

Zukunftsforschung im Gesundheitswesen

Kurvenfahrt mit schlechter Sicht

Zukunft wird uns immer überraschen. Damit sie uns nicht überrumpelt, haben Zukunftsforscher Techniken entwickelt, mit denen man mögliche Szenarien als Planungs- und Handlungsgrundlage erarbeiten kann.

Der Wunsch, die Zukunft voraussehen zu können, besteht seit Jahrtausenden. Versuche zur Befriedigung dieses Bedürfnisses reichen von den antiken Orakeln über Wahrsagerei und moderne Naturwissenschaft bis hin zur Zukunfts- und Trendforschung. Noch heute versuchen viele Unternehmen, ihre langfristige Zukunftsplanung auf Prognosen aufzubauen, die mehr oder weniger aus Erfahrungen und vergangenheitsorientiertem Datenmaterial gespeist werden.

Dabei gleicht der Einsatz von Prognosen in der strategischen Planung nur zu oft der Fahrt auf einer kurvenreichen Bergstraße – allerdings mit verklebter Frontscheibe und angestrengtem Blick in den Rückspiegel. Dies zeigt sich deutlich an Fehlurteilen renommierter Experten. So prognostizierte eine große Beratungsgesellschaft für das Jahr 2000 einen weltweiten Bedarf an Mobiltelefonen von 900.000 Stück. Heute ist das die Produktion von drei Tagen. Bill Gates hielt 1995 das Internet für „just a hype“ und Ben Bernanke, heute US-Notenbankchef, glaubte 2004, dass die Politik die Konjunktur so weit im Griff habe, „dass sie keine schweren Krisen mehr verursachen kann.“

Die Zunahme von Vielfalt und Dynamik in Märkten, Wertketten und Umfeldern lässt selbst verbesserte Prognoseinstrumente scheitern. Daher kommt vor allem in der strategischen Planung den sogenannten Zukunftsszenarien große Bedeutung zu. Sie bilden nicht mehr ab, was sein wird, sondern was sein könnte. Dabei ist es nicht das Ziel, die Zukunft vorauszusagen, sondern alternative Möglichkeiten vor auszudenken, um so bessere Entscheidungen treffen zu können.

Die Entwicklung von Szenarien erfolgt selten allein durch einen externen Dienstleister, sondern durch ein internes, möglichst heterogenes Szenarioteam. Ihm gehören Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionsbereichen, vielleicht sogar Kunden, Lieferanten, Netzwerkpartner oder externe Innovatoren an.

Die meisten Szenarien, die in Unternehmen erstellt werden, beschreiben mögliche externe Umfeldentwicklungen. Dabei können die Umfeldszenarien für Pharmaunternehmen, Krankenkassen oder Leistungserbringer sehr unterschiedlich aussehen – sie enthalten aber immer auch eine Reihe gemeinsamer Umfeldentwicklungen aus Bereichen wie Politik/Regulierung, Wirtschaft oder Technologie. Aus diesen Szenarien werden dann Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen abgeleitet. Bei der anschließenden Strategiefindung müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie ihre Planungen auf einzelne Szenarien stützen oder mehreren Umfeldentwicklungen gewissermaßen „zukunftsrobuster“ gerecht werden wollen.

Ähnlich den Umfeldszenarien lassen sich auch die eigenen Handlungsmöglichkeiten in Form von konsistenten Zukünften entwickeln und aufbereiten. Solche „Strategieszenarien“ kommen vor allem in komplexen Entscheidungssituationen zur Anwendung. Sie ermöglichen aufgrund des Entwurfs mehrerer Alternativen zudem die Initiierung einer Strategieveränderung, ohne sofort die bestehenden Strategien zu verwerfen.

Neben dieser Nutzung von Szenarien zur Unterstützung konkreter Strategie- und Entscheidungsprozesse gibt es weitere Nutzenpotenziale, die vielfach gar nicht gesehen oder stark unterschätzt werden.

Generierung von Orientierungswissen: Häufig ebenso wertvoll wie konkrete Entscheidungsunterstützung ist ein „Denken auf Vorrat“, das künftige Entscheidungen schneller und flexibler machen kann.

Schaffung eines Forums für Zukunftsdiskussionen: Durch den systematischen Zukunftsprozess werden wichtige Diskussionen nicht mehr von operativen Fragestellungen verdrängt.

Handhabung komplexer Fragestellungen: Da in Szenarien qualitative Entwicklungen einzelner Schlüsselfaktoren betrachtet und miteinander verknüpft werden, eignet sich dieses Instrument – besser als Prognosemodelle, Simulationen oder Trendanalysen – für komplexe Fragestellungen.



Integration der Umsetzungsebene: Mit Szenarien lässt sich das Wissen weiterer Führungskräfte auf eine inspirierende Weise in den Strategieprozess integrieren (ohne die finale Entscheidung aus der Hand zu geben).

Verknüpfung von Zukunftswissen: Das relevante Wissen über die Zukunft von Märkten, Wettbewerb und Umfeldern ist im Unternehmen vorhanden, aber vielfach über die Abteilungen hinweg verstreut und deshalb ungenutzt. Szenarien schaffen hier für unterschiedliche Perspektiven eine gemeinsame Sprache und insofern über das konkrete Ergebnis hinaus eine Kommunikationsplattform für alle.

Der DAX im Kerzenlicht



Schon vor 250 Jahren entwickelte der japanische Reishändler Munehisa Homma („Gott der Märkte“) solche noch heute von Aktienanlysten eingesetzten *Candlestick Charts*. Die Rechtecke symbolisieren den Unterschied von Eröffnungs- und Schlusskursen, die „Kerzendochte“ zeigen Extremschwankungen an (Quelle: Wikipedia). Ähnliche Charts werden in der Medizin als Whisker Plots (Barthaar) verwendet, um die Schwankungsbreite von Messwerten anzuzeigen.

gh

Im Idealfall verinnerlicht das Team dadurch die derzeit aktuelle Auffassung, dass es die eine Zukunft gar nicht gibt. Den „Zukünften“ gehört die Zukunft.

Dr. Alexander Fink
ScMI Paderborn
Scenario Management
International
www.scmi.de
fink@scmi.de

Am Anfang steht die Dunkelziffer

Trotz ausgefeilter Trendanalysen wurden nicht nur Börsianer und Manager, sondern auch Politik und Gesellschaft von der „Krise“ kalt erwischt. Was also ist eine Trendforschung, die ihren Namen wirklich verdient?

Die ursprüngliche Idee der Vorhersagbarkeit gesellschaftlicher Entwicklungen war einfach, womöglich sogar naiv: Wenn menschliches Handeln durch Wertvorstellungen geprägt wird, dann muss man nur die Veränderung von Werten in der Gesellschaft analysieren, um künftige Veränderungen von Verhaltensmustern wie z.B. Kaufverhalten vorhersagen zu können.

Blick zurück in die Zukunft

Eine Betrachtung, welche die Analyse soziokultureller Innovation ergänzt, bezeichnen wir als Trendarchäologie. Diese geht von der Beobachtung aus, dass es sich bei vielen Trends nicht um wirklich neue Phänomene handelt, sondern um Revivals von eigentlich bereits Dagewesenem. Der Trendarchäologe fragt sich im Gegensatz zum traditionellen Trendforscher also nicht primär, welche Kräfte zur Verbreitung einer Invention führen, sondern welche letztlich dazu geführt haben, dass ein bestimmtes Phänomen vorzeitig abgestorben ist. Sekundär geht es natürlich auch hier um die Frage, unter welchen (veränderten) Umständen es eine Renaissance erfahren könnte.

Während zum Beispiel die teilautonome Gruppenarbeit der 68er-Generation vor dem Hintergrund der damals geführten Diskussion um Humanisierung der Arbeitswelt enttäuscht ad acta gelegt wurde, erfuhr sie in den 1990er Jahren unter dem Vorzeichen der Effizienzsteigerung eine Renaissance und ist heute das Credo der Prozessoptimierung in großen Unternehmen.

Doch der schon seit Jahrzehnten andauernde Prozess gesellschaftlicher Individualisierung hat diese Hoffnung zunichte gemacht. Werthaltungen sind zunehmend pluralistisch und situationsabhängig, und deshalb liefert ihre Analyse unklare Befunde statt eindeutiger Muster.

Genau das war der Startpunkt der Trendforschung, die Anfang der 90er Jahre die Wertforschung für obsolet erklärte. Diese Trendforschung wollte ursprünglich auch keine Zukunftsprojektionen abge-

ben – und schon gar nicht ausschließlich quantitativ bestimmte Größen wie Aktienkurse, Konjunkturindizes oder Marktpotentiale prognostizieren. Vielmehr stand im Vordergrund eine Ethnographie der Gegenwart, also der Versuch, Zugang zu den sich wandelnden Lebenswelten von Menschen zu erhalten und diese Phänomene der soziokulturellen Sphäre im Kern zu verstehen.

Angesichts der Unvorhersagbarkeit kollektiver Handlungsweisen, die der oben beschriebene Individualisierungsprozess hervorruft, stellt dies eine kluge Form der Selbstbeschränkung dar: Man muss erst einmal die Gegenwart einer Gesellschaft begreifen, ehe man sich an die Zukunft heran wagt.

Der Gang der Geschichte war jedoch ein anderer. Weil die Auftraggeber aus Politik und Wirtschaft notorisch die Frage „Wohin geht der Trend?“ an die Trendforscher richteten, sahen jene sich genötigt, immer konkretere Prognosen abzugeben. Statt zu sagen, dass bereits die Frage falsch gestellt sei, postulierten sie Megatrends, prognostizierten Metatrends und verkauften ihrer ebenso trendhungrigen wie unbelehrbaren Kundschaft am Ende das, wogegen man einst angetreten war, nämlich Studien über den angeblichen Wandel der Werte als Erklärung für die Unvorhersagbarkeit sozialen Verhaltens. Verschärfend kam hinzu, dass die Trendforscher-Zunft sich mit diesen Aussagen plötzlich außerhalb des angestammten Kompetenzbereichs bewegte, was ihr vielfältige Kritik einbrachte.

Nach dem Bizarren fahnden

Viel angemessener ist es, die ursprüngliche Idee der Trendforschung ernst zu nehmen und gegenwärtige Lebenswelten mit der Zukunftsbrille zu analysieren. Die soziokulturelle Veränderung (Innovation) hat zwei Aspekte: die Invention, d.h. das Neue an sich, und die Diffusion, d.h. seine Verbreitung. Mit anderen Worten: In dem, was heute neu und bizarr erscheint, liegt womöglich der Keim des Mainstreams von morgen oder übermorgen.

Die Aufgabe einer genuinen Trendforschung muss es folglich sein, nach Bizarrieren zu fahnden und die Kräfte bzw. Rahmenbedingungen zu identifizieren, welche auf eine Verbreitung hinwirken, so dass

das Abnormale schließlich zur Normalität wird. Darauf aufbauend lässt sich – und hier liegt die Schnittstelle zur Zukunftsfor-

schung – eine Vorstellung entwickeln, was es denn heißen mag, wenn in einer Gesellschaft ein bestimmtes Phänomen, das bislang ungewöhnlich oder gar abnormal war, plötzlich als normal empfunden wird. Viele große Trends der Gegenwart wie die Öko- oder Frauenbewegung haben ihre Wurzeln in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und gingen ursprünglich zurück auf ungewöhnliches Verhalten kleiner Gruppen. Auch neuere Trends wie zum Beispiel die gleichgeschlechtliche Ehe zeichnen sich durch ihre Ungewöhnlichkeit aus. Hier erleben wir gerade besonders augenfällig, wie die „Perversion“ zur „Präferenz“ (eine ökonomische Kategorie!) umgedeutet und damit in die Normalität des Lifestyle überführt wird.

Große Trends werfen ihre Schatten voraus, denn am Anfang steht oft die Dunkelziffer. Ihr heimliches Anwachsen können die Statistiker vermuten, aber im Frühstadium selten beweisen. Erst wenn die Minorität in einem kollektiven Coming-out ans Licht der Öffentlichkeit tritt, kann man von einer Normalisierung, einem Trend sprechen.

Drei strategische Einsichten gehen mit der geforderten Neuorientierung bzw. Rückbesinnung Hand in Hand: Die Trendforschung muss Möglichkeitsräume formulieren anstatt Prognosen abzugeben; das erfordert nicht zuletzt einen Abschied vom deterministischen Planen. Unternehmen sollten nachhaltige Geschäftsmodelle entwerfen statt auf vermeintliche Megatrends wie z.B. Kondratieffzyklen aufzuspringen; für die Schaffung neuer Märkte ist das Verstehen von Mikrostrukturen viel wichtiger. Und schließlich sollten die Anwender in den Innovationsprozess einbezogen werden; damit technologische Neuerungen erfolgreich sein können, bedarf es korrespondierender soziokultureller Innovationen.



Prof. Dr. Franz Lieb
Lehrstuhl für Strategisches Marketing
an der Universität der Künste, Berlin
franzl@udk-berlin.de