

Eine innovative Methodik zur Ableitung strategischer Anforderungen aus Trends

Von Signalen zu Strategien mit Trendiation

J. Fritz, S. Busse

ZUSAMMENFASSUNG In einer zunehmend instabilen und komplexen Welt stoßen klassische Strategiemethoden an ihre Grenzen. Der vorliegende Beitrag stellt mit Trendiation eine neue, qualitative und partizipative Zukunftsmethodik vor, die systematisch entwickelt und in der Praxis erprobt wurde. Ziel ist es, aus beobachtbaren Trends konkrete, strategisch nutzbare Anforderungen abzuleiten. Sie verbindet Foresight mit Ideation in einem strukturierten Drei-Phasen-Prozess und fördert kollektives Lernen, kreative Exploration und normative Zielorientierung.

STICHWÖRTER

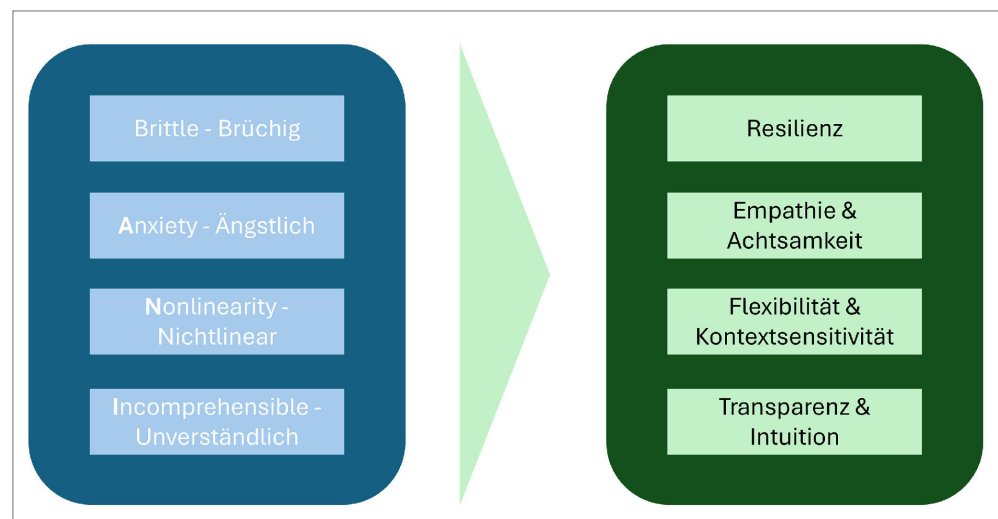
Strategie, Management, Qualitätsmanagement

From signals to strategies with Trendiation - An innovative methodology for deriving strategic requirements from trends

ABSTRACT In an increasingly unstable and complex world, traditional strategic methods are reaching their limits. This article introduces Trendiation: a new, qualitative, and participatory future methodology that has been systematically developed and tested in practice. The aim is to derive tangible, strategically useful requirements from observable trends. In a structured three-phase process, it combines foresight with ideation and promotes collective learning, creative exploration, and normative goal orientation.

Bild 1 Die „BANI“-Welt – und wie dieser begegnet werden kann.

Grafik: eigene Darstellung in Anlehnung an [1]



1 Einführung

In einer Welt, die zunehmend von Brüchigkeit, Angst, Nicht-linearität und Unverständlichkeit geprägt ist – kurz: BANI-Welt – stoßen klassische Management- und Planungsansätze zunehmend an ihre Grenzen. Die BANI-Typologie beschreibt vier fundamentale Merkmale moderner Umweltbedingungen: Systeme wirken zwar stabil, sind aber in Wahrheit brüchig (Brittle), gesellschaftliche und technologische Unsicherheiten führen zu verbreiteter Angst (Anxiety), Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht

mehr linear nachvollziehbar (Nonlinearity), und komplexe Entwicklungen entziehen sich oft jeder Erklärung (Incomprehensible) [1, 2]. Um in solchen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben, sind neue Denk- und Handlungsansätze erforderlich. Organisationen müssen Resilienz aufbauen, um brüchigen Strukturen zu begegnen, Achtsamkeit und Empathie fördern, um Ängsten entgegenzuwirken, sowie Flexibilität und Kontextsensitivität entwickeln, um mit nichtlinearen Entwicklungen umzugehen. Unverständlichkeit kann durch Transparenz und Intuition teilweise überwunden werden, **Bild 1**.

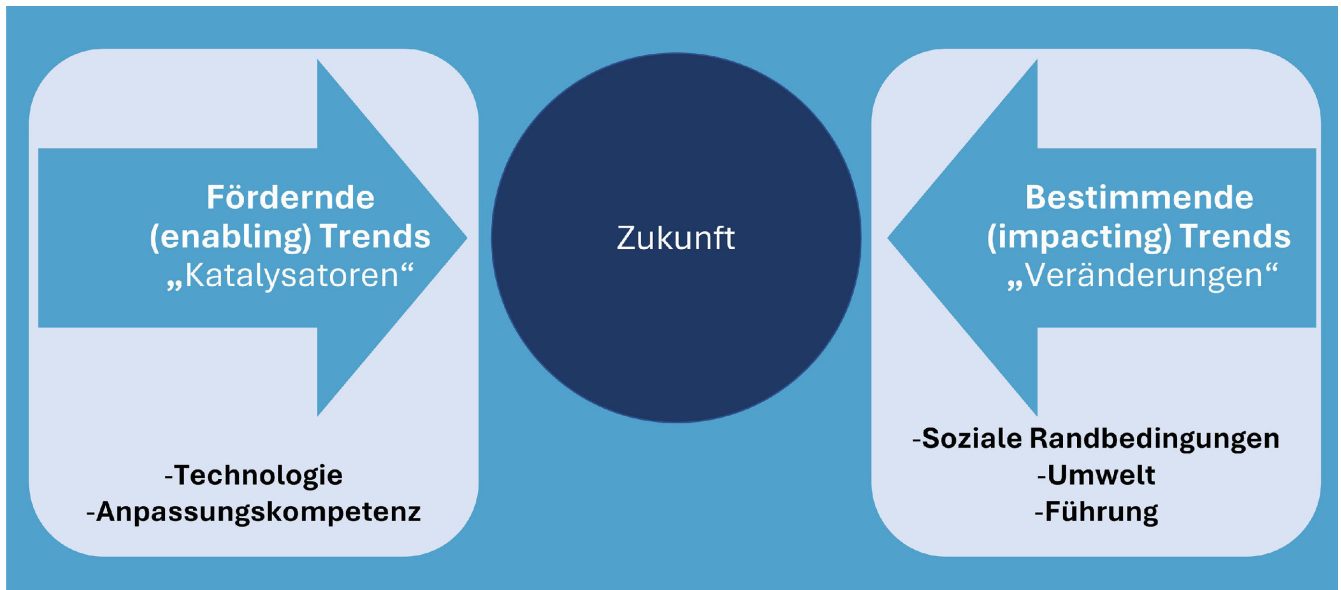


Bild 2 Fördernde (enabling) Trends stehen den bestimmenden (impacting) Trends gegenüber. Grafik: eigene Darstellung

Vor diesem Hintergrund stellt dieser Beitrag die Methodik „Trendiation“ vor – einen systematischen Ansatz zur Ableitung neuer Anforderungen aus beobachtbaren Trends. Trendiation dient als strategisches Instrument, um Organisationen in einer BANI-Welt zukunftsfähig auszurichten und Orientierung im Umgang mit Unsicherheit und Wandel zu schaffen.

1.1 Warum Arbeit mit Trends wichtig ist

Obwohl auch die BANI-Welt vorwiegend negativ konnotiert ist – dominiert von Angst, Instabilität und Unverständlichkeit – betont der Zukunftsforscher Henchey [3], dass dieser Fokus nicht zwangsläufig zu Pessimismus führen muss. Vielmehr weist er auf das Konzept der „Expectations“ hin, das beschreibt, wie Menschen in herausfordernden Zeiten bestrebt sind, ihre Desillusionierung und Unsicherheit mit Hoffnung und Zuversicht in Einklang zu bringen. Dieses Streben nach Balance ist eine zutiefst menschliche Reaktion: Die Geschichte zeigt, dass die Menschheit nicht nur immer wieder überlebt, sondern sich inmitten von Krisen auch weiterentwickelt hat. Aus dieser historischen Resilienz ergibt sich ein konstruktiver Zukunftsblick – nämlich die Idee, dass auch gegenwärtige Unsicherheiten durch positive Kräfte ausgeglichen werden können. In diesem Sinne stehen fördernde (enabling) Trends den bestimmenden (impacting) Trends gegenüber, **Bild 2**, [4]. Während letztere Handlungsdruck erzeugen, eröffnen erstere Möglichkeiten, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Trendiation knüpft genau an dieser Stelle an: Die Methodik zielt darauf ab, inmitten widersprüchlicher Signale neue Anforderungen und Potenziale zu identifizieren, um eine wünschenswerte Zukunft zu entwickeln.

1.2 Nutzen und Gestaltungsabsichten von Zukunftsgestaltung

Zukunftsgestaltung wird besonders wertvoll, wenn Unsicherheit dominiert. Während Daten über die Vergangenheit und Gegenwart leicht zugänglich sind, fehlt es oft an fundierten Einsich-

ten über die Zukunft – genau hier liegt ein grundlegender blinder Fleck klassischer Planung [5]. Trendiation schließt diese Lücke: Sie macht Zukünftiges sichtbar, diskutierbar und gestaltbar, ohne sich auf starre Vorhersagen zu verlassen.

Im Rahmen von Trendiation lassen sich grundlegende Gestaltungsabsichten unterscheiden, welche jeweils unterschiedliche Zugänge zum Umgang mit Zukunft eröffnen. Innovation richtet sich auf konkrete und anwendungsbezogene Lösungen, Spekulation eröffnet neue Möglichkeitsräume durch das Denken in Alternativen, Kritik hinterfragt bestehende Entwicklungen und regt zur Reflexion an [6]. Eine weitere Gestaltungsabsicht ist die Erklärbarkeit und Referenzierung. Diese vier Absichten erlauben unterschiedliche, aber sich ergänzende Wege, um Trends nicht nur zu beobachten, sondern aktiv in gestalterische Prozesse zu überführen – sei es zur Lösung aktueller Herausforderungen, zur Erweiterung des Denkens oder zur Auseinandersetzung mit Fehlentwicklungen.

1.2.1 Gestaltungsabsicht: Innovation

Die wohl verbreitetste Absicht innerhalb zukunftsorientierter Gestaltungsprozesse ist die Förderung von Innovation. Dabei geht es nicht nur um technische Neuerungen, sondern auch um soziale, kulturelle oder organisatorische Veränderungen, die einen konkreten Nutzen in dynamischen und unsicheren Umfeldern stiften. Trendiation unterstützt solche Innovationsprozesse, indem sie Trends systematisch auswertet und daraus Anforderungen für neue Lösungen ableitet, die sowohl aktuelle Bedingungen berücksichtigen als auch künftige Potenziale erschließen.

1.2.2 Gestaltungsabsicht: Spekulation

Spekulatives Design verfolgt nicht das Ziel unmittelbarer Umsetzung, sondern dient der gedanklichen Erkundung möglicher Zukünfte. Im Zentrum steht die Frage, was jenseits des Gewohnten denkbar sein könnte. Solche Entwürfe regen dazu an, etablierte Annahmen zu hinterfragen und alternative Wirklichkeiten

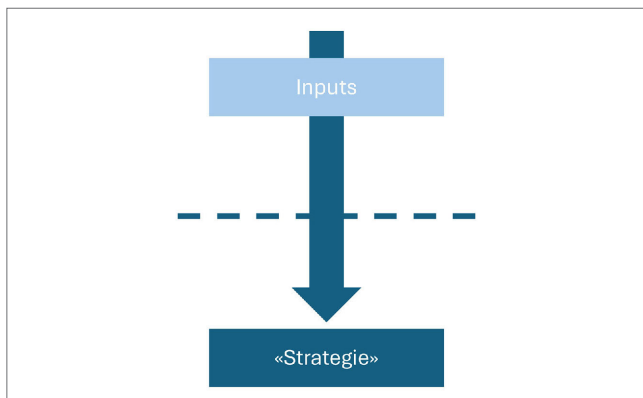


Bild 3 Reaktiver Ansatz der Strategieentwicklung.
Grafik: eigene Darstellung in Anlehnung an [7]

zu erproben. In einer Welt, die von Unverständlichkeit und nicht-linearen Entwicklungen geprägt ist, kann Spekulation helfen, neue Sichtweisen zu entwickeln und Handlungsoptionen jenseits des Naheliegenden zu entdecken. Trendiation bietet einen strukturierten Rahmen, um diese spekulativen Gedanken aus relevanten Trends abzuleiten und weiterzuentwickeln.

1.2.3 Gestaltungsabsicht: Kritik

Kritisches Design nimmt die Rolle eines Reflexionsraums ein. Es thematisiert problematische Entwicklungen, stellt bestehende Strukturen infrage und provoziert bewusst Irritation. Ziel ist es nicht, schnelle Antworten zu liefern, sondern neue Fragen aufzuwerfen und gesellschaftliche Debatten anzustoßen. Gerade in einer von Unsicherheit und Überforderung geprägten BANI-Welt bietet die kritische Auseinandersetzung eine Möglichkeit, Orientierung zu finden, ethische Spannungsfelder sichtbar zu machen und alternative Wege ins Blickfeld zu rücken. Trendiation kann solche kritischen Perspektiven fruchtbar machen, indem sie aufzeigt, welche zugrunde liegenden Trends Anlass zur Infragestellung geben – und wo daraus Impulse für Veränderung entstehen können.

1.2.4 Gestaltungsabsicht: Erklärbarkeit und Referenzierung

Erklärbarkeit bedeutet, komplexe Zusammenhänge so darzustellen, dass sie für unterschiedliche Zielgruppen nachvollziehbar und konsistent sind. Dies schafft Orientierung in dynamischen oder unübersichtlichen Kontexten. Ergänzend sorgt Referenzierung dafür, dass neue Erkenntnisse in überprüfbare Bezüge eingebettet werden – etwa durch Quellen, Beispiele oder bestehende Modelle. Beide Elemente zusammen erhöhen die Anschlussfähigkeit, also die Möglichkeit, Ergebnisse nahtlos in bestehende Prozesse, Strategien und Wissensbestände einzufügen. Erklärbarkeit und Referenzierung sind zudem Voraussetzung dafür, aus der Analyse von Trends präzise Anforderungen abzuleiten, die strategisches Handeln gezielt anleiten können.

Was auch immer die jeweilige Absicht ist, Trendiation fördert kollektive Lernprozesse, verankert das Denken in Möglichkeiten und hilft Organisationen, sich robust und flexibel zugleich aufzustellen. In einer Welt, in der Orientierung Mangelware ist, wird Trendiation zum strategischen Kompass – nicht als Karte für die Zukunft, sondern als Werkzeug zur Navigation durch sie.

2 Grundlagen

2.1 Strategieentwicklung

In vielen Organisationen erfolgt Strategieentwicklung in erster Linie reaktiv. Ereignisse werden von der Organisation unmittelbar aufgegriffen und ohne vertiefte Analyse oder Interpretation direkt in strategische Entscheidungen überführt. Dieser Ablauf ist in **Bild 3** dargestellt.

Er gleicht einem stark verkürzten Prozess: Informationen aus dem Umfeld durchdringen die Organisation, ohne dass Zeit für Reflexion, prospektives Denken unter Berücksichtigung von Trends oder die systematische Entwicklung von Handlungsoptionen bleibt. Stattdessen dominiert eine Haltung des „Hochreaktiven“, oft legitimiert durch Aussagen wie „keine Zeit für solche Luxusüberlegungen, wir müssen handlungsfähig bleiben“. Damit ähnelt das strategische Verhalten dem instinktiven, reaktiven Überlebensmodus von Tieren [7]. Ein solches Vorgehen mag kurzfristig Effizienz versprechen, verhindert jedoch eine vorausschauende Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen.

Es besteht die Gefahr, dass Reaktivität mit Agilität verwechselt wird und Organisationen sich vormachen, besonders anpassungsfähig zu sein, obwohl sie in Wahrheit lediglich auf Umweltsignale reagieren. Trendiation ermöglicht die bewusste Integration von Trends und erlaubt so, diesen Kurzschluss zu vermeiden und die Entwicklung von Strategien in einen breiteren Zukunftskontext einzubetten.

2.2 Strategische Planung und strategisches Denken

Strategieentwicklung wird in Theorie und Praxis oft mit strategischer Planung gleichgesetzt, doch diese Gleichsetzung greift zu kurz. Wie Henry Mintzberg in seinem wegweisenden Beitrag „The Fall and Rise of Strategic Planning“ argumentiert, handelt es sich bei strategischer Planung in der Praxis meist um einen analytischen Prozess – eine systematische Aufbereitung und Formalisierung bereits vorhandener strategischer Absichten oder Visionen [8]. Die Planung zerlegt Intentionen in einzelne Schritte, priorisiert Maßnahmen und stellt deren Umsetzung sicher. Strategisches Denken hingegen ist ein kreativer, integrativer und oft intuitiver Prozess. Es basiert auf Synthese statt Analyse und zielt darauf ab, aus unterschiedlichen Wissensquellen – persönlichen Erfahrungen, externen Beobachtungen und organisationalem Lernen – neue Einsichten zu gewinnen und strategische Richtungsentscheidungen zu ermöglichen, **Bild 4**.

Eine Strategieentwicklung, die dieser Unterscheidung gerecht wird, muss beide Perspektiven integrieren: Die analytische Klarheit der Planung dient der Operationalisierung, während das strategische Denken den inhaltlichen Kern liefert – also die Vision, das Verständnis für Dynamiken und das Erkennen neuer Chancen. Erst wenn Organisationen die kreative und explorative Dimension des Strategieprozesses ernst nehmen, kann sich strategische Planung zu einem produktiven Bestandteil eines umfassenderen, zukunftsgerichteten Denkens entwickeln.

Vor diesem Hintergrund lässt sich Trendiation als Brücke zwischen strategischem Denken und systematischer Strategieentwicklung verstehen. Die Methodik zielt darauf ab, relevante Trends nicht nur zu dokumentieren, sondern sie durch Reflexion, Interpretation und Einbettung in möglichen Zukunftsszenarien in konkrete Anforderungen zu überführen. Sie fördert damit genau jene strategische Synthesekompetenz, die Mintzberg einfordert –

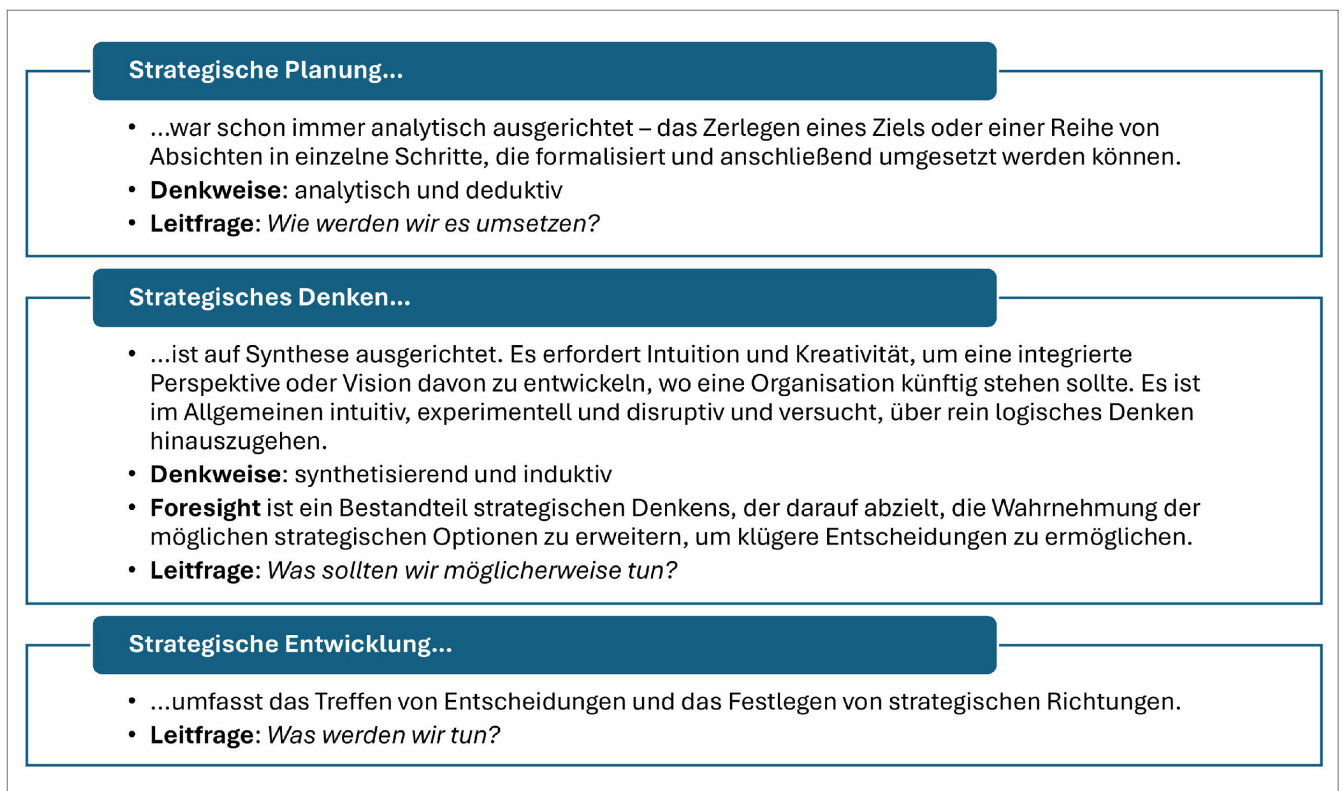


Bild 4 Strategische Planung, strategisches Denken und die Entwicklung von Strategien. Grafik: nach [8]



Bild 5 Alternative Zukünfte. Grafik: nach [3, 7, 9]

ein Denken, das Unsicherheiten nicht nur analytisch verwaltet, sondern aktiv in neue Gestaltungsoptionen übersetzt und das kritische Denken von Individuen, Teams sowie Organisationen trainiert.

2.3 Zukünfte

Strategisches Denken und Foresight-Arbeit basieren auf einer grundlegenden Prämisse: Die Zukunft ist nicht vorherbestimmt,

sondern formbar. Sie ist plastisch, das heißt, sie lässt sich gestalten, beeinflussen und aus einer Vielzahl möglicher Entwicklungen heraus bewusst ansteuern [9]. Anders als deterministische Modelle suggerieren, ist die Zukunft kein fixer Endpunkt, sondern ein Möglichkeitsraum. Dieses Verständnis bildet die Grundlage für Zukunftsforschung, in der zwischen unterschiedlichen Arten von Zukünften differenziert wird ([3, 7, 9], Bild 5).

Potenzielle Zukünfte (potential futures) [7] umfassen alle denkbaren Entwicklungen, selbst jene, die außerhalb unseres Vor-

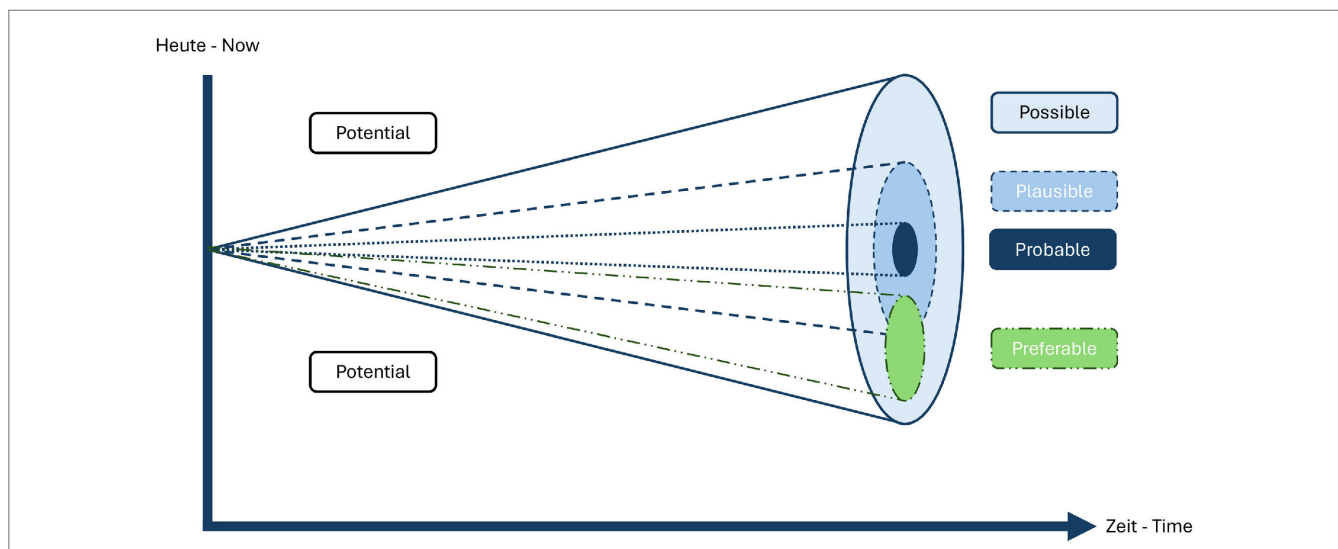


Bild 6 Futures Cone. Grafik: nach [7, 9]

stellungsvermögens liegen. Sie reichen über bekannte Denkmodelle hinaus und sprengen die Grenzen klassischer Prognosen.

Näher an der Realität sind die möglichen Zukünfte (possible futures) [7], also Szenarien, die wir uns grundsätzlich vorstellen können – unabhängig davon, wie wahrscheinlich sie erscheinen. Dazu zählen auch sogenannte „Wild Cards“ oder „Black Swans“, also seltene, aber potenziell folgenschwere Ereignisse [10].

Ein weiterer Schritt in Richtung Handlungsrelevanz sind die plausiblen Zukünfte (plausible futures) [7]. Sie erscheinen auf Basis unseres heutigen Wissens konsistent und nachvollziehbar.

Noch konkreter werden wahrscheinliche Zukünfte (probable futures) [7], die sich aus der Fortschreibung gegenwärtiger Trends ergeben und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen. Beide Kategorien sind besonders relevant für strategische Planung, da sie bekannte Muster aufgreifen und weiterdenken.

Schließlich markieren die wünschbaren Zukünfte (preferable futures) [7] eine Sonderstellung: Sie beruhen auf Werturteilen und stellen nicht die Frage, was geschehen könnte oder wahrscheinlich ist, sondern was geschehen sollte. Diese Zukünfte spiegeln Zielvorstellungen wider und laden dazu ein, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Wie Fred Polak zeigt, spielen solche Zukunftsbilder eine zentrale Rolle für Orientierung und Veränderung: Sie schaffen eine gemeinsame Vorstellung davon, worauf es sich hinarbeiten lohnt [11].

Diese Differenzierung verdeutlicht: Zukunft ist kein statisches Faktum, sondern ein Feld konkurrierender Möglichkeiten. Der Umgang mit ihr verlangt sowohl kognitive Urteilskraft als auch emotionale Gestaltungskraft. Durch die Trendiation-Methodik werden Organisationen befähigt, sich nicht bloß auf das Wahrscheinliche zu konzentrieren, sondern proaktiv das Wünschbare zu identifizieren – und daraufhin strategisch zu handeln.

Ein hilfreiches Modell zur Veranschaulichung der verschiedenen Zukünfte ist der Futures Cone, **Bild 6**, [9, 7].

Es handelt sich dabei um einen Kegel, der den zeitlichen Verlauf von der Gegenwart in eine sich ausweitende Zukunft zeigt und deutlich macht, dass mit wachsender zeitlicher Distanz auch der Raum möglicher Entwicklungen größer wird. Die verschiedenen Zukunftsarten (von potenziell über möglich, plausibel und wahrscheinlich) lassen sich als konzentrische Bereiche innerhalb

des Kegels darstellen. Trendiation unterstützt diesen Prozess, indem es hilft, sich in diesem Möglichkeitsraum gezielt zu orientieren.

3 Methoden der Zukunftsforschung

3.1 Einführung

Der Blick in die Zukunft wird häufig als „Foresight“ bezeichnet, was sich folgendermassen definieren lässt [12]: „Foresight is the process of developing a range of views of possible ways in which the future could develop, and understanding these sufficiently well to be able to decide what decisions can be taken today to create the best possible tomorrow.“ Sinngemäß bedeutet dies: Foresight ist der Prozess, in dem verschiedene mögliche Zukunftsbilder entwickelt und so gut verstanden werden, dass daraus fundierte Entscheidungen für die Gegenwart getroffen werden können – mit dem Ziel, ein möglichst wünschenswertes Morgen zu ermöglichen.

Foresight ist somit kein Versuch, die Zukunft vorherzusagen, sondern ein strukturierter Denk- und Handlungsprozess, um Unsicherheit aktiv zu gestalten. Horton [12] beschreibt diesen Prozess in drei Phasen: die Sammlung und Strukturierung von Informationen, deren Interpretation im organisationalen Kontext sowie die Ableitung und Umsetzung konkreter Handlungen, **Bild 7**.

Während die erste Phase der systematischen Trendbeobachtung und Aufbereitung dient, ist die zweite – die Interpretation – das eigentliche Herzstück: Hier geht es darum, aus gesammeltem Trendwissen relevante Implikationen für die eigene Organisation abzuleiten. Leitfragen sind unter anderem: „Was bedeutet das für uns?“ und „Welche Handlungen sind daraus heute ableitbar?“

Die dritte Phase schließlich sichert die Verankerung dieser Einsichten in der Organisation. Nur wenn das Verständnis breit geteilt und in konkrete Entscheidungen überführt wird, entfaltet Foresight seinen tatsächlichen Nutzen. Entscheidend ist dabei, dass Organisationen diesen Prozess aktiv selbst durchlaufen, um Akzeptanz, Verantwortungsübernahme und langfristige strategische Orientierung zu fördern. Foresight wird so zur Grundlage für eine bewusst gestaltete Zukunft.

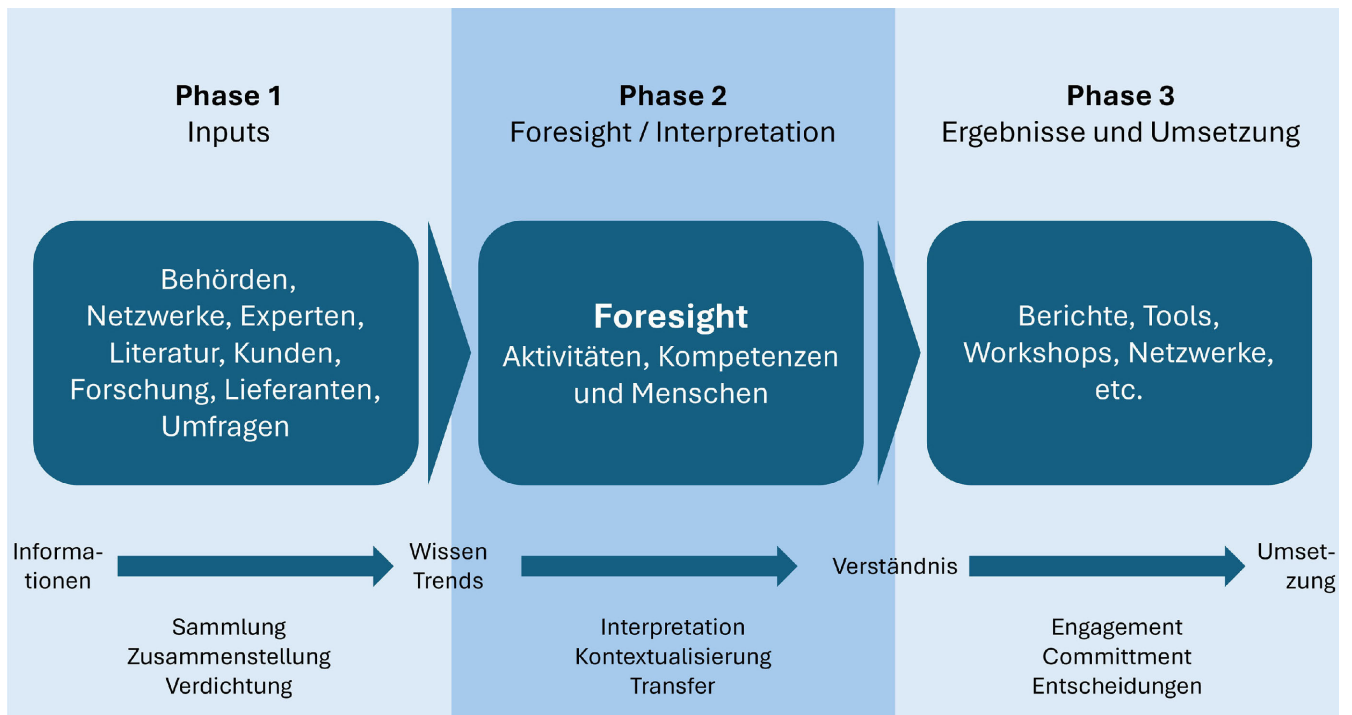


Bild 7 Der Foresight-Prozess. Grafik: in Anlehnung an [12].

Foresight setzt einen grundlegenden Wandel kognitiver Prozesse voraus: von individueller, impliziter und häufig unbewusster Sinnkonstruktion hin zu kollektivem, explizitem und bewusst gesteuertem Denken [5]. Erst durch die bewusste Institutionalisierung gemeinsamer Reflexionsprozesse entsteht die Voraussetzung dafür, dass Organisationen systematisch über mögliche Zukunftsszenarien nachdenken und daraus strategisch relevante Handlungsoptionen ableiten können.

3.2 Klassifikation und Übersicht von Methoden der Zukunftsforschung

Die Zukunftsforschung verfügt über eine breite Palette an Methoden, die sich nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren lassen und jeweils spezifische Zugänge zur Erkundung möglicher Zukünfte bieten [13, 14].

Eine erste Unterscheidung betrifft den qualitativen versus quantitativen Zugang [13]: Quantitative Methoden wie Simulationen, Trendanalysen oder mathematische Modelle basieren auf messbaren Daten, numerischen Berechnungen und statistischen Verfahren. Demgegenüber nutzen qualitative Verfahren Intuition, Hypothesenbildung, kreative Szenarien oder Urteilsvermögen – etwa in Methoden wie „Delphi“ oder „Visioning“. Beide Zugänge lassen sich nicht strikt trennen, sondern bilden in der Praxis ein Kontinuum.

Eine weitere Differenzierung liegt in der Gegenüberstellung von explorativen und normativen Verfahren [14]. Explorative Methoden richten den Blick vom Heute in mögliche Richtungen der Zukunft und fragen, was passieren könnte. Dagegen arbeiten normative Methoden rückwärts, ausgehend von einem erwünschten Zielzustand, und untersuchen, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um diesen zu erreichen. Während explorative Ansätze vor allem zur Identifikation plausibler Szenarien dienen

[15, 16], unterstützen normative Methoden gezielt Zukunftsgestaltung entlang von Leitbildern.

Ebenfalls bedeutsam ist die Unterscheidung in unabhängige versus partizipative Verfahren [14]. In unabhängigen Studien wird die Zukunft meist durch Expertenteams für einen bestimmten Nutzerkreis analysiert. Partizipative Methoden beziehen die betroffenen Akteure aktiv in den Prozess ein. Die Beteiligung fördert dabei das Verständnis für Zukunftsoptionen und die spätere Umsetzung der Ergebnisse im jeweiligen Kontext.

Darüber hinaus unterscheiden sich Zukunftsmethoden nach ihrem methodischen Zugang: harte Methoden arbeiten datenbasiert und analytisch (etwa Simulationen oder Trendextrapolationen), weiche Methoden dagegen stützen sich stärker auf subjektive Wahrnehmung, Dialog und Urteilsbildung [13]. Schließlich lässt sich auch zwischen strukturierten und unstrukturierten Prozessen differenzieren [13]. Strukturierten Verfahren liegt ein klar definierter methodischer Ablauf zugrunde – etwa in mehrstufigen Delphi-Runden. Unstrukturierte Prozesse wie kreative Szenarioworkshops folgen dagegen offenen explorativen Pfaden, häufig mit starkem Expertenbezug und iterativem Erkenntnisgewinn.

Diese Klassifikationen verdeutlichen, dass Zukunftsmethodik kein starres Set von Techniken ist, sondern ein flexibles und kontextsensitives Instrumentarium, das je nach Fragestellung, Ressourcen und Beteiligten angepasst werden muss.

3.3 Entwicklungsbedarf

Trotz einer Vielzahl verfügbarer Methoden in der Zukunftsforschung fehlt bislang ein systematischer Ansatz, der explorative Trendbeobachtung mit normativer Strategiearbeit kohärent verbindet, insbesondere in einem Format, das gleichzeitig partizipativ, praxisnah und strategisch anschlussfähig ist. Zwar existieren technikorientierte Foresight-Initiativen, wie Sharpe und Hodgson

[17] zeigen, doch fokussieren diese häufig auf quantitative Analysen und vernachlässigen qualitative Deutung sowie die aktive Einbindung relevanter Akteursgruppen. Auch partizipative Zukunftswerkzeuge wie in der Arbeit von Ariza-Álvarez und Soria-Lara [18] bleiben oft auf die Szenarienentwicklung beschränkt, ohne die systematische Ableitung konkreter Anforderungen für Organisationen zu adressieren.

Gleichzeitig belegt die Makrohistoriographie von Inayatullah [19], dass nicht nur Wahrscheinlichkeiten, sondern insbesondere wünschbare Zukunftsbilder als Impulsgeber für Veränderung dienen. Die Zukunftsforschung sollte daher nicht primär prognostisch, sondern gestaltungsorientiert angelegt sein: mit Methoden, die Möglichkeitsräume mit konkreten Zielvorstellungen verknüpfen und Handlungsoptionen ableiten.

Vor diesem Hintergrund besteht ein klarer Bedarf für methodische Weiterentwicklungen, welche über beschreibende Trendanalysen hinausgehen und Zukunftsgestaltung als kollektiven, iterativen Lernprozess verstehen. Die hier vorgestellte Methodik adressiert diese Lücke, indem sie qualitative und partizipative Elemente mit strukturierter Trendarbeit verbindet und so eine Brücke zwischen Vorausschau, Dialog und Strategieentwicklung schlägt. Der Beitrag reflektiert daher nicht nur ein neues methodisches Vorgehen, sondern macht es in seinen theoretischen und praktischen Grundlagen erstmals systematisch zugänglich – als Impuls für die Weiterentwicklung wissenschaftlicher Debatten und organisationaler Zukunftspraxis.

4 Trendiation – eine neue Methodik für die Arbeit mit Trends

4.1 Einführung

Der Begriff Trendiation ist ein Kunstbegriff, der sich aus den Begriffen Trend und Ideation zusammensetzt. Er bringt damit zwei zentrale Elemente zusammen, die für zukunftsorientierte Strategiarbeit entscheidend sind: Zum einen die systematische Auseinandersetzung mit Trends als Ausdruck gegenwärtiger und zukünftiger Veränderungen. Zum anderen Ideation, verstanden als kreativer Prozess der Ideenentwicklung, in dem aus Beobachtungen, Deutungen und Interpretationen neue Handlungsoptionen entstehen [20, 21].

Trendiation steht dafür, diese beiden Prozesse – analytisches Erkennen von Wandel und kreatives Gestalten von Zukunft – methodisch zu verknüpfen. Der Begriff signalisiert, dass es nicht um eine rein beschreibende Trendanalyse geht, sondern um eine gestaltende Aneignung von Zukunftsimpulsen mit dem Ziel, strategisch nutzbare Anforderungen und Innovationsansätze zu generieren. Als Kunstbegriff verweist Trendiation zugleich auf die methodische Eigenständigkeit und den Anspruch, eine neue Verbindungslinie zwischen Foresight und strategischer Ideengenerierung zu etablieren.

4.2 Von schwachen Signalen zu Trends

Die Identifikation und Interpretation von Entwicklungen in frühen Stadien bildet eine zentrale Grundlage für die Zukunftsforschung. In diesem Kontext wird zwischen schwachen Signalen (weak signals), Signalen und Trends unterschieden. Schwache Signale [22] bezeichnen erste, oft noch mehrdeutige oder randständige Hinweise auf mögliche Veränderungen, die in der Gegenwart beobachtbar sind, deren Relevanz jedoch noch unklar ist.

Sie sind nicht zwingend neu, aber potenziell richtungsweisend. Diese frühen Hinweise werden auch als „Pockets of the Future“ [23] bezeichnet – als vereinzelte Erscheinungen, in denen sich bereits Aspekte möglicher zukünftiger Entwicklungen verdichten.

Werden solche schwachen Signale häufiger beobachtet, in unterschiedlichen Kontexten wiedererkannt oder mit bestehenden gesellschaftlichen, technologischen oder wirtschaftlichen Dynamiken in Verbindung gebracht, spricht man im nächsten Schritt von Signalen. Diese stellen ein Zwischenstadium dar: Sie sind kohärenter, lassen sich konkreter benennen und bereits in Szenarien einbinden. Erst wenn sich über die Zeit hinweg Muster stabilisieren, Reichweite und Wirkung entfalten und gesellschaftlich oder organisational relevant werden, bilden sich daraus Trends. Diese lassen sich als beobachtbare Wandlungsbewegungen mit normativer oder strategischer Bedeutung verstehen.

Der Einstieg in Trendiation erfolgt in der Regel über Horizon-Scanning-Prozesse [24, 25], die auf der Auswertung verschiedener Quellen basieren – darunter Trendanalysen von Beratungsunternehmen, Forschungsinstituten oder Think Tanks, siehe zum Beispiel [26–28]. Ziel ist die strukturierte Erfassung und Kontextualisierung schwacher Signale, Signale oder Trends, aus denen in einem dialogisch angelegten Workshopformat die Relevanz bestehender oder neuer Trends analysiert und im Sinne strategischer Anforderungen weiterentwickelt werden kann. Die bewusste methodische Trennung zwischen Signal und Trend erlaubt eine differenzierte Reflexion der Zukunftswahrnehmung und bildet die Grundlage für die spätere Ableitung von Handlungsoptionen.

4.3 Trendiation-Methodik

Die Trendiation-Methodik ist in ihrem Kern ein systematisch aufgebautes Workshop-Format, das die strukturierte Analyse von Zukunftstrends mit kreativen Elementen der Ideengenerierung verknüpft. Sie wurde mit dem Ziel entwickelt, unternehmerische Akteurinnen und Akteure in die Lage zu versetzen, aufkommende Veränderungen frühzeitig zu erkennen und in konkrete, strategische Anforderungen zu überführen. Dabei verbindet Trendiation verschiedene methodische Perspektiven der Zukunftsforschung mit Designmethodik und qualitativer Innovationsarbeit.

Die Methodik folgt einem klaren Ablauf in drei Hauptphasen: Reflect, Review und React. **Bild 8** zeigt diese Phase sowie deren Integration in den Strategieentwicklungsprozess.

4.3.1 Phase 1: Reflect – Kontextualisierung und Trendexploration

Die erste Phase dient der fundierten Vorbereitung der Workshop-Reise. Über einen Briefing Questionnaire werden im Vorfeld organisationale Ausgangsbedingungen, strategische Spannungsfelder, bestehende Herausforderungen und Ziele der teilnehmenden Organisation erfasst. Diese Informationen dienen der kuratierten Auswahl relevanter Trends anhand des „Stage“-Modells, (Social, Technology, Adaptiveness, Governance, Environment) [4]. Das Modell erlaubt eine systematische Kategorisierung und hilft, aus einer Vielzahl globaler Megatrends diejenigen auszuwählen, die für den spezifischen Anwendungskontext von Bedeutung sind.

Die identifizierten Trends werden in Form von Deep Dives aufbereitet: Dies umfasst strukturierte Beschreibungen, visuelle Illustrationen, erste Implikationen und interaktive Frageanstöße. Ziel ist es, den Teilnehmenden eine gemeinsame Wissensgrund-

lage zu bieten und erste individuelle wie kollektive Reflexionsprozesse über mögliche zukünftige Veränderungen auszulösen.

4.3.2 Phase 2: Review – Sinnstiftung und Bedeutungsarbeit

Im Zentrum der zweiten Phase steht die aktive Auseinandersetzung mit den Trends aus Sicht der Teilnehmenden. In moderierten Dialogformaten und Gruppenarbeiten werden die Trends in Bezug zum eigenen Kontext gesetzt. Dieser Perspektivwechsel geschieht entlang der Achsen: (1) Organisation, (2) Mensch und (3) Qualität. Die Achse Qualität bezieht sich dabei auf die Unternehmensfunktion, für welche die Trendiation-Methodik validiert wurde (siehe folgender Abschnitt). Sie lässt sich jedoch problemlos auf andere Funktionen übertragen. Dabei kommen unter anderem Kreativtechniken wie das „How might we...?“-Framing zum Einsatz [29, 30], das zum explorativen Denken anregt, sowie Elemente der qualitativen Szenarienarbeit.

Diese Phase ist bewusst partizipativ und kreativ gestaltet, um unterschiedliche Wissensbestände, Erfahrungswelten und Sichtweisen einzubeziehen. Sie erlaubt es, durch gemeinsame Interpretation, Diskussion und kritisches Denken eine erste Priorisierung sowie Hypothesenbildung zu potenziellen Handlungsfeldern vorzunehmen. Im Sinne von Foresight wird so ein Möglichkeitsraum geöffnet, in dem auch emergente Entwicklungen und „weak signals“ Berücksichtigung finden.

4.3.3 Phase 3: React – Ableitung und Verdichtung von Anforderungen

Der britische Zukunftsforscher James Robertson hat einst formuliert: „Thinking about the future is only useful and interesting, if it affects what we do and how we live today.“ In genau diesem Sinn geht es in der letzten Phase darum, aus den erarbeiteten Erkenntnissen konkrete Anforderungen zu formulieren. Diese Anforderungen beziehen sich auf notwendige Fähigkeiten, Strukturen, Denk- und Handlungsmuster, die Unternehmen befähigen, auf die vorgestellten Zukunftstrends angemessen zu reagieren. In einem strukturierten Priorisierungsprozess werden diese Anforderungen verdichtet und in „Trend Ripples“ visualisiert, also in einer Form, die aufzeigt, welche qualitativen Wirkungen von einem Trend ausgehen und auf welche Bereiche sie Einfluss nehmen.

Diese Anforderungen bilden die Grundlage für weiterführende Strategieprozesse, Innovationsprojekte oder Roadmap-Entwicklungen. Optional werden die Ergebnisse in einem Bericht festgehalten und in eine konkrete Umsetzung überführt.

4.4 Anwendung und Validierung der Trendiation-Methodik

Die erste Anwendung der Trendiation-Methodik erfolgte im Rahmen des offenen Formats „Trendiation for Friends“, bei dem interessierte Teilnehmende aus produzierenden Unternehmen, der Beratungsbranche sowie aus der Wissenschaft zusammenkamen, um die Methodik in einem explorativen Setting kennenzulernen und praktisch zu erproben. Ziel war es, Erfahrungen und Perspektiven aus unterschiedlichen Disziplinen und Branchen zusammenzuführen und die Anschlussfähigkeit der Methodik in heterogenen organisationalen Kontexten zu testen. Die Rückmeldungen bestätigten, dass Trendiation nicht nur eine

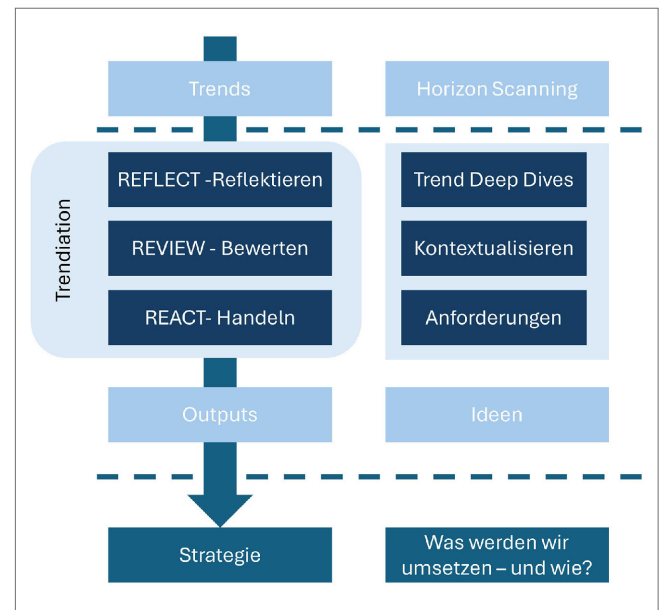


Bild 8 Grundlegende Vorgehensweise bei der Trendiation-Methodik.
Grafik: eigene Darstellung basierend auf [7]

strukturierte Auseinandersetzung mit Zukunftstrends ermöglicht, sondern auch kollektive Lernprozesse, interdisziplinäre Verständigung und strategische Perspektiven fördert.

Ein weiterer Validierungsrahmen war der Qualitätstag der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), der im November 2024 in Frankfurt stattfand. Die DGQ ist eine zentrale Institution im deutschsprachigen Raum für Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und angewandte Zukunftsthemen. Dort wurde Trendiation mit Fach- und Führungskräften aus dem Qualitätsmanagement eingesetzt, um aufkommende Trends im Spannungsfeld von Technologie, Nachhaltigkeit und Regulierung zu analysieren und daraus konkrete Anforderungen für die Weiterentwicklung von Qualitätsstrategien abzuleiten. Auch hier zeigte sich, dass die Methodik praxisnah und wirkungsvoll ist: Sie unterstützte die Teilnehmenden dabei, Unsicherheiten produktiv zu verarbeiten, Orientierungswissen zu generieren und systematisch in umsetzbare Impulse zu überführen. Beide Formate belegen das Potenzial von Trendiation als integraler Bestandteil bei der Strategieentwicklung.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Vor dem Hintergrund wachsender Unsicherheiten, komplexer Systemdynamiken und brüchiger Zukunftsperspektiven bietet der vorliegende Beitrag mit Trendiation eine neuartige Methodik, welche die Lücke zwischen Trendbeobachtung und strategischer Handlungsfähigkeit schließt. Trendiation ist mehr als ein Workshop-Design: Es handelt sich um ein integriertes, qualitatives und partizipatives Verfahren, das explorative Foresight-Elemente mit kreativer Ideengenerierung verbindet. Die Methodik erlaubt es, ausgehend von externen Zukunftstrends – erfasst über systematisches Horizon Scanning – neue Anforderungen zu formulieren, die sowohl strategisch anschlussfähig als auch normativ orientiert sind. Dies geschieht entlang eines dreiphasigen Prozesses (Reflect – Review – React), der kollektives Lernen, Sinnstiftung und konkrete Handlungsoptionen in einem strukturierten Format miteinander verknüpft.

Der wissenschaftliche Beitrag liegt vor allem in der erstmaligen systematischen Beschreibung, Fundierung und Reflexion der Trendiation-Methodik. Im Unterschied zu etablierten Foresight-Verfahren richtet Trendiation den Blick nicht allein auf die Entwicklung von Zukunftsbildern, sondern insbesondere auf deren Übersetzung in konkrete Anforderungen. Damit trägt die Methodik nicht nur zur Förderung strategischen Denkens im Sinne von *Mintzberg* bei, sondern erweitert bestehende Ansätze zugleich um eine bewusst gestaltende Dimension, welche kritische Reflexion, kreative Exploration und normative Zielorientierung miteinander verbindet.


Ein wesentlicher Entwicklungsstrang für die Zukunft liegt in der stärkeren Digitalisierung und algorithmischen Unterstützung des Verfahrens. So eröffnen KI-gestützte Tools neue Möglichkeiten zur Trendklassifikation, zur semantischen Analyse von Diskussionsverläufen und zur automatisierten Ableitung von Anforderungsmustern. In Kombination mit qualitativen Workshops könnten so hybride Formate entstehen, die methodische Tiefe mit datenbasierter Präzision verbinden. Auch die Integration in organisationale Steuerungssysteme – etwa durch Anbindung an strategische Roadmaps, Innovationsportfolios oder Kompetenzentwicklungsprozesse – bietet Potenzial für eine weitergehende Institutionalisierung.

LITERATUR

- [1] Cascio, J.: Facing the Age of Chaos. Internet: medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. Zugriff am 10.11.2025
- [2] Maryna, S.; Kateryna, Z.: Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. Proceedings of the 10th Socratic Lectures, Ljubljana, Slovenia: Faculty of Health Sciences, University of Ljubljana, 2024, pp. 185–189, doi.org/10.55295/PSL.2024.123
- [3] Henchey, N.: Making Sense of Future Studies. Alternatives: Perspectives on Society, Technology and Environment 7 (1978) 2, pp. 24–27
- [4] Fritz J.; Dieckmann, I.: Erfolgsfaktor Trends: Strategisch reagieren und langfristig profitieren – Qualitätsmanagement als Schlüssel für Innovation. VDI-Z Integrierte Produktion 166 (2025) 01–02, pp. 70–74
- [5] Conway, M.: Scenario Planning: An Innovative Approach to Strategy Development. Foresight Futures. Melbourne: Swinburne University of Technology 2004
- [6] Groß B.; Mandir, E. Zukünfte gestalten: Spekulation, Kritik, Innovation. Mainz: Hermann Schmidt Verlag 2023
- [7] Voros, J.: A generic foresight process framework. Foresight 5 (2003) 3, pp. 10–21, doi.org/10.1108/14636680310698379
- [8] Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review (1994) reprint #94107
- [9] Hancock T.; Bezold, C.: Possible Futures, Preferable Futures. The Healthcare Forum Journal 37 (1994) 2, pp. 23–29
- [10] Taleb, N. N. The Black Swan. London: Penguin Books 2010
- [11] Polak, F. The Image of the Future. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing 1973
- [12] Horton, A.: A simple guide to successful foresight. Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy 1 (1999) 1, pp. 5–9, doi.org/10.1108/14636689910802052
- [13] Puglisi, M.: The study of the futures: an overview of futures studies methodologies. In: Camarda, D.; Grassini, L. (eds.): Interdependency between agriculture and urbanization: Conflicts on sustainable use of soil and water. Options Méditerranéennes: Série A. Séminaires Méditerranéens, 44, CIHEAM, (2001), pp. 439–463. Internet: om.ciheam.org/om/pdf/a44/02001611.pdf. Zugriff am 10.11.2025
- [14] Ketonen-Oksi S.; Vigren, M.: Methods to Imagine Transformative Futures: An Integrative Literature Review. Futures 157(2024) #103341, pp. 1–13, doi.org/10.1016/j.futures.2024.103341
- [15] Wilkinson, A.: Scenario Practices: In Search of Theory. Journal of Futures Studies 13, (2009) 3, pp. 107–114
- [16] Hines, A.; Benoit, H.; Leong, L. et al.: Mapping archetype scenarios across the three horizons. Futures 162 (2024), pp. 1–21, # 103418, doi.org/10.1016/j.futures.2024.103418
- [17] Sharpe B.; Hodgson, T.: Intelligent Infrastructure Futures Technology Forward Look. Department of Trade and Industry – Foresight Programme of the Office of Science and Technology. Stand: 2006. Internet: www.decisionintegrity.co.uk/DIL%20Infrastructure%20Technology%20Forward%20Look%20-%20Sharpe&Hodgson.pdf. Zugriff am 10.11.2025
- [18] Ariza-Álvarez, A.; Soria-Lara, J. A.: Participatory mapping in exploratory scenario planning: Necessity or luxury? Futures 160 (2024) #103398, doi.org/10.1016/j.futures.2024.103398
- [19] Inayatullah, S.: Macrohistory and Futures Studies. Futures 30 (1998) 5, pp. 381–394, doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00043-3
- [20] Sosa, R.: Accretion Theory of Ideation: Evaluation Regimes for Ideation Stages. Design Science 5 (2019) 1, pp. 1–33, doi.org/10.1017/dsj.2019.22
- [21] Gonçalves M.; Cash, P.: The Life Cycle of Creative Ideas: A Study of the Ideation Process. Design Studies 72, (2020) #100988, pp. 1–33, doi.org/10.1016/j.destud.2020.100988
- [22] Hiltunen, E.: The future sign and its three dimensions. Futures 40 (2008) 3, pp. 247–260, doi.org/10.1016/j.futures.2007.08.021
- [23] Curry A.; Hodgson, A.: Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy. Journal of Futures Studies 17 (2012) 1, pp. 1–20
- [24] Choo, C. W. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: American Society for Information Systems by Information Today 1998
- [25] Slaughter, R. A.: Mapping the Future: Creating a Structural Overview of the Next 20 Years. Journal of Futures Studies 1, (1996) 1, pp. 5–27
- [26] Roland Berger Institute: Trend Compendium 2050: Six Megatrends That Will Shape the World. Stand: 2023. Internet: www.rolandberger.com/de/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium/. Zugriff am 10.11.2025
- [27] McKinsey & Company: Technology Trends Outlook 2025. Stand: 2025. Internet: www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech. Zugriff am 10.11.2025
- [28] Dufva, M.; Rekola, S.: Megatrends 2023: Five Trends Reshaping Our Future." Sitra – The Finnish Innovation Fund. Stand: 2023. Internet: www.sitra.fi/en/publications/megatrends-2023/. Zugriff am 10.11.2025
- [29] Interaction Design Foundation: What is How Might We? (HMW). Stand: 2025. Internet: www.interaction-design.org/literature/topics/how-might-we. Zugriff am 10.11.2025
- [30] Auernhammer J.; Roth, B.: The Origin and Evolution of Stanford University's Design Thinking: From Product Design to Design Thinking in Innovation Management. Journal of Product Innovation Management 38 (2021) 6, pp. 623–644, doi.org/10.1111/jpim.12594

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Fritz 

juergen.fritz@hefr.ch

Hochschule für Wirtschaft Fribourg, Schweiz,
Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) 
Chemin du Musée 4, 1700 Fribourg
www.hsw-fr.ch

Sebastian Busse

sebastian.busse@mews-partners.com

Mews Partners

www.mews-partners.com

LIZENZ



Dieser Fachaufsatz steht unter der Lizenz Creative Commons
Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)