunsch ist vollkommen verständlich und die Bewältigung dieser akuten Corona-Krise ist das gegenwärtige Ziel.
Doch was passiert danach? Zunächst einmal stellen wir uns vielleicht eine Zukunft vor, die derzeit ungewisser denn je erscheint. Was für eine Landschaft werden wir vorfinden? Was würde sich verändert haben? Was würde das wiederum jetzt konkret für uns bedeuten?
Dies ist die Schlüsselfrage, mit der Sie sowieso, auch in weniger unberechenbaren Zeiten, in jeder Organisation oder jedem Unternehmen, konfrontiert sind. Sie müssen heute

Entscheidungen treffen und Pläne für eine Zukunft machen, die Ihnen nicht bekannt ist und die sich aber mit hoher Wahrscheinlichkeit stark verändern wird.

Unsicherheit reduzieren – Klarheit in chaotische Situationen bringen

Um Unsicherheit zu reduzieren und Klarheit in diese chaotische Situation zu bringen, kann es hilfreich sein, sich diesen Fragen mithilfe von Szenarien zu nähern. Szenarienentwicklung ist eine kreative und analytische Technik, um besser zu verstehen, wie sich Ihr zukünftiges Geschäftsumfeld entwickeln könnte - und zwar in verschiedene Richtungen. Bei der Szenarioplanung geht es darum, verschiedene alternative Zukünfte zu erforschen, die entstehen können. Der praktische Wert besteht darin, dass Sie heute bessere, dynamische langfristige Pläne machen können, wenn Sie sich verschiedene Möglichkeiten vorstellen können, wie sich Ihr Umfeld oder Ihre Branche verändern könnte.

Als Soziologin arbeite ich strukturiert und analytisch auf Basis von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen aus den Sozialwissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften und der Zukunftsforschung wie Makroentwicklungen, Megatrends und Triebkräfte.

Szenarien helfen uns, gemeinsam neue Zukünfte zu entwerfen.
Denn alles, was wir heute tun und entscheiden, hat Auswirkungen auf die nächsten Jahre und Jahrzehnte. Und wir entscheiden - auch heute und auch in diesen Zeiten - wie wir unsere Zukunft gestalten.

Kein Zurück in die Welt davor

Große Teile der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sehnen sich zurück ins Jahr 2019 und in die Jahre davor. Es herrscht mittlerweile ein Zustand der Erschöpfung und zum Teil auch der Zermürbung vor. Damit einher geht eine starke Sehnsucht nach Normalität im Alltag und Stabilität der Wirtschaft. Auch wenn es wahrscheinlich noch einen Moment dauert, und noch die ein oder andere Hürde genommen werden muss, eines Tages wird die Zeit der akuten Covid-Krise vorbei gegangen sein.

Es wird jedoch keinen Zustand Ex-Ante geben, kein Zurück zum Davor. Das ist nicht möglich und es wäre auch alles andere als wünschenswert oder sinnvoll. Nicht rückgängig zu machen ist, was an Entwicklungen angestoßen worden ist, was Beschleunigung erfahren hat, was sichtbar wurde und was nach anderen Lösungen, nach Neuordnung ruft. Zu einem Zustand des Jahres 2019 werden wir nicht zurückkehren.

Keine „neue Normalität", sondern verschiedene Varianten

Aktuell stecken wir noch mitten in diesem Korridor drin. Wenn diese Krisenphase vorbei sein wird, werden wir in einer Umgebung auftauchen, die zum Teil anders gestaltet sein wird und damit andere Möglichkeiten mit sich bringt.

Die Idee einer Zukunft, in der sich aktuelle Trends und Entwicklungen unverändert fortsetzen, ist ein ziemlich eingeschränktes Bild. Zukunft ist ungewiss – sogar in zunehmendem Maße. Trotzdem planen viele Organisationen und Unternehmen auf Grundlage einer einzigen Zukunft. Dadurch besteht die Gefahr unvorbereitet auf soziale, technologische, wirtschaftliche, ökologische oder politische Schocks reagieren zu müssen.

Jetzt ist also der Zeitpunkt, um darüber nachdenken wie diese „neue Normalitäten" aussehen könnte. Das können sehr unterschiedliche Landschaften sein – mit diversen Herausforderungen und Chancen.

Corona als Verstärkung eines rasant fortschreitenden Strukturwandels

Ein Teil der Wirtschaft und Gesellschaft will schnell wieder in die alte Normalität zurück – „business as usual". Ein anderer Teil will und kann nicht zurück. Im Rahmen des digitalen Zeitalters erleben wir als Einzelne und als gesamte Unternehmen und Organisationen eine Zäsur.
In Zeiten raschen Wandels und zunehmender Unsicherheit – gepaart mit Unübersichtlichkeit und sogar Widersprüchlichkeit – funktionieren die üblichen Wege zur Lösung der meisten Probleme nicht mehr.

Dabei wird es sich auch zukünftig nicht um reine Digitalisierungsstrategien oder Nachhaltigkeitsprogramme handeln. Meiner Ansicht nach geht es vielmehr darum, wie wir uns alle in einer sich digitalisierenden Welt ressourcenbewusst und wirtschaftlich erfolgreich bewegen. Entwicklungen wie Vernetzung, Konnektivität, Mobilität, Ressourcen, New Work sind nur einige, die eine Rolle spielen.
Ich bin überzeugt davon, dass die Vertiefung unserer Fähigkeiten, vernetzt und ganzheitlich zu denken und zu handeln, eine der Grundvoraussetzungen sein wird, um diesen Weg zu gehen.

Entscheidend dabei sind auch klare Werte und eine eigene Vision, um die zukunftsrobuste Navigation Ihres Unternehmen oder Ihrer Organisation nach innen und nach außen zu gestalten.

II.
Was anders sein wird, wenn Sie strategische Vorausschau benutzen

Weitsicht statt linearem Denken

Lineares Denken wird sehr deutlich an den gängigen Best-Case-, Worst-Case- und „Irgendwo-Dazwischen-Normal"-Szenarien, die aber alle sehr nah an unserer gegenwärtigen Vorstellung entlang in eine mögliche Zukunft gepeilt werden. Es werden selten komplexere Landschaften gezeichnet, in denen die Wege plötzlich in ganz andere Richtungen abzweigen.

Foresight und vorausschauende Szenarien wiederum unterscheiden sich im Ansatz grundlegend von diesem Verständnis. Eine der wichtigsten Aufgaben Ihrer Organisation oder Ihres Unternehmens besteht darin, Ihre eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern – unabhängig wie groß Sie sind und in welchem Bereich Sie tätig sind. Das bedeutet, eine Strategie zu entwickeln, die sicherstellt, dass Sie nicht nur heute, sondern auch in fünf oder sogar zehn Jahren bestehen und erfolgreich sind.

Zwischen heute und einem Zeitpunkt in der Zukunft werden unzählige kleinere und größere Einflussfaktoren aus dem geschäftlichen, politischen und gesellschaftlichen Bereich

auftauchen, die oft gar nicht quantifizierbar sind, aber trotzdem eine potentiell hohe Auswirkung besitzen.

Das Corona-Virus ist sicherlich eines der großen Ereignisse, das den Weg sehr weit weg von einem ursprünglich vermuteten Verlauf gebracht hat. Aber auch bei deutlich weniger dramatischen Ereignissen ist dieses Phänomen sichtbar. Es werden politische Entscheidungen gefällt worden sein, wirtschaftliche Trends werden das neue Terrain beeinflussen, neue Produkte und Technologien werden entwickelt worden sein. Darüber hinaus werden sich vor allem auch die Einstellungen, Werte und Überzeugungen der Menschen in diese Zukunftslandschaft hinein weiterentwickelt haben. Das bedeutet, dass sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden, Mitglieder, Geschäftspartner*innen, Mitarbeitenden und anderer Interessengruppen sehr wahrscheinlich verändert haben werden. All dies wird starke Auswirkungen auf Ihr Handeln haben könnten. Mir geht es bei Foresight und Szenarien darum, die spezifischen Charakteristika dieser Szenarien-Landschaften aufzuspüren.

Foresight und Szenarien als alternative Wege für plausible Zukünfte

Unser Blick wird im schnelllebigen, operativen Geschäftsalltag voller Reaktionsspiralen oft eingeengt. Häufig ist dann nur noch ein spezifischer Ausschnitt sichtbar, in dem Handeln möglich scheint, zusätzlich noch eingebettet in die jeweilige Branche und Lebenswelt.

Mittels Foresight und Szenariotechnik wird eine Art Helikopterperspektive unternommen, mit der Sie auf Ihr eigenes Unternehmen oder Ihre Organisation blicken, um diese/s im Wechselspiel gegenwärtiger und möglicher zukünftiger Trends, Triebkräfte und Entwicklungen zu betrachten. Wie in einer Art Herauszoomen bekommen Sie plötzlich ein größeres und ganzheitlicheres Bild auf den Radar.

Die wichtigsten Unsicherheiten und Triebkräfte – aus sozialen, technologischen, wirtschaftlichen, ökologischen und politischen Bereichen werden identifiziert. Die relevantesten Triebkräfte werden entlang ihrer potentiellen Unberechenbarkeit und Auswirkung in einer Matrix eingeordnet. Auf dieser Basis werden mehrere, meist 4, sich wesentlich voneinander unterscheidende plausible und konsistente Zukunftsszenarien inklusive spezifischer Schlüsselmomente entworfen.

Ideen und strategische Optionen der Zukunftsszenarien

Was bietet das ganze Spektrum aller Szenarien an Risiken, neuen Optionen, diffusen Ideen, klaren Herausforderungen, Entwicklungspotential für Sie und Ihre Organisation? Wovon würden Sie Freunden erzählen? Welche Aspekte in all diesen Szenarien halten Sie nachts wach?
Daraus werden strategische Optionen abgeleitet, aus denen ein klareres Bild eine Reihe an strategischen Handlungsoptionen entsteht, um diese in Ihren Geschäftskontext einzubetten.

Szenarien können dabei als Basis für unmittelbare strategische Entscheidungen, Strategieentwicklung, Innovations- und Visionsprozesse oder auch Konzeptentwicklung für einzelne Projekte u.a. verwendet werden. Als visuelle Stories sind sie auch für Ihre Mitarbeitenden, Kundinnen oder Mitglieder erlebbare, verständliche und vermittelbare Narrationen.

Ziel dabei ist es, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden ein Verständnis für das eigene System in Wechselwirkung mit dynamischen Triebkräften herausbilden, um neue und vielfältigere Perspektiven einzunehmen und ein Gespür zu entwickeln mit dem Sie frühe Signale zukünftiger Umbrüche früher erkennen können.

Mein Ziel ist es, dass Unternehmen und Organisationen ein ganzheitliches Zukunftsdenken entwickeln mit dem sie mutig, zuversichtlich und vielfältig Grenzen verschieben und Zukunft gestalten.

Damit Ihre Zukunft für Sie verstehbar, erlebbar und gestaltbar wird. Damit Sie Komplexität in Handlung umwandeln. Um Ihre Zukunftsbeweglichkeit zu trainieren und langfristig zu verankern. Um einen langfristigen strategischen Rahmen und eine zukunftsrobuste Navigation zu schaffen.

Ich bin überzeugt davon, dass wir unsere Zukunft im Jetzt gestalten.

Wir erleben Zeiten komplexer Herausforderungen. Wir stecken mittendrin in fundamentalen Umbrüchen.

Weitblick. Neue Horizonte. Konkretes Handeln jetzt.

Gehen wir den Weg gemeinsam.
Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.

Alice Rombach Consulting

Email: kontakt@alicerombach.com
Fon: 0152 227 69 804
www.alicerombach.com

Grenzen verschieben. Zukunft gestalten.

Alice Rombach Consulting