

VON DER VERMARKTUNG DES GLÜCKS

DIE ZUNFT DER ZUKUNFTSDEUTER

≡ Friederike Müller-Friemauth

Als Symptom unserer gegenwärtigen Zeitläufe wird oftmals ein Mangel an Utopien beklagt. Dabei wird freilich gerne die ursprüngliche Hauptfunktion von Utopie vergessen. Insbesondere dem Gründervater der Gattung, Thomas Morus, ging es darum, den zu seiner Zeit bedenkenlos als natürlich hingegenommenen soziopolitischen Verhältnissen ein gedanklich außerordentlich Anderes entgegenzusetzen. Nichts jedenfalls, was sofort im Sinne des synchron erwachenden, modernen bürgerlichen »Könnens-Bewusstseins« (Christian Meier) interpretiert werden musste. Das Bestreben von Morus ging dahin, das alltäglich eingewöhnte Immer-Daseinde mit einem anderen Möglichkeitsspektrum zu konfrontieren – mit widerspruchsfrei denkbaren Optionen. Die durchaus in der Wirklichkeit auch real sein ko(e)nnnten. Allerdings in erster Linie nur: *Somewhere over the rainbow*.¹

Utopie war insofern von Beginn an hoch modern. Zumindest dann, wenn man als zeitdiagnostisches Zeichen von Modernität ein Handeln versteht, das sich den »neuzeitlich kategorischen Imperativ« (Rainer Kühn) zu eigen macht: »Act always so as to encrease the number of choices« (Heinz von Foerster). Utopie? Ein Werkzeug zur Alternativengenerierung! Um die versteinerten Verhältnisse in ihrer bräsigen Selbstvergessenheit zum virtuellen Tanzen zu zwingen. So fängt bekanntlich Wissenschaft an: Mit dem Staunen – *thaumázein* – darüber, wie und warum eigentlich etwas (möglich) ist, und weshalb nicht alles vielmehr ganz anders oder gar nicht ist. Nur wer über eine Differenz zum Gegebenen verfügt, über eine Negation der Position, kann beides in Beziehung zueinander setzen. Um Unterschiede auszumachen und Alternativen zu erkennen. »Draw a distinction« (George Spencer Brown), so lautet folgerichtig das moderne Formen-Kalkül.

Die Utopie als das relationale Gegenüber zur normativen Übermacht des Faktischen lässt sich also durchaus als Katalysator oder Impulsgeber für die modernen Wissenschaften vom Sozialen ansehen. Auch, wenn sie sich selbst nicht in diesen intellektuellen Ehrenstand aufschwingen durfte: Der U-Topos ist nun mal per Wortbedeutung das Nirgendwo-Land. Und an einem Nicht-Ort lässt sich keine substantielle Forschung andocken und festmachen.

I Eine immer noch glänzende Darstellung dazu bei Arnhelm Neusüss, Hythlodeus oder Die Entbehrlichkeit utopischen Denkens in der Moderne, in: Ders. (Hg.), Utopie. Begriff und Phänomene des Utopischen, Frankfurt 1986, S. 447–466 sowie ders., Das utopische Zeitalter. Versuch, einen Rückblick vorauszusehen, in: Düsseldorfer Debatte, H. 10/1987, S. 29–34 und H. 11/1987, S. 38–43.

Allerdings verweisen Dath u. Kirchner (Dietmar Dath u. Barbara Kirchner, Der Implex. Sozialer Fortschritt: Geschichte und Idee, Berlin 2012) zu Recht auf eine damit neu in Gang kommende Dynamik: »Die im Namen ›Utopie‹ enthaltene Ausrede ›Das geschieht nirgends‹ war fürs erwachende Gestaltungsbewusstsein einer Klasse, die eben erst zu sich kam und lernte, wie man Geschichte macht [...], allerdings bald zu quietistisch; statt ›Das geschieht nirgends‹ wurde daher bald behauptet: ›Das wird geschehen.«

FRÜHER HYTHLODEUS, HEUTE ORWELL

Wird das Denken in Optionen allerdings von der sachlich-räumlichen in die zeitliche Sinndimension verrückt, lässt sich ein akademischer Bereich für Alternativengenerierung sehr wohl entwickeln: Nämlich die Zukunfts-Forschung. Als methodisch angeleitete Bestimmung dessen, was zwar nicht unausweichlich kommen muss (»Die Zukunft ist das, was wir nicht kennen können«, Niklas Luhmann), für das sich aber hinreichend Gründe im Hier und Jetzt aufzeigen lassen, dass es kommen *könnte*.² Als Beobachtung von Kontingenz also – was manche im entwicklungswissenschaftlichen Bereich auch Pfadabhängigkeit nennen.³ Geistesgeschichtlich entstanden die relevanten Paradigmen jedenfalls erst im letzten Jahrhundert, beispielsweise mit dem Konstruktivismus.

Kontingenz ist ja, wie oft genug betont, das Signum der Zeit. Und ihre Beobachtung, ihr Management Gebot der Stunde. Ist Zukunfts(er)forschung also die – zwangsläufig? – legitime Nachfolgerin der Utopie im post-utopischen Zeitalter? Ist die Profession der Alternativengenerierung in einer Zeit der händeringenden Suche nach großen Entwürfen, gestalterischen Visionen, gesellschaftlichen Kontrastfolien, packenden Programmen und dazu passenden Machern nicht die wahrhaftigere, angemessenere, die »postheroische« Version des Denkens der Zukunft? Müsste das weite Feld der Zukunftsforschung mit ihren feingliedrigen Disziplinen der Zukunftsvorschau, Früherkennung, Trendermittlung und strategischer Frühaufklärung nicht auf breites öffentliches Interesse stoßen? Indes: Taugt Zukunftsforschung überhaupt als *Germany's Next Top-Model* für das Vordenken des gesamtgesellschaftlichen Morgens? Wes Geistes Kind ist diese Profession? Was kann sie leisten? Und: Wer steht – heute und in Deutschland – dafür?

In der massenmedialen Öffentlichkeit kommt Zukunftsforschung im Grunde nicht vor. Auch, wenn es an advokatorischen Anbietern nicht mangelt. Zum Beispiel gibt es die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Oder die Stiftung für Zukunftsfragen und das B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut (beides British American Tobacco), die in den letzten zwanzig Jahren mit Freizeit- und Tourismusstudien von sich reden machten. Oder die noch junge Stiftung Neue Verantwortung, ein Verein mit Associate- und Fellow-Programm. Oder gemeinnützige, forschungsorientierte Organisationen wie das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) oder das Sekretariat für Zukunftsforschung (SFZ). Ganz zu schweigen von Agenturen und Methodenanbietern mit speziellen Werkzeugkoffern. All diese Einrichtungen übernehmen wirtschafts-, technologie- oder politikberatende Funktionen in zukunftsforcherischer Perspektive. Nur: Wer kennt sie eigentlich? Arbeiten diese Einrichtungen in der Regel doch entweder ausschließlich für bestimmte

2 Dath u. Kirchner nennen das mit Verweis auf Paul Valery »das Explizitmachen des ›Implex«.

3 Vgl. Douglas North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1990.

Auftraggeber – und sind insofern öffentlichkeitswirksam nicht vorhanden. Oder sie präsentieren sich mit einem (oft sogar grundlagen-)forscherischen Anspruch – und sind daher massenmedial uninteressant.

Das hat Gründe, beziehungsweise eine Vorgeschichte. Im militärischen Umfeld Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt, wird Zukunftsforschung oder *Strategic Foresight* zur »Manöverplanung« bis heute nur von einigen Politikbereichen, vor allem aber von multinationalen Wirtschaftskonzernen genutzt. Zuständig ist sie dabei für die *Big Points* der Marke *Ageing Society*, Klimawandel, Emerging Markets und Globalisierung. Verständlich, dass die überschaubaren, aber zahlungskräftigen Auftraggeber mit Blick auf ihren strategischen Vorteil wenig Motivation zeigen, diese Zunft und ihre Erkenntnisse an die große Glocke zu hängen. Daher sind die Auftritte von Zukunftsforschung außerhalb der Kern-Märkte rar. Und vor allem: exzentrisch.

MIT DER GENIALITÄT KLAPPT'S MEIST NICHT SO RECHT

Ex-zentrisch: Mit dieser Attitüde verbunden ist immer auch die Hoffnung, nicht nur der Mitte (Imäßigkeit) zu entkommen, sondern darüber hinaus auch gleich in der Genialität zu landen. Vorbilder sind die Hofnarren: mit den Schellen Alarm schlagen. Dem alltäglichen Wahnsinn den Spiegel mit Blick aufs Morgen vorhalten. »Wehe, wehe! Wenn ich auf das Ende sehe...«, klagte nicht erst Wilhelm Busch. Der Gedanke, durch die Brechung des Blickwinkels einmal alles ganz anders erscheinen zu lassen, ist kulturbe-gründend und reicht bis zum Mythos zurück. Schon der letzten Titanin, der Medusa, konnte der Held nur per indirekter Betrachtung (Beobachtung von Beobachtung) das Haupt abschlagen. Und heraus kam? Pegasus, die Phantasie! Den hochherrschaftlichen Machtpromotoren eine Alternative zu ihrem vorgeblich »alternativlosen« Gehabe aufzuzeigen – etwas, was diese ansonsten entweder nicht hören wollen (= pathologisch) oder gemäß ihrer *déformation professionnelle* übersehen müssen (= ideologisch) – gehört zum Grundimpetus der Disziplin. Daher liegt Exzentrik für sie auf dem Weg. Nur leider klappt's mit der Genialität meist nicht so recht. Gerade die öffentlichkeitswirksamen Protagonisten der Zukunftsforschung haben von ihren hofnährischen Urhahnen vornehmlich den Spaßfaktor übernommen. Zukunftsforschung ist heute in erster Linie moderne Prophetie: Trendverkündung. Zumindest in den Augen derer, die sie überhaupt wahrnehmen.

Zugegeben: Im Vergleich mit der Ursprungsdisziplin, der Zukunftsforschung, hat es die »Trendforschung« ohne Zweifel weit gebracht. Und auf den ersten Blick scheint dieser schillernde Zweig ja auch bestens anschlussfähig an zeitdiagnostische Interessen zu sein. Allein schon durch ihre erstaunliche

Varianz an kreativen Labels: *Trend-Reports*, *Trend Days*, *Food for Thought-Sessions* oder *FutureWork*. Diese Szene gilt als cool und »zieht«. Und zwar weit über die enge Zielgruppe Trendinteressierter hinaus. Protagonisten werden, wie etwa Horst Opaschowski, ehemaliger Leiter des B.A.T. Freizeitforschungsinstituts, als »Zukunftspapst« oder »Mr. Zukunft« verehrt. Oder, wie Norbert Bolz, Dauergast von Trend-Kongressen und Talkshows, zum »Dandy der Medientheorie« geadelt. Oder, wie Matthias Horx, der wohl bekannteste Trend- und Zukunftsforscher Deutschlands, zum »Trend-Guru« ernannt.

Die divinatorischen Titel fallen nicht vom Himmel, sie sind hart erarbeitet. Alle Hauptakteure sind Experten der Selbstvermarktung. *Branding* und *Self-Stageing* gehören zum Pflichtprogramm – Kritik unerwünscht. Horx etwa entzieht sich zumeist öffentlichen Auftritten, bei denen es argumentativ und nicht deklaratorisch zugeht. Sein Kontakt zu Publikum und Zielgruppe ist wohl dosiert und perfekt inszeniert. Seine Vorträge sind Initiationsrituale für Zukunftswissende. *Pacing*, Ankern, *Priming*, Generalisieren, hypnotische Sprachmuster, Suggestionsschleifen und *Reframing* – NLP⁴ *at its best*, Folien auf der Designhöhe der Zeit inklusive.

SO WIE MEISTER YODA EINST WARNT

Nun gehört Klappern bekanntlich zum Handwerk und Marketing zum Business-Consultant. Was allerdings definitiv nicht dazu gehört, sind eigen(artig)e Weltansichten. Matthias Horx hat in vielen Veröffentlichungen freimütig über den Geist seiner Zukunft Auskunft gegeben.⁵ Dem Ideal des »autotelischen Individuums« sowie der positiven Psychologie (Martin Seligman) folgend, zielt seine Überzeugungsarbeit auf *Beautiful Minds*. Diese Menschenart der Zukunft strebt nach Selbstveränderung, nach *Empowerment* und Integration, möchte aus ihren Konsumhandlungen »verändert zurückkommen«. Sich »nicht nur gut fühlen, sondern auch richtiger handeln«. Sie sucht nach Vollkommenheit. Schöner denken – so heißt denn auch treffend eine Selbstausskunft, die das Gegenwartsdrama des falschen oder dunklen Denkens, der paranoiden Gedanken, des negativen, geschlossenen Gedankenguts und der unsinnigen, kreisförmigen Gespräche geißelt und die Kontrastfolie für ein anderes, neues Morgen liefert.

Die Welt der Zukunft ist das Ergebnis einer Evolution, keiner Revolution. Das Raupenstadium der Menschheit haben wir dann hinter uns. Unser Ego-Gefängnis ist überwunden, wir sind *weise* geworden. In dieser Welt wird *richtig* gedacht – das heißt optimistisch. Sie wird konsequent entlang ihrer Möglichkeiten vermessen. »Keiner verlässt den Saal, der keine konstruktiven Vorschläge gemacht hat!« Ihr Wegweiser ist die Glücksforschung, *Happiness*

4 Das »Neurolinguistische Programmieren« ist eine der bekanntesten Methodensammlungen des modernen Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Es arbeitet mit mentalen Reiz-Reaktions-Schemata und ist strikt funktional ausgerichtet (Nützlichkeitswägungen, Erfolgsorientierung).

5 Mit Blick auf die Lesefreundlichkeit wird im Folgenden von der konventionellen Zitierweise abgewichen. Motiv ist der Versuch, die Versatzstücke an Werteaussagen und Glaubenssätzen so zu verdichten, dass »Ansatz« und utopischer Kern erkennbar werden, die sich hinter dem Gemisch aus Geschichten, Trend-Beschreibungen, wissenschaftlichen Rekursen, Monologen und Kommentaren verbergen. Eine *Montage* aus Matthias Horx u. Oona Horx, *Schöner denken*, in: Frankfurter Rundschau, 24./25.12.2004 u. Matthias Horx, *Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten*, München 2011, S. 170–177, S. 326–337, S. 348.

Economics. Entscheidungsdesign und Sozial-*Engineering* stehen dafür, dass mit Hilfe ständig verbesserter Feedback-Schleifen die optimalen Schlüsse gezogen werden und die Gesellschaft vorankommt. Die evidenzbasierte Politik lässt sich von modernen *Objectives*-Managementtechniken leiten, und zwar sanft paternalistisch. Es gilt das Prinzip »keine Leistung ohne Gegenleistung«. Wenn also jemand Arbeitslosengeld beziehen will, kann er »dafür Kommunaldienste erledigen, woraus ein ordentlicher Job entstehen kann«. Wer Diabetes hat, »bekommt ein ›Pflichtenheft‹ des staatlichen Grundversorgers« und so weiter. Der kreative Weg, den die Menschheit genommen hat, führt zu einem politischen Betriebssystem für eine pluralistische und individualistische Kultur, in der Oben und Unten, überhaupt differenzierende Sozialstrukturen, obsolet geworden sind. Das Sozialkapital wird nunmehr konsequent in hybriden Strukturen erzeugt. Der geistesverwandte Norbert Bolz nennt das »Sozialkapitalismus«; eine ozeanische Mentalitätslage, die Horx »lebendig nach vorne reflektiert«. Das liest sich dann so:

- »*Denken Sie in Systemen*. Natürlich kann es auf den ersten Blick verwirrend sein, dass ›alles mit allem‹ zusammenhängt. Aber man gewöhnt sich daran. Irgendwann sieht man die Welt als das, was sie ist: ein wunderschöner Fluss von Wechselwirkungen. Wenn man das einmal geschafft hat, erscheint einem alles Lineare dröge und leer.
- *Verlassen Sie die Kausalität*. Die Welt ist nicht ›logisch‹ in dem Sinne, dass ›eines aus dem anderen zwangsläufig folgt‹. Die Welt ist das Ergebnis zahlloser Spiele – ökonomischer, kultureller, mentaler, erotischer, kognitiver Spiele, die alle miteinander vernetzt und verbunden sind.«⁶

»Vor der dunklen Seite (des Denkens) hüten du sollst!«, warnte bereits Meister Yoda.

$n^e=xt$ KOMMT AUF UNS ZU

Brutstätte dieser geistigen Aura ist die Zeppelin University in Friedrichshafen. Horx unterweist hier in »Prognostik«. Aber auch Netzwerktheorie wird betrieben und mit Formeln erklärt, die Genie und Marketing zur ultimativen Deckung bringen. Etwa von Dirk Baecker, einem ehemals ernstzunehmenden Systemtheoretiker, der jetzt formelhaft zu erklären versucht, was auf uns zukommt, nämlich: $n^e=xt$! Das verweist nicht nur auf »Nächstes« und ganz viel Zukunft, sondern auch auf den Urgrund des künftigen Sozial-Kitts: »Ein Netzwerk, n, zur Potenz seiner eigenen Evolution, e, ist gleich der Unterscheidung eines Elements, x, zu verschiedenen Zeitpunkten, t.«⁷ Ausführlicher:⁸

- »Die Wissenschaft der nächsten Gesellschaft ist poetisch und mathematisch.

⁶ Horx, Das Buch des Wandels, S. 225.

⁷ Vgl. <http://www.mz-x.com/?p=1365> [eingesehen am 22.05.2012].

⁸ Vgl. Dirk Baecker, Zukunftsfähigkeit. 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft, in: Revue für postheroisches Management, H. 9/2011, S. 8–9.

Sie entwirft und berechnet das autonome Subjekt. Sie allein ist zuständig für das Neue. Ihre Mathematik einer rekursiven Komplexität tritt an die Stelle des Kalküls, der Geometrie und der Linie.«

- »Die Negationsform der nächsten Gesellschaft ist nicht mehr der Rausch, die Korruption oder die Kritik, sondern die Posse, die Transformation einer Unmöglichkeit in eine Möglichkeit. Sie ist so unberechenbar produktiv wie jede Negationsform; und dies nicht etwa, weil sie nicht wüsste, was sie tut, sondern weil niemand weiß, welche Reaktionen sie heraufbeschwört.«

Dergleichen hat Strahlkraft. Etwa ins *brand eins*-Universum, in Online-Netzwerke wie *Change X* oder *Management Zentrum X*, in die aktuelle Designtheorie (*Design Thinking*) und Teile der systemischen Organisationsentwicklung sowie Managementlehre.

Die frappierende Resonanz auf die **Happiness Economics ist nicht schwierig** zu erklären. Deren utopischer Grundstock passt exzellent zur Identität junger urbaner, bildungsorientierter und leitbildgebender Milieus, die eine hohe Affinität zu Werten wie Autonomie und Selbstbestimmung aufweisen. Denen Mobilität und Flexibilität, Experimente mit unterschiedlichen Lebensstilen und kulturellen Einflüssen wichtig sind, die sich nach Intensität und Erlebnis sehnen und im Leben »ihr eigenes Ding machen« wollen.⁹ Dem Weltbild dieser jungen Leistungselite zufolge ist jeder seines Glückes Schmied – und Erfolg das Ergebnis flexibler Anpassung. Der rasante Wandel unserer Gesellschaft bietet eine Fülle neuer und spannender Möglichkeiten; Pech für alle, die sie nicht zu nutzen wissen.

Es gehört zur Identität dieser Milieus, trendige Optionen aktiv zu suchen und zielorientiert auf ihnen zu surfen. Und die sich äußerst zielgruppenaffin gebenden reflektiert-nach-vorne-Denker: modernistisch-cool, intellektuell und aus Prinzip »mit Haltung«, schreiben ihrem Publikum eine Zukunft nach deren Façon präzise auf den soziokulturellen Leib. Mit ihrer fröhlichen Wissenschaft findet eine generationenspezifische Mentalitätslage mit ausgeprägter Aversion gegen alles Institutionalisierte, Kollektive; gegen Mitte, Durchschnitt und Sicherheitsdenken; gegen Normalbiografie und altes politisches Lagerdenken einen konzeptionalisierten und individuell weiter ausmalbaren Brennpunkt. Als offene, in ganz unterschiedliche Richtungen hoch anschlussfähige Projektionsfläche einer zukünftigen Gesellschaft läuft sie in ihrer Kombination aus Vagheit, enigmatischer Verstiegtheit, gleichzeitig aber radikal individualistischem *hand's on*-Anstrich bislang außer Konkurrenz.

Auf den Bestsellerlisten der Wirtschaftsbücher lässt sich besichtigen, wer dieses Feld von Marketingseite aus weiter beackert: Jonas Ridderstråle und

⁹ Die Skizze soziokultureller Leit-Milieus ist angelehnt an Erhebungen von Sinus Sociovision, Heidelberg.

Kjell A. Nordström, Anja Förster und Peter Kreuz heißen die populären Wirtschaftsprovokateure dieser Gattung.¹⁰ Bedenkenräterei, Gewerkschaftsmentalität und Kulturpessimismus sind allen ein Gräuel, getreu Matthias Horx: »Wir alle haben nichts zu verlieren als unsere Langeweile, unseren Überdruß und unseren Pessimismus! Kreative, Glückssuchende, Wandlungsbewusste aller Länder – vereinigt Euch!«¹¹ Da behauptete noch einer, die Postmoderne sei vorbei.

Das öffentlich präsen- te Bild der Trend- und Zukunftsforschung erwächst diesem Humus. Horx, Bolz und andere Sprecher der Szene, etwa im Umfeld des Schweizer Gottlieb Duttweiler Instituts, bedienen sich dieser eigenwilligen Melange aus Selbstoptimierungs-, Coaching- und Psychotechniken, »synthesewissenschaftlicher« Legitimationsversuche und neoliberaler Glaubenssätze. Der utopische Kern liegt in einer Art Herrschaft des Besten – das »Entscheidungsdesign« der Verhaltenspsychologie (soll) Menschen helfen [...], aus freier Erkenntnis heraus bessere Entscheidungen zu treffen – wenn sie das möchten«¹². Und *dass* sie das möchten – dafür stellt die Horx'sche Utopie sicher, dass es in jeder Entscheidungssituation den richtigen kleinen »Stups« gibt.¹³

Horx justiert seine »Trends« vor genau diesem Hintergrund. Derzeit sind im Angebot *Self-Tracking*, *Moodness*, *Performancing* und *Femallah Shift* und vieles mehr. Die genaue Semantik dieser Labels ist in Bezug auf die utopische Hintergrundfolie im Grunde egal. Ihrer Funktion nach dienen sie alle demselben Zweck: Nämlich hinzuföhren in die schön gedachte neue Welt der Happiness Economics. Dass es hier um einen utopischen Kern geht (wie die Verdichtung dieser Geistesfragmente nahelegt), weist Horx jedoch geschäftsbewusst zurück: »Politik von morgen entsagt dem Utopischen, weil sie eine bessere Alternative hat: Viele kleine Schritte des Wandels.«¹⁴ Nachzulesen im neuesten Trend-Report.

Es ist frappierend, wie sich diese Szene in der interessierten Öffentlichkeit etablieren konnte. Aber: Ist das – als Trendforschung und damit Teilbereich der Zukunftsforschung – überhaupt noch Zukunftsforschung?

Die Zukunftsforschung ist per Politikwissenschaft und Soziologie über die deutschen Universitäten gekommen: In den 1950er Jahren stand dafür der Name Ossip K. Flechtheim am Otto-Suhr-Institut der FU Berlin, in den 1970er Jahren Rolf Kreibich als Soziologe und Präsident der Universität (1981 Mitgründer des IZT). Ebenso lässt sich auf Robert Jungk und Herman Kahn verweisen. In den vergangenen dreißig Jahren spielte die Zukunftsforschung an deutschen Wissenschaftsinstituten allerdings keine Rolle mehr. Erst seit eineinhalb Jahren gibt es an der FU Berlin wieder Zukunftsforschung – als

10 Vgl. Kjell A. Nordström u. Jonas Ridderstråle, *Funky Business Forever: Mehr Spaß am Kapitalismus*, München 2008 sowie Anja Förster u. Peter Kreuz, *Nur Tote bleiben liegen. Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen*, Frankfurt a. M. 2010.

11 Horx, *Das Buch des Wandels*, S. 304.

12 Ebd., S. 330.

13 Ebd.

14 Ebd., S. 337.

weiterbildenden Masterstudiengang im erziehungswissenschaftlichen Fachbereich.

In den angelsächsischen Ländern allerdings fand und findet *Strategic Foresight* viel Resonanz in Management, Unternehmensführung, Non-Profit-Organisationen und bei gesellschaftspolitischen Vordenkern. Wer Geld ausgibt, will stets einen Gegenwert – das sichert dort den Anwendungsbezug und den Druck, sich *down to earth* auch ganz handfesten Fragen der Zukunftsvorsorge zu widmen. Peter F. Drucker, Tom Peters, Peter Schwartz oder Gary Hamel, um wenige herauszugreifen, haben die spezifische Haltung, die Zukunftsforschung gegenüber Zukunftsfragen einnimmt, auch außerhalb der universitären Sphäre bekannt gemacht. Und auch europäische Länder gehen anders damit um als Deutschland. Die Franzosen zum Beispiel pflegen seit Jahrzehnten in ihrer *École de Guerre* wirtschaftspolitische (!) »Kriegsspiel-Simulationen« zur Ausbildung ihres Führungsnachwuchses.

ZUKUNFTSFORSCHUNG, DIE HEBAMME DER FREIHEIT

Auch wenn das hierzulande durch die zentralen Akteure verdeckt wird: Die moderne Zukunftsforschung hat mit Vorhersagen, Prophezeiungen oder Weisungen nichts mehr zu schaffen. Sie ist nicht der Prognostik, sondern der leichtfüßigeren Projektion verschwistert. Ihre zwei wichtigsten Quellen sind Kybernetik und Systemtheorie. Eine wissenschaftlich fundierte Zukunftsforschung konstruiert das, was auf uns zukommt. Dieser Wechsel von Prognose zu Projektion zieht mehrere methodische Konsequenzen nach sich, vor allem aber eine deutliche Relativierung des Anspruchs professioneller Vorschau. Jenseits rein betriebswirtschaftlicher Hochrechnereien von Basisdaten ist ein methodisch zeitgemäßer Blick in die Zukunft nur noch bedingt möglich: Es geht heute um nicht mehr als eine möglichst wertneutrale, deskriptive und perspektivisch unvoreingenommene Eingrenzung konsistenter, möglicher, vielleicht sogar wahrscheinlicher Entwicklungspfade, die sich ihres konstruierenden Zugriffs auf Zukunft bewusst ist und die Maßstäbe dafür ausweist. Das Wissen um die Veränderbarkeit bestimmter Variablen in Zukunft ist in die Vorschau damit bereits eingepreist. Ein ganzer Methodenweig speist sich aus dieser Haltung – die sogenannten *what if-frames* und *-stories*.

Eine weitere Zäsur bildet die konstruktivistische Überzeugung, dass zwar Annahmen über das Kommende möglich sind, aber alles auch ganz anders kommen kann (also kontingent ist: Weder notwendig, noch unmöglich; aber eben auch nicht beliebig). Dieser wissenschaftstheoretisch mittlerweile »alte Hut« hat zukunftsforserisch zur Folge, grundsätzlich mit Alternativen zu arbeiten. Die Zukunft als Kunde oder gar Kunst¹⁵ an dieser

15 Vgl. Ossip K. Flechtheim u. Egbert Joos, *Ausschau halten nach einer besseren Welt. Biographie, Interview, Artikel*, Berlin 1991, S. 166.

Einsicht auszurichten: In Optionen und Varianten, aber immer konkreten Handlungsmöglichkeiten zu denken, gehört zum Auftrag zeitgemäßer Zukunftsforschung. Alle Frühindikatoren – und nun ja: »Trends« – sind damit Konditionalbeschreibungen. *Wenn* wir dies oder jenes tun bzw. *wenn* dies oder jenes eintritt, dann *könnte* XY passieren. Das nimmt der Sache einiges an Verve und Spannung, bringt andererseits aber Präzision und Entscheidungsqualität ins Spiel. Für die Entscheidenden geht es fortan nicht mehr um Zukunft, sondern um Zukünfte – von der jede einzelne analysiert und gegebenenfalls gestaltet werden können muss.

Die systematische Vorjustierung von Trends in eine bestimmte Richtung, deren Entwurf hin auf ein erwünschtes Ziel, hat also mit moderner Zukunftsforschung nichts zu tun. Im Vergleich etwa zur angelsächsischen Herangehensweise, die ihren tief verwurzelten Pragmatismus immer bewahrt hat, erscheinen die hier beleuchteten germanischen Varianten ziemlich vorgestrig. Hierzulande wird mit hohem »synthesewissenschaftlichen« Aufwand immer noch belehrt und bekehrt. Und weniger ein künftiger Optionsraum beschrieben als vielmehr – in Kombination aus Prognosen und selbstoptimierender Zurichtung – eine Art Credo gestiftet.

Wenn sich die Zukunftsforschung von ihrem Hang zur oberlehrerhaften Unterweisung, aus ihrer konzern-beratungsfixierten *Thinktank*-Tradition, von einigen Vorlieben ihrer multinationalen Nutzer sowie ihrer oft befremdlichen Arroganz gegenüber Mittelstand, Kleinorganisationen und vermeintlich »un-coolen« Branchen oder Akteuren stärker lösen würde, wäre sie als eine der Brückenkonstruktionen, die ins gesellschaftliche Morgen führen, sicherlich eine der interessantesten. Sie vermittelt etwas, an dem spätmoderne Gesellschaften vor allem an den wirtschaftspolitischen Rändern ihrer Produktion von Zukunft dauerscheitern: Bei Entscheidungen unter Unsicherheit und in komplexen Umwelten umgehend alternative Routen zu prüfen, praktikable Wege zu suchen und Eventualitäten systematisch mit einzukalkulieren. Diese mentale Beweglichkeit kann man lernen, trainieren und professionalisieren. Mit Blick auf die jüngsten wirtschaftspolitischen Erfahrungen sicher nicht das Verkehrteste. Die vielleicht kürzeste Bestimmung einer freien Handlung lautet: Bewusst, gewollt, unter Absehung der Folgen, bei Vorhandensein von Alternativen (Klaus Roth). Zukunftsforschung ist, so verstanden, Hebamme der Freiheit. Aber nicht notwendig neo-liberal.



Dr. Friederike Müller-Friemauth, geb. 1965, ist Zukunfts- und Trendforscherin, verschlankt Methoden der Zukunftsforschung für mittelständische Unternehmen und ist Lehrbeauftragte diverser Fachhochschulen im Rheinland.