

Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld

Ulf Pillkahn

1 Einführung

Man kann sich der Zukunft auf verschiedene Art und Weise nähern. Irgendwo in dem Spannungsfeld zwischen Hoffen und Bangen, zwischen Abwarten und überstürztem Reagieren lassen sich unsere Ambitionen bezüglich der Zukunft verorten. So oder so, die Uhr tickt, und was gestern noch Zukunft war, ist heute schon Gegenwart, und morgen wird es schon Geschichte sein. Das Einzige, was wir tun können, ist, uns gut auf die Zukunft vorzubereiten und dadurch einen Vorteil im Verlauf der Zeit zu erlangen. In dem Beitrag möchte ich zum einen auf die zahlreichen Hürden im Umgang mit der Zukunft eingehen und werde Grundprinzipien vorstellen, die eine gewisse Systematik bei der Erkundung der Zukunft erlauben, zum anderen möchte ich vor allem die Bedeutung der eigenen Denkfähigkeit bei der Erarbeitung von Zukunfts- und Orientierungswissen hervorheben.

Als Ausgangspunkt für die Überlegungen bezüglich der Zukunft dient das Schachspiel: Die Geschichte des Schachspiels geht bis in das 3. Jahrhundert zurück. Die Regeln haben sich seitdem kaum geändert. Das legendäre Turnier in London im Jahre 1851 gilt als die Geburt des modernen Schachspiels. Trotz der langen Geschichte und der weitgehend unveränderten Regelungen hat das Spiel kaum an Reiz eingebüßt. Im Gegenteil: permanent werden neue Kombinationen, trickreiche Spielzüge vorgestellt und Strategien entwickelt, um den Gegner noch wirkungsvoller zu bekämpfen. Überraschung ist ein wesentliches Element des Spiels.

Im Gegensatz zum Schach verfügen die Wirtschaft, die Unternehmenspolitik und der Handel nicht über solch ein verbindliches Regelsystem oder Spielregeln, an die sich alle Akteure und Beteiligte zu halten haben. Die Rahmenbedingungen ändern sich permanent. Täglich gibt es neue Geschäftsmodelle, oder sie werden neu interpretiert, neue Firmen werden gegründet, und innovative Lösungen verschärfen den Wettbewerb. Die Erneuerungsdynamik im Markt ist in der Regel wesentlich höher als innerhalb von Unternehmen. Obwohl diese permanenten Veränderungen allgemein akzeptiert sind, wird die Strategieentwicklung häufig mit der Metapher des Schachspiels belegt, was die Annahme einer rational-logischen Planung beinhaltet. Unternehmen sind jedoch Veränderungen ausgesetzt und müssen einerseits darauf reagieren, andererseits haben sie die Mög-

lichkeit der aktiven Gestaltung. Eine möglichst genaue Vorstellung von der Zukunft ist in jedem Fall unverzichtbar.

Foresight fasst die Bemühungen hinsichtlich des Verständnisses für die Zukunft und der aktiven Vorausschau zusammen und steht insofern als Oberbegriff sowohl für die Methodik als auch für den Prozess. Die Möglichkeiten zur Vorausschau sind vielfältig und zeichnen sich durch einen unterschiedlichen Grad an Systematik aus. Unter der Annahme, eine Firma könnte blitzschnell auf alle Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren und Systeme, Strategien, Produktportfolios sowie Prozesse und Kompetenzen usw. extrem zügig anpassen, wäre eine systematische Vorausschau nicht notwendig. Die Realität zeigt jedoch, dass Unternehmen einer Trägheit unterliegen, die schon dann beginnt, wenn es darum geht, Veränderungen überhaupt wahrzunehmen (man denke an das Beispiel des Froschs im Wasserglas), und erst recht vorliegt, wenn es gilt, die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Man nimmt sich erst Zeit für die Zukunft, wenn das Tagesgeschäft erledigt ist. Aber das Tagesgeschäft mahnt zur Dringlichkeit, wobei das Wichtige – also die Zukunftsbetrachtungen – in den Hintergrund rückt. Damit verbunden ist die Aufgabe des Gestaltungsanspruches zugunsten eines reinen Beobachtungsverhaltens – wenn überhaupt – und eventuell der damit einhergehenden Reaktion. Diese Trägheit und die damit verbundene „Zukunftsblindheit“ können durch systematische, in die Strategieentwicklung eingebundene Aktivitäten zu einem großen Teil überwunden werden.

Zurück zum Schachspiel: Die Regel besagt, dass der Spieler mit den weißen Figuren immer den ersten Zug ausführt. Insofern hat dieser Spieler immer den Vorteil, einen Schritt voraus zu sein. Die Analyse unzähliger Partien ergab, dass dieser „intrinsische“ Vorteil der manifestierten Vorausschau zu einer um 40 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit eines Sieges der weißen Figuren führt.¹ Diesen einen – möglicherweise entscheidenden – Schritt voraus zu sein, garantiert zwar nicht den Sieg, stellt aber einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar. Der Trick besteht darin, diesen Vorteil bis zum Ende des Spiels zu erhalten. In den Unternehmenskontext übertragen bedeutet das, kontinuierlich einen Schritt voraus zu sein, es gibt kein Spielende. „Foresight is a never ending story“ (Pillkahn 2007).

Foresight und jede Beschäftigung mit der Zukunft ist insofern auf Kontinuität ausgerichtet und erhöht die Erfolgchancen im Wettbewerb, ohne je eine Garantie sein zu können. Andererseits: eine fehlende Vorausschau begünstigt das Scheitern.

1 Die Untersuchung ist dem Buch von Bob Rice (2008): *Three moves ahead: What Chess can teach you about Business*, zu finden.

These 1: Der hoffnungsvoll-magische Blick in die Zukunft ist einerseits durch Nicht-Wissen, fehlende Vorstellungskraft und fehlende Kenntnis über Zusammenhänge begrenzt. Andererseits bietet Foresight durch die Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen die Möglichkeit des frühzeitigen Eingreifens und des Gestaltens. In einer komplex-chaotischen Welt schafft man so Orientierung und sorgt für das „Einen-Schritt-voraus-sein-Gefühl“.

2 Die Zukunft ist eine Illusion

Sich mit der Zukunft zu beschäftigen, ist eine der spannendsten Aufgaben überhaupt. Warum? Nun, wir leben im Heute; mit den Erfahrungen von gestern bereiten wir uns auf morgen vor. Das Morgen – als Zukunft wird gemeinhin alles bezeichnet, was noch nicht eingetreten ist – stellt sich dann recht verschwommen dar. Das Besondere daran ist: Die Zukunft ist virtuell, sie existiert nicht, sie ist lediglich gedanklich fassbar und damit eine Illusion. Vorausschau ist insofern ein Gedankenexperiment und damit besonders anfällig für Fehleinschätzungen und Übertreibungen. Man kann sie sich ausmalen und muss doch akzeptieren, dass sich alles Zukünftige nur in Form von Annahmen, Hypothesen und Visionen darstellt.

Erkenntnis 1: Zukunftsbezogen kann es keine Fakten geben. Jegliches Zukunftswissen liegt in Form von Annahmen und Hypothesen vor.

Ausgehend von Erkenntnis 1 lässt sich die Vielfalt in der angestrebten Deutungshoheit und der Meinungsbildung über die Zukunft erklären. Prinzipiell kann jeder irgendwas von und über die Zukunft behaupten („Die Renten sind sicher!“). Trotz bestehender Zweifel kann niemand ernsthaft etwas dagegen vorbringen. Dafür zwar auch nicht, aber wenn man es oft genug behauptet, tritt ein interessanter Effekt auf: Je häufiger etwas behauptet wird, desto eher wird es von der Mehrheit als Tatsache akzeptiert, auch wenn es falsch ist. Aussagen zum Restrisiko von Atomkraftwerken gehören genauso hierher (welches jetzt nach Fukushima plötzlich neu „bewertet“ wird) wie die Aussage, dass die Renten sicher seien, oder auch viele der konstruierten „Megatrends“. Auch wenn Wellness zum Megatrend erklärt wird, darf nicht vergessen werden, dass es seit jeher ein Bedürfnis der Menschheit war, das Leben lebenswerter zu gestalten.

Erkenntnis 2: Da Zukunft ungewiss ist, ist es im Wesentlichen eine Frage der Vorstellungskraft und des Glaubens, wie man die Zukunft sieht. Damit spielt die Kommunikation in der Meinungsbildung eine nicht unwesentliche Rolle. Geschickte Darstellung kann fehlendes Wissen durchaus ersetzen.

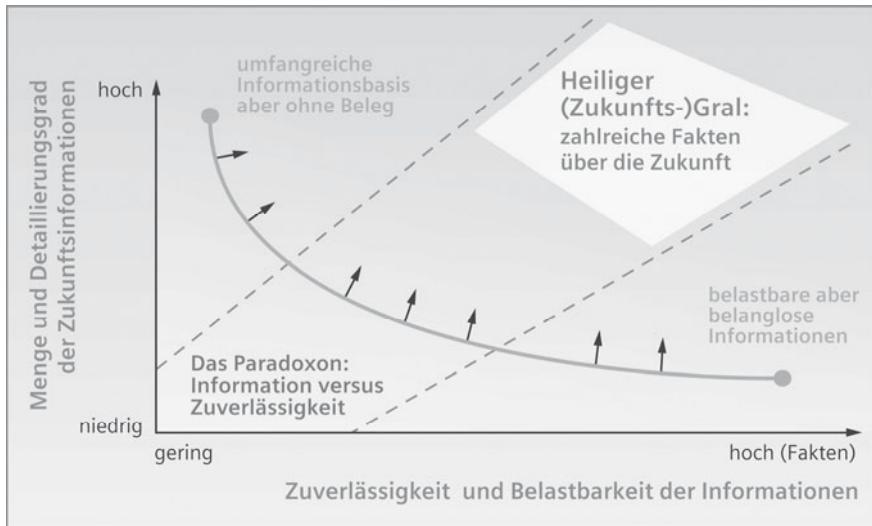
Die Behauptung ist mit dem Zeitpunkt des Eintrittes oftmals schon in Vergessenheit geraten. Lediglich zur Erheiterung werden müde Vorträge mit Zitaten über Fehleinschätzungen von vermeintlichen ExpertInnen über zukünftige Entwicklungen angereichert. Erinnert sei an die Erwartung von Arthur D. Little, dass 50 Computern den weltweiten Bedarf decken würden, den Ausspruch von Bill Gates, mehr als 680 Kilobyte Speicher brauche kein Mensch, oder die Einschätzung von Ron Sommer – ehemaliger Chef der Telekom – dass das Internet eine Spielerei von Computerfreaks sei (vgl. hierzu Pillkahn 2011, S. 167). Retrospektiv lassen sich solche und ähnliche Statements und Aussagen belächeln, aber für Selbstgefälligkeiten besteht kein Grund. Zukünftige Generationen werden sicher über unsere Naivität bezüglich Nuklearenergie, Elektroautos und unter anderem über einfältige Unternehmensstrategien schmunzeln. Wohl wissend, dass unsere Kenntnisse über die Zukunft nicht exakt und vollständig sein können, müssen wir doch – um überhaupt handlungsfähig bleiben zu können – von einer bestimmten Vorstellung ausgehen, welche einerseits plausibel erscheint und andererseits zu unserem Weltbild passt.

Als Zukunftsgral könnte man ein vollständiges, von Zweifeln befreites Bild von der Zukunft bezeichnen (siehe Abb. 1). Diesem nie erreichbaren Zustand kann man sich durch die Sammlung vieler Indizien und Informationen sukzessive nähern. Zum einen gibt es einen Bereich, der durch valide Fakten, gesicherte Erkenntnisse und Gewissheiten gekennzeichnet ist. Naturkonstanten werden beispielsweise auch in Zukunft ihre Gültigkeit behalten, Jahreszeiten, Tagesabläufe, biologische und evolutionäre Prinzipien behalten ihre Relevanz, ebenso wie Zeitsysteme und Pfadabhängigkeiten. Dieser Anteil der Informationen (in Abb. 1 der Teil rechts unten) gilt zwar als gesichert und belastbar, erscheint uns jedoch in unserem auf Veränderung geeichten Aufmerksamkeitsspektrum als banal.

Zum anderen gibt es eine Fülle von Signalen, die sich als mögliche Veränderungen darstellen lassen, die jedoch als hypothetisch einzustufen sind und auf Annahmen und Vermutungen beruhen. Dieser Bereich ist insofern gefährlich – und es ist ihm mit Skepsis zu begegnen –, als im Prinzip jeder auf der Grundlage einiger Indizien irgendetwas bezüglich der weiteren Entwicklung behaupten kann (linker oberer Bereich in Abb. 1).

Ein dritter Bereich gilt als nicht „wissbar“ und damit nicht versteh- und darstellbar. Wir müssen einfach akzeptieren, dass es Dinge in der Zukunft gibt und immer geben wird, die wir beim besten Willen und mit der besten Technologie nicht wissen können. Die Zukunft wird – ähnlich der Gegenwart – durch viele Überraschungen und Zufälle gekennzeichnet sein (mittlerer Bereich in Abb. 1). Eine Annäherung an das (nie erreichbare) Ideal erfolgt über die Kombination aller erfassbaren Informationen aus den drei Bereichen. Ähnlich einem Puzzle werden diese zusammengefügt und ergeben in der Gesamtheit eine bestmögliche Annäherung (ohne dass wir jedoch das Optimum kennen).

Abbildung 1: Die Zukunft als Illusion.



2.1 Zugänge zur Zukunft

Wer sich nicht mit der Zukunft beschäftigt, dem fehlt die Orientierung für die Gestaltung. Unternehmerisches Denken und Handeln ist zwingend zukunftsgerichtet, und die vielfach abstrakt gehandelte Zukunft manifestiert sich in simplen Fragen², wie beispielsweise:

- „Was soll ich tun?“ (um weiterhin erfolgreich zu sein);
- „Wie soll ich entscheiden?“ (um für Probleme die beste Lösung zu finden);
- „Wo soll ich investieren?“ (um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein).

Der Frage nach der Zukunft kann man ursächlich eine rein praktisch induzierte Bedeutung beimessen. Erfolg in der Vergangenheit verleitet zur Beharrung und ist insofern kein guter Indikator bei Entscheidungen, welche ja immer einen mehr oder weniger stark ausgeprägten Zukunftsbezug haben. Das Risiko der falschen Entscheidung respektive der falschen Investition schlägt sich in gesteigertem Interesse im Hinblick auf die Zukunft wider.

2 Das bezieht sich auf sowohl auf die individuelle Orientierung als auch auf die Ausrichtung von Unternehmen. Jeder kennt die Situation, wenn er sich denkt: *Hätte ich gewusst, dass XY, dann hätte ich anders entschieden/gehandelt.*

Praxisgetriebene Zukunftsbetrachtungen

Nicht von ungefähr kommen die meisten Impulse und Ansätze der systematischen Vorausschau aus der unternehmerischen Praxis (vgl. u. a. Schwartz 1991; Fahey et al. 1998; Schoemaker and Gunther 2002; Orrell 2007; Pillkahn 2007; Loveridge 2009; und insbesondere Ringland 2002).³ Aus der Notwendigkeit heraus wurden und werden Konzepte und Ansätze vorgeschlagen, ausprobiert, verworfen, verfeinert, und einige bewähren sich in der Praxis.

Bemerkenswert ist, dass sich hier im Bereich der Vorausschau ein ähnlicher Entwicklungsverlauf abzeichnet, wie er aus angrenzenden Forschungsfeldern der Betriebswirtschaft und der Organisationsentwicklung bekannt ist: ManagerInnen, AnwenderInnen und PraktikerInnen fragen im Zweifel immer seltener bei den zuständigen Wissenschaften nach, sondern tendieren entweder zur Eigeninitiative oder lassen sich gegebenenfalls beraten (Kieser 2008, S. 99). Am Beispiel der Erfolgsfaktorenforschung zeigt Kieser (2008), wie schwierig und unüberwindbar die Kluft zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxistauglichkeit inzwischen geworden ist: In der Erfolgsfaktorenforschung wird versucht, Faktoren, die als Ursachen des Erfolges identifiziert werden können, zu isolieren und für zukünftige Erfolge zu empfehlen. Obwohl nun schon seit Jahrzehnten fieberhaft nach „kritischen Erfolgsfaktoren“ geforscht wird, kann von einem „kumulativen Erkenntnisgewinn“ – so Kieser – nicht die Rede sein. Im Gegenteil, die Welt stellt sich unklarer und widersprüchlicher dar, und nicht einmal ein Grundzusammenhang zwischen strategischer Planung und Leistungsfähigkeit von Unternehmen lässt sich feststellen. Interessanterweise – und auch hier lassen sich Parallelen insofern ziehen, als die Wissenschaft betreibt, was zwar wissenschaftlich anerkannt, aber praktisch irrelevant und unbrauchbar ist – wird einer Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung mit dem Argument begegnet, dass eine Schärfung des Instrumentariums notwendig sei (Kieser 2008).

Wie nachfolgend dargestellt wird, ist die Situation in der „Erforschung“ der Zukunft ähnlich gelagert, mit dem Unterschied, dass hier auf „vorwissenschaftlichem“ Niveau agiert wird (vgl. auch Rescher 1998, S. 11f; und Schüll 2006, S. 25f). Fortschritte sind kaum erkennbar.

„Die Zukunft“ als unordentliche Wissenschaft

Betrachtet man die „Szene“ in Deutschland, so fallen zwei Sachverhalte auf: Sie ist zum einen sehr übersichtlich und zum anderen dennoch recht vielfältig. Tabelle 1 zeigt einen Auszug von Angeboten der Wissenschaft in Deutschland, die sich mit dem Thema Zukunft beschäftigen. Es ist zu erkennen, dass es im Zugang zu Zukunftsbetrachtungen jede Menge an Kombinationen von Wissen-

3 Inzwischen hat sich auch Corporate Foresight als Begriff für unternehmerische Vorausschau durchgesetzt (Rohrbeck 2010).

schaftsdisziplinen gibt, etwa des Wissensmanagements, der Erziehungswissenschaft, der Soziologie und der Betriebswirtschaft, durch das dort angesiedelte Innovationsmanagement (und sicher noch weitere).

*Tabelle 1: „Anbindung“ von Zukunftsbetrachtungen zu
Wissenschaftsdisziplinen, Auszug.*

Wissenschaftliche Einrichtung	Zuordnung und Wissenschaftsdisziplin
EBS Business School	Zukunftsforschung und Wissensmanagement
Universität Hannover	Soziologie und Philosophie
FHS Salzburg	eigenständiges „Zentrum für Zukunftsstudien“
HH Leipzig	Strategieplanung (Graduate School of Management)
TU Berlin	Innovations- und Technologiemanagement
FU Berlin / TU Berlin / Hochschule Magdeburg-Stendal	Masterstudiengang „Zukunftsforschung (Erziehungswissenschaft)“

Es gibt keine eigenständige „Zukunftswissenschaft“. Vielmehr verfolgt jede Fakultät und jede Wissenschaftsdisziplin ihre ganz eigene Zukunft, und das mit den jeweiligen Eigenheiten, den akzeptierten Methoden, den traditionellen Perspektiven und dem vorherrschenden Verständnis. Der zukunftsorientierte und wissbegierige Anwender beobachtet die Entwicklungen skeptisch bis desillusioniert. Was passiert hier eigentlich?

Die Verwissenschaftlichung von Befunden

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zählen – anders als etwa die Mathematik – nicht zu den exakten Wissenschaften. Ergebnisse und Meinungen sind eher verhandelbar als präzise und stehen damit im Gegensatz zur Klarheit, die durch Zahlen und Logik vermittelt wird. Die Verherrlichung der Zahlen als kompromisslose Kommunikationsverdichter treibt indes seltsame Blüten. In Form von Quantifizierung und Empirisierung wurden sie beliebte Begleiter der Wissenschaft. Sie ermöglichen es, dass noch so vage, banale oder nebulöse Aussagen wissenschaftlich erscheinen. Hauptsache n (die Stichprobengröße) ist möglichst großzählig, α (das Signifikanzniveau) ist möglichst klein (1 %) und das Konfidenzintervall $([q-k; q+k])$ passt irgendwie dazu – dann klappt es auch mit der Hypothese H_1 . Der eigentlich angestrebte Erkenntnisgewinn kann so leicht schon mal zur Randerscheinung werden.

Mathematische Prognoseverfahren sind weit verbreitet und erfreuen sich größter Beliebtheit, weil die Ergebnisse so schön überzeugend exakt dargestellt werden, und einfach auch deshalb, weil es kaum etwas anderes gibt. Die meisten dieser Verfahren basieren auf der Zeitstabilitätshypothese als Grundannahme. Das bedeutet, alle möglichen Einflussfaktoren – neben dem betrachteten Phänomen – werden als nicht veränderlich angesehen und können vernachlässigt werden (oder

ist hier die Illusion des Determinismus am Werk?). Das wäre in etwa so, als wenn das Leben unter Laborbedingungen stattfinden würde und sich immer nur eine Variable änderte und die anderen konstant blieben. Die auf diese Art und Weise praktizierte Realitätsferne wird kaum thematisiert; wer stellt schon gerne Fragen bei prognostizierten Werten mit zwei Stellen nach dem Komma?

Ein anderes beliebtes Werkzeug aus der Zukunfts-Toolbox sind Delphi-Studien. Im Wesentlichen werden ExpertInnen befragt und deren Meinungen zu Aussagen verdichtet. Nur um das zu verdeutlichen: Es sind die ganz persönlichen – also subjektiven – Meinungen der teilnehmenden ExpertInnen, um die es hier geht. Was unterscheidet das Vorgehen also von einem Stammtisch? Es ist die mehrstufige Nachbereitung der Meinungen, die am Stammtisch sicher weniger systematisch und quantitativ erfolgt. Hier geht es nicht um Präferenzen beim Einkaufsverhalten oder bei den Lesegewohnheiten – hier geht es um die Zukunft! Ist es nicht der Anspruch der Wissenschaft, Erkenntnisse zu validieren und eben nicht zu subjektivieren und an persönliche Vorstellungen zu knüpfen? Hier entstehen gefährliche Zirkelschlüsse, da die ExpertInnenmeinungen – durch die Verwissenschaftlichung dann in einer neuen Qualität vorliegend – als Behauptung: „So wird die Zukunft“, dargestellt wird. Gern wird hier auch mit Wahrscheinlichkeiten operiert („Wie wahrscheinlich ist der Zusammenbruch des Euro-Währungsraumes?“, könnte solch eine Frage sein). Die offensichtlich bayessche Wahrscheinlichkeit als Ausdruck der persönlichen Überzeugung kann dann einer relativen Häufigkeit zugeordnet und so statistisch verwissenschaftlicht werden. Geht man davon aus, dass die Quantifizierung von Bauchgefühl zwar gängig, jedoch weniger als akademisch zu bewerten ist, so ist das Vorgehen dann doch eher in die Nähe des Stammtisches zu rücken denn als wissenschaftliches Vorgehen zu bezeichnen. Die Tendenz der akademischen Aufblähung von Banalitäten scheint indes kein rein akademisches Problem zu sein, sondern im Sinne des Zeitgeistes eine akzeptierte Begleiterscheinung mit Ausrichtung auf Marketing und (Selbst-)Vermarktung.

Ohne Grundlagen wird eine Wissenschaft zur Zustandsbeschreibung

Einen weitgehend unbeachteten Versuch unternahm Rescher (1998), den Gegenstandsbereich einer möglichen Zukunftsforschung zu erfassen und abzugrenzen. Seitdem hat sich wenig getan.⁴ Die Bemühungen um die Grundlagen zur Erforschung der Zukunft und rein originär-konzeptionelle Beiträge in diese Richtung sind zu vernachlässigen. Im Unternehmensumfeld beispielsweise begnügt man sich im Wesentlichen damit, zu beobachten, was die Praktiker tun, um daraus

4 Erwähnenswert sind die jedoch die Ausführungen von Jischa (1993) und Orrell (2007).

Erkenntnisse hinsichtlich des möglichen Unternehmenserfolges abzuleiten.⁵ Der wissenschaftliche Aspekt der Bemühungen reduziert sich häufig auf Instrumente wie Fragebogen und Interviews und deren Auswertung. Man könnte es einen Zirkelschluss nennen, dass vorwiegend PraktikerInnen aus der Industrie befragt werden und die Ansichten dann „verwissenschaftlicht“ werden. Stellvertretend seien hier die Untersuchungen von Müller und Müller-Stevens (2009) und Rohrbeck (2010) genannt. Es wird allzu oft lediglich ein Best-Practice-Ansatz gesucht. PraktikerInnen erfahren dann von den Ergebnissen großangelegter Studien, wie zum Beispiel andere Unternehmen „Zukunftsforschung“⁶ betreiben. Schulterzuckend stehen sich Akademie und Industrie gegenüber. Theorielos ist die Wissenschaft zu vergleichenden Befunden der Anwendungsseite verdammt. Der Erkenntnisgewinn ist marginal und die Interpretation oft fehlerhaft, da aus der Anwendung häufig eine Allgemeingültigkeit abgeleitet wird.

„Streng genommen bedeutet Zukunftsforschung die Erlangung von Wissen über die Zukunft unter wissenschaftlichen Bedingungen“ (Pillkahn 2007, S. 32). Die Kernfrage ist doch, inwieweit tatsächlich Wissen über die Zukunft erlangt wird, wenn das Vorgehen und die Methodik zwar als wissenschaftlich einzustufen sind, die Daten jedoch in der Regel persönliche Meinungen darstellen – die naturgemäß einer gewissen Beliebigkeit unterliegen. Oder, schärfer formuliert: Hilft eine präzise statistische Analyse dabei, von Geschwurbel zu Wissen zu gelangen? Viel zu oft wird so getan, als ob das ginge. Aber ist die Quantifizierung von Bauchgefühl – so wie es bei der Delphi-Methode⁷ praktiziert wird – tatsächlich Wissenschaft im Sinne der Erlangung von Zukunftswissen? Ähnliches gilt für Literatur- oder Patentanalysen, die fälschlicherweise gerne als Methoden der Zukunftsforschung dargestellt werden. Die Zukunft hat immer einen Neuigkeitsaspekt (vgl. Abb. 3). „Neu“ ist jedoch subjektiv kein konstantes Merkmal. Es bezieht sich immer auf die Differenz zu schon Bekanntem. Damit entzieht es sich als Objekt der Untersuchung und ist unfalsifizierbar.

Was fehlt, ist eine Theorie der Zukunft. Das Problem ist, dass sich eine solche Theorie nicht mit dem dominierenden wissenschaftstheoretischen Verständ-

5 Alle 4 bis 6 Wochen werde ich z. B. wegen der Teilnahme an Befragungen angefragt, in der Regel mit dem Ziel, herauszubekommen, wie erfolgreiche Unternehmen mit dem Thema Zukunft umgehen.

6 In der Industrie wird statt von „Zukunftsforschung“ bevorzugt von Corporate Foresight gesprochen, vor allem um den Forschungsaspekt und -anspruch zu vermeiden.

7 „Der Befragungsmodus der Delphi-Methode erlaubt angesichts dieser Situation ein gewissermaßen intersubjektives Ausmitteln der mehr oder minder spontan und intuitiv zustande gekommenen individuellen Auffassungen“ (Pillkahn 2007, S. 200). Die Methode beruht auf der Annahme, dass eine Prognose besser (wie auch immer das hier zu verstehen ist) wird, wenn mehrere Meinungen auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht werden. Das ist jedoch insofern ein Trugschluss, als man so zu einer Meinung über die *Gegenwart* kommt, nicht jedoch zu Erkenntnissen über die Zukunft.

nis nach Popper vereinbaren lässt. Eine Theorie der Zukunft wird insofern immer an den Kriterien der – durch die Wissenschaftstheorie – geforderten Zeitlosigkeit, Allgemeingültigkeit und Überprüfbarkeit scheitern.⁸

Warum vielversprechende Ansätze – z. B. von Rescher (1998) – nicht weiterverfolgt werden, dafür aber die Empirisierung vorangetrieben wird, bleibt ein Rätsel. Kieser sieht darin den Versuch einer Rechtfertigung gegenüber den exakten Wissenschaften (Kieser 2008, S. 99). Da die Angebote der Wissenschaft zur Erforschung der Zukunft wenig hilfreich sind und die Nachfrage nach Orientierung ungebrochen ist, wird die Lücke immer öfter durch die sogenannten Trend- und Zukunftsforscher gefüllt.

Trend- und Zukunftsforschung als Pseudowissenschaften

Jeder kann irgendetwas erzählen, insbesondere wenn es um die Zukunft geht, beweisen lässt sich kaum etwas („Die Renten sind sicher!“). Das Feld der „Wissenden“ wird immer unübersichtlicher: Utopisten, Endzeitpropheten, Trendforscher, Gurus, Zukunftsforscher tummeln sich im Feld derer, die erklären, wie und was sein wird.⁹ Auch wenn ihre Thesen Zweifel hervorrufen, ist es doch äußerst schwierig, sie zu widerlegen. Daneben tritt hier wieder der oben erwähnte Effekt auf den Plan: Behauptungen, die häufig genug wiederholt werden, werden irgendwann von der Mehrheit als Tatsache akzeptiert. Da Zukunft ungewiss ist, ist es im Wesentlichen eine Frage der Vorstellungskraft und des Glaubens, wie man die Zukunft sieht. Damit spielt die Kommunikation in der Meinungsbildung eine nicht unwesentliche Rolle. Geschickte Darstellung kann fehlendes Wissen durchaus ersetzen. Die Art des Vortrages bestimmt die Akzeptanz. Es wird deutlich, dass die wissenschaftliche Lücke in der Zukunftsforschung durch Rhetorik und differenziert-glaubwürdige Kommunikation ausgeglichen werden kann. Zukunft wird zum Event, zum Entertainment-Höhepunkt stilisiert.

Erkenntnis 3: Die wissenschaftliche Fundierung für Zukunftsbetrachtungen bewegt sich auf embryonalem Niveau. Es gibt weder eine schlüssige Theorie noch einen eigenen Wissenschaftszweig. Eine Ausdifferenzierung lässt sich bei den Fakultäten erkennen. Das wissenschaftlich-theoretische Vakuum wird zunehmend rhetorisch-medial durch sogenannte „Zukunftsforscher“ besetzt.

8 Eine Sonderrolle spielt hier die Volkswirtschaftslehre. Wirtschaftssysteme werden modelliert, und unter Missachtung der Zeitstabilitätsannahme wird die Zukunft berechnet. Solange sich nichts ändert, sind die Ergebnisse akzeptabel (Pillkahn 2007; Orrell 2007).

9 Eine kritische Auseinandersetzung mit den „Boulevardforschern“ findet sich bei Rust (2008) und soll hier nicht nachgezeichnet werden.

Zukunftsforschung im Praxistest

Popp, R.; Zweck, A. (Hrsg.)

2013, XX, 411 S. 85 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19836-1