

Learning from the future

Strategic Foresight Expert Diana Wolf-Dolgner on how companies are overcoming economic and social upheaval to actively shape the future.

Von der Zukunft lernen: Strategic-Foresight-Expertin Diana Wolf-Dolgner darüber, wie Unternehmen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft meistern und Zukunft aktiv gestalten.

By Christina Rettig

“When we’re discussing the future, everyone’s right.”

„Wenn wir über die Zukunft diskutieren, hat jeder recht.“

Ms. Wolf-Dolgner, what does a Future Manager do?

A Future Manager creates a link between the often very abstract scenarios of futurology and the practical needs of company executives. What will tomorrow’s world look like and what role can we play in it? What opportunities will it open up for us and where will risks arise? These are questions that this discipline tackles.

Why is it so important today to deal with the future systematically – and what role does connectivity play?

The interaction of fundamental forces – or megatrends – is causing dramatic change. Similar to waves reinforcing each other, these trends gain strength, size and influence when they interact with each other. Through computerization and internetization, for example, we are experiencing how rapidly the requirements for the digitalization of all areas of life are being formed. This rapid change can be fatal for companies who rely on conventional, outdated patterns of thought and decision-making. Hard-

Frau Wolf-Dolgner, was macht eigentlich ein Future Manager?

Ein Future Manager schafft eine Verbindung zwischen den häufig sehr abstrakten Szenarien der Zukunftsforschung und den praktischen Anforderungen von Führungskräften in Unternehmen. Wie sieht die Welt von morgen aus und welche Rolle können wir in ihr spielen? Welche Chancen eröffnet uns das und wo entstehen Risiken? Das sind Fragen, mit denen sich diese Disziplin beschäftigt.

Warum ist es gerade heute so wichtig, sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen – und welche Rolle spielt dabei die Konnektivität?

Das Zusammenwirken fundamentaler Kräfte – sogenannte Megatrends – bewirkt einen dramatischen Wandel. Ähnlich wie Wellen, die sich gegenseitig verstärken, gewinnen diese Trends an Stärke, Größe und Einfluss, wenn sie miteinander interagieren. So erleben wir durch Informatisierung und Internetisierung, wie rasend schnell Voraussetzungen zur Digitalisierung aller Lebensbereiche geschaffen

ly anything has such a catalytic effect on other megatrends as connectivity. Information and networks are the main drivers of digital transformation, manifesting themselves in the developments of countless megatrends, including artificial intelligence, the Internet of Things, the sharing economy, robotics and augmented reality. There’s no escaping it.

What does this mean for companies?

How can they survive?

First of all, companies need an integrated understanding of the fundamental changes in their environment. A well-founded, fact-based analysis looks at many of the megatrends behind the upheavals in business and society. The megatrend mapping method provides participants with a kind of future gallery. Analytical and scientific aspects are combined with a creative approach. Methods like these form the basis for companies to deal with new developments creatively and develop scenarios. Ideally, this takes place in interdisciplinary teams involving strategy, human resources and the communications department. After all, it is not just a question of developing a common vision of the future and finding new playing fields, but also of providing employees with security and orientation.

Nearly every business is dealing with connectivity and digitalization in one way or another. Do you have any advice?

For one, I often see companies focus on digitalizing their existing business processes without questioning whether their product or business model itself is future-proof. I also constantly notice that, despite all the emphasis on process digitalization, companies give comparatively little attention to their most important asset – people. What will these changes mean for employees? Are managers prepared for the future? This is where future management comes in and helps us from becoming a passive plaything, but to master the transformation proactively and successfully, because “the future belongs to those who make it.”

Do you have an idea of what role glass will play in a connected future?

I have come to appreciate the extremely versatile application potential of the material of glass. It plays a critical role in countless innovations – from high-performance computer chips to super-fast data transmission and foldable devices. That sounds to me like quite a lot of potential to help shape a connected future. ■

werden. Bei dieser hohen Veränderungsgeschwindigkeit kann es für Unternehmen fatal sein, sich auf gewohnte Denk- und Entscheidungsmuster der Vergangenheit zu verlassen. Denn kaum etwas wirkt auf andere Megatrends so katalytisch wie die Vernetzung. Informationen und Netzwerke sind die Haupttreiber der digitalen Transformation und manifestieren sich in den Entwicklungen zahlreicher Megatrends, u.a. künstliche Intelligenz, Internet of Things, Sharing Economy, Robotik, Augmented Reality. Wir können uns ihr kaum noch entziehen.

Was heißt das für Unternehmen?

Wie können sie vorgehen?

Zunächst brauchen Unternehmen ein ganzheitliches Verständnis über die fundamentalen Veränderungen in ihrem Umfeld. Eine fundierte, faktenbasierte Analyse betrachtet eine Vielzahl der Megatrends, die die Umbrüche unserer Wirtschaft und Gesellschaft bestimmen. Bei der „Megatrend-Mapping“-Methode durchlaufen die Teilnehmer eine Art Zukunftsgallery. Dabei werden analytisch-wissenschaftlichen Aspekte mit einer gestalterischen Vorgehensweisen verbunden. Solche Methoden bilden die Grundlage für Unternehmen, sich kreativ mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen und Szenarien zu entwickeln. Idealerweise passiert das in interdisziplinären Teams, die sowohl die Strategie als auch Human Resources und die Kommunikationsabteilung einbeziehen. Schließlich geht es nicht nur darum, ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln und neue Spielfelder zu finden, sondern auch den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu geben.

Fast jedes Unternehmen beschäftigt sich auf die eine oder andere Art mit Konnektivität und Digitalisierung. Haben Sie einen Rat?

Zum einen sehe ich häufig, dass sich Unternehmen auf die Digitalisierung ihrer schon vorhandenen Geschäftsprozesse fokussieren, ohne zu hinterfragen, ob ihr Produkt bzw. Geschäftsmodell selbst zukunftsrobust ist. Zum anderen stelle ich immer wieder fest, dass bei allem Nachdruck auf die Digitalisierung von Prozessen das wichtigste Gut – der Mensch – in den Unternehmen vergleichsweise wenig Beachtung erfährt. Was bedeuten die Veränderungen für die Mitarbeiter? Sind die Führungskräfte für die Zukunft gerüstet? Hier setzt Zukunftsmanagement an und hilft dabei, nicht zum passiven Spielball zu werden, sondern die Transformation proaktiv und erfolgreich zu meistern. Denn „Zukunft hat, wer sie macht“.

Können Sie eine Einschätzung geben, welche Rolle Glas in einer vernetzten Zukunft spielen wird?

Ich habe Glas als Werkstoff mit äußerst vielseitigen Einsatzmöglichkeiten kennengelernt, der bei vielen Innovationen eine wichtige Rolle spielt – von Hochleistungs-Computerchips über superschnelle Datenübertragung bis zu faltbaren Endgeräten. Das klingt für mich nach sehr viel Potenzial, um eine vernetzte Zukunft mitzugestalten. ■

