

# Innehalten, reflektieren und nachhaltig in die Zukunft investieren

Interview mit Bradley Kreit, Direktor des Institute for the Future (ITF), Palo Alto (USA)

Auch für Zukunftsforscher birgt die Zukunft Überraschungen. Was kommt, ist nämlich nicht in Stein gemeißelt, sondern kann sich durch entsprechende Entscheidungen in die eine oder andere Richtung entwickeln. Im Folgenden erläutert Bradley Kreit, wie Szenario-Techniken und Simulationen Organisationen im Umgang mit systemischen Risiken helfen können. In der pandemiebedingten Verlangsamung des Wirtschaftslebens sieht er auch positive Seiten, denn sie bietet die Chance, neue Wege zu entdecken. Er hofft, dass Entscheidungsträger einen längerfristigen Plan verfolgen und nachhaltige Zukunftskonzepte entwickeln und dass sie nicht der kurzfristig einfacheren Versuchung unterliegen, genauso weiterzumachen wie bisher.

**NIM:** *Corona hat uns alle überrascht, obwohl sich Experten einig waren, dass früher oder später mit einer Pandemie zu rechnen war. Ist die drohende Gefahr einer Pandemie zu vage, um ausreichende Vorkehrmaßnahmen zu treffen?*

**Bradley Kreit:** Obwohl die Besonderheiten des Coronavirus kaum vorhersehbar waren, wissen wir, dass Viren laufend mutieren, hochinfektiös und tödlich sein können – und dass das regelmäßig vorkommt. Für solche Situationen könnte man sich sehr wohl wappnen. Ich lebe in einem erdbebengefährdeten Gebiet – in der Bucht von San Francisco. Zu jedem Zeitpunkt scheint es unwahrscheinlich, dass gerade jetzt „The Big One“ kommt. Aber jeder, der lange genug hier lebt, rechnet damit, zumindest einmal ein starkes Erdbeben zu erleben. Daher werden alle Bewohner ermutigt, Wasser- und Lebensmittelvorräte für mehrere Tage vorzuhalten und – zusammen mit Taschenlampen und anderer Notfallausrüstung – sicher zu lagern. Die lokalen Regierungen gewähren Hausbesitzern Steuergutschriften für Investitionen, die ihre Häuser erdbebensicherer machen. Mit anderen Worten, wir tun Dinge, um uns auf einen Risikofall vorzubereiten, der unwahrscheinlich und weit entfernt, aber letztlich unvermeidlich ist.

**Viele Unternehmen scheinen allerdings schlechter auf Corona vorbereitet gewesen zu sein als die Bay-Area auf ein Erdbeben. Wie erklären Sie sich das?**

Ich denke, Manager sind vor allem in zweierlei Hinsicht gefordert. Es gibt wahrscheinlich zu viele solcher unvermeidlicher, aber auch unwahrscheinlicher Risiken, als dass man auf jedes einzelne davon perfekt vorbereitet sein kann. Und aufgrund der Interdependenzen in unserem Wirtschaftssystem und der Geschwindigkeit, mit der sich ein systemischer Schock wie dieser entwickeln kann, ist es sehr schwierig, den sich ausbreitenden Schaden im Nachhinein zu minimieren. In Projekten des Institute for the Future haben wir gelernt, dass Führungskräfte nicht nur in ihrem unmittelbaren Aufgabengebiet Verantwortung übernehmen, sondern auch systemische Risiken einplanen sollten. Sie müssen auch für jene Risiken Vorsorge treffen, die sich aus globalen Themen ergeben, und nicht nur für jene, die in ihrem Kernbereich liegen.

**Wie hätten Unternehmen Methoden der Zukunftsforschung nutzen können, um sich auf ein Ereignis wie die aktuelle Pandemie vorzubereiten?**

»  
*Szenario-Werkzeuge und Simulationen können Organisationen helfen, sich auf diese und andere Arten von systemischen Risiken vorzubereiten.*  
«



← **BRADLEY KREIT**

#### **ÜBER BRADLEY KREIT**

Bradley Kreit ist Director of Research für das IFTF Vantage Partnership Program am Institute for the Future. Er leitet zur Zeit Forschungsprojekte, die der Frage nachgehen, was es für Organisationen bedeutet, „Future-Ready“ zu werden. In der Vergangenheit war er verantwortlich für Multi-Client-Studien unter anderem zu Themen wie „When Everything is Media: The Future of Ambient Communications“, „Reconfiguring Reality: Toward an Internet of Actions“ und „Future of Trust“. Zusätzlich zu seiner Forschungstätigkeit ist er regelmäßig Dozent im Foresight Studio des IFTF, Moderator von Expertentreffen und Keynote Speaker.

Das Institute for the Future ist die weltweit führende Zukunftsforschungsorganisation mit Sitz im kalifornischen Palo Alto (USA). Seit über 50 Jahren verlassen sich Unternehmen, Regierungen und Organisationen mit gesellschaftlichem Einfluss bei der Bewältigung komplexer Veränderungen und der Entwicklung weltweiter Strategien auf globale Prognosen, maßgeschneiderte Forschung und Foresight-Trainings des IFTF. Das IFTF liefert eigene Methoden und Instrumentarien, um Organisationen in allen Sektoren bei der Entwicklung einer nachhaltigeren Zukunft zu unterstützen.

<http://www.iftf.org>

<https://www.iftf.org/vantage/>

Twitter: @bkreit

---

Szenario-Werkzeuge und Simulationen können Organisationen helfen, sich auf diese und andere Arten von systemischen Risiken vorzubereiten. Zukunftsszenarien zielen darauf ab, einen plausiblen zukünftigen Zustand zu beschreiben – einschließlich Szenarien mit geringer Wahrscheinlichkeit und hohem Risiko.

**Wie können Entscheidungsträger in der aktuellen Situation einerseits schnell auf die Krise reagieren und andererseits ihre Unternehmen langfristig nachhaltiger organisieren?**

In vielerlei Hinsicht ist eine wirtschaftliche Verlangsamung der beste Zeitpunkt, um mit dem Aufbau einer neuen Zukunft zu beginnen. Dies gilt insbesondere für Branchen, die bislang glimpflich durch die Krise gekommen sind. Einerseits sind Investitionen in Forschung und Entwicklung und Arbeitskräfte im Moment billiger, andererseits haben wir viele Aktivitäten verlangsamt, was vielleicht noch wichtiger ist. Die aktuelle mehr oder minder freiwillige Pause ist ein guter Zeitpunkt, um zu fragen: Wollen wir einfach das wiederherstellen, was wir vorher hatten, oder sollten wir etwas Neues und Besseres aufbauen?

**Denken Sie bei dieser Aussage an bestimmte Branchen? Oder gilt das für alle?**

Der Energiesektor bietet dafür ein großartiges Beispiel. Die Ölpreise sind aus offensichtlichen Gründen in letzter Zeit stark gefallen. In den USA laufen viele Fracking- und Bohrarbeiten langsamer oder sind ganz eingestellt. Ein Ansatz wäre es, die gegenwärtige Industrie zu stützen und auf ein oder zwei weitere Jahre mit Gewinnen zu hoffen. Ein anderer Ansatz hätte eine langfristige Perspektive. Denn es gibt viele Gründe, sich von fossilen Brennstoffen generell zu verabschieden und auf erneuerbare Energien zu setzen. Ich würde

daher dafür plädieren, keine Zeit und Energie in die Erhaltung des Status quo zu investieren, sondern gerade jetzt den Aufbau nachhaltigerer Unternehmen zu forcieren. Es besteht eine soziale und ökologische Notwendigkeit, von Öl wegzukommen. Wer so denkt, entdeckt Chancen für neue und nachhaltigere Geschäftsmodelle, auch in anderen Branchen.

**Ist COVID-19 eine Art Beschleuniger für Trends, die es schon vorher gab, oder hat die Pandemie komplett neue Entwicklungen und Trends ausgelöst?**

Kurzfristig hat COVID-19 eine Menge langjähriger Trends beschleunigt. Amazon hat es beispielsweise geschafft, noch größer und wichtiger zu werden, während kleinere, alteingesessene Einzelhändler schon vorher Probleme hatten und letztlich aus dem Geschäft ausgestiegen sind. Ein anderes Beispiel ist die Bewegung hin zur Arbeit im Home-Office im Wissensbereich, die sich aufgrund der Risiken, die mit dem Gang ins Büro verbunden sind, beschleunigt hat. Längerfristig denke ich, dass wir Corona nicht nur als eine Kraft sehen sollten, die Trends – egal ob gute oder schlechte – beschleunigt. Vielmehr sollten wir die Pandemie als eine Gelegenheit sehen, innezuhalten und zu reflektieren, um dann gezielt aktiv zu werden. Positive Trends, wie z.B. der, Unternehmen stärker an Nachhaltigkeitskriterien auszurichten, sollten wir beschleunigen und die Kräfte, die schädlich sind, bremsen.

**Sehen Sie Anhaltspunkte für einen dauerhaften Wertewandel im Management von Unternehmen, zum Beispiel im Sinne von mehr Nachhaltigkeit?**

Ich war angenehm überrascht, so viele Unternehmer – insbesondere in der EU – zu sehen, die einen kohlenstoffneutralen Neustart fordern. Es bleibt abzuwarten, ob sie dann auch tatsächlich diese Richtung verfolgen werden. Aber ich denke, das ist schon einmal ein positives Zeichen.



*So schwer es auch sein mag, in Krisenzeiten den Weitblick zu bewahren, so wichtig ist es doch, gerade jetzt längerfristig zu planen als in Zeiten des Wachstums.*





**Welche Lehren sollten Entscheidungsträger aus Corona und den bisherigen Entwicklungen ziehen?**

Wir sind auf viele stabile Systeme angewiesen – stabile Handelsbeziehungen, eine gute öffentliche Gesundheit, ein Klima, das zunehmend gefährdet ist. Obwohl wir von diesen Stabilitätsfaktoren abhängig sind, investieren die meisten Unternehmen nicht viel Zeit in deren Erhaltung und Stärkung. Dabei sind Investitionen in funktionierende Basissysteme nicht nur eine nette philanthropische Geste, sondern entscheidende Voraussetzungen für das Führen erfolgreicher Organisationen. Ich hoffe, dass sich die Entscheider in Organisationen mehr auf diese Art geteilter Risiken und gemeinsamer Systeme konzentrieren werden, ohne die kein Unternehmen funktionieren kann.

**Wie können wir uns auf die Welt nach der Pandemie vorbereiten? Womit sollten Entscheidungsträger jetzt beginnen?**

So schwer es auch sein mag, in Krisenzeiten den Weitblick zu bewahren, so wichtig ist es doch, gerade jetzt längerfristiger zu planen als in Zeiten des Wachstums. Unsere Wirtschaftskapitäne werden in den nächsten Monaten viele schmerzhafteste Entscheidungen treffen müssen. Kurzfristig gedacht, mag es verlockend sein, Investitionen sowie Forschung und Entwicklung zu kürzen. Damit opfert man aber im Grunde genommen die Zukunft. Nur um gegenwärtig etwas Geld zu sparen, sollte man die langfristig wichtigen Dinge nicht aus dem Blick verlieren und sich keinesfalls entmutigen lassen, die Welt nach seinen Vorstellungen aktiv zu gestalten.

**Vielen Dank für Ihre wertvollen Vorschläge und Ermutigungen.** ✕