

Walter Simon

# **GABALs großer Methodenkoffer**

## **Zukunft**



Walter Simon

# **GABALs großer Methodenkoffer Zukunft**

Grundlagen und Trends

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-181-9

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: Yuri Arcurs/Shutterstock Images

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2011 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

## **Zu diesem Buch und zur Buchreihe GABALs**

<b>großer Methodenkoffer</b> .....	<b>11</b>
Überblick über die gesamte Buchreihe .....	12
Grund und Zweck des GABAL-Zukunftskoffers .....	18
Inhalt und Aufbau dieses Bandes .....	20

## **A Zukunft – ein tagesaktuelles Thema** .....

<b>1. Dauerkonjunktur für Zukunftsverkünder</b> .....	<b>24</b>
<b>2. Was ist Zukunft, und wann beginnt sie?</b> .....	<b>28</b>
2.1 Was hat Sinn: 10, 30 oder 50 Jahre? .....	29
2.2 Prognosen oder Spekulationen .....	31
<b>3. Was brachte die „Zukunft“ aus dem Blick der Vergangenheit?</b> .....	<b>33</b>
3.1 Das 19. Jahrhundert: Ein kurzer Rückblick .....	34
3.2 Das 20. Jahrhundert: Noch ein kurzer Rückblick ...	36
<b>4. Der Wandel hat sich gewandelt</b> .....	<b>40</b>
4.1 Beschleunigung: Schnell, schneller, am schnellsten .	41
4.2 Dezentralisierung: Die Welt als Netz .....	46
4.3 Alles hängt mit allem zusammen und voneinander ab .....	49
<b>5. Sind wir zukunftsfähig?</b> .....	<b>59</b>
5.1 Die Kurve kriegen, aber wie? .....	61
5.2 Von der „best practice“ zur „next practice“: Instabilität erfolgreich managen .....	64
<b>6. Manager – Zukunftsgestalter oder Vergangenheitsbewahrer?</b> .....	<b>67</b>

<b>7. Zukunft mit Politik oder Politik ohne Zukunft? . . .</b>	<b>71</b>
7.1 Kombinationskompetenz statt politischer Sachkompetenz . . . . .	72
7.2 Popularität versus Wahrhaftigkeit . . . . .	74
7.3 Karrieren als Schuldenmacher . . . . .	76
7.4 Kurzfristiger Aktionismus statt langfristige Strategien . . . . .	85
7.5 Die Folgen der Zeitarmut . . . . .	90
7.6 Die Selbstverödung der Demokratie . . . . .	92
<b>8. Ist die Zukunft vorhersehbar? . . . . .</b>	<b>102</b>
8.1 Das 20. Jahrhundert: Die Prognose von 1910 . . . . .	103
8.2 Kluge Köpfe, falsche Schlüsse . . . . .	106
8.3 Es kommt immer etwas dazwischen . . . . .	109
8.4 Wild Cards oder die Bedeutung gravierender Störereignisse . . . . .	112
8.5 Fazit und Konsequenzen zur Zukunftsprognose . .	120
 <b>B Ursachen und Kräfte des Wandels . . . . .</b>	 <b>123</b>
<b>1. Gesellschaftlich-ökonomischer Wandel . . . . .</b>	<b>125</b>
1.1 Religion als Auslöser für den Wandel . . . . .	126
1.2 Der dialektisch-materialistische Erklärungs- ansatz . . . . .	127
<b>2. Technologisch-ökonomischer Wandel . . . . .</b>	<b>132</b>
2.1 Das Prognosedilemma . . . . .	133
2.2 Die Determiniertheit und Interdisziplinarität der technischen Entwicklung . . . . .	134
<b>3. Die kondratjewischen Zyklen . . . . .</b>	<b>136</b>
<b>4. Schumpeter und die kreative Zerstörung des Alten . . . . .</b>	<b>145</b>
4.1 „Echter“ Unternehmer oder nur Kapitalist? . . . . .	146
4.2 Die schöpferische Zerstörung des Alten . . . . .	147

<b>C</b>	<b>Zukunftsforschung ohne Zukunft</b>	<b>149</b>
1.	<b>Zukunftsforschung im Spektrum der Wissenschaft</b>	<b>151</b>
1.1	Die Futurologie und die Geschichtswissenschaft	153
1.2	Von der Philosophie zur Futurologie	154
1.3	Zukunftswissenschaft als Rechendisziplin	155
1.4	Die Futurologie und die Einzelwissenschaften	156
1.5	Die Interdisziplinarität der Zukunftswissenschaft	158
1.6	Zur Wissenschaftlichkeit der Futurologie	159
1.7	Aktuelle Themen der Zukunftswissenschaft	161
2.	<b>Die Methoden der Zukunftsforschung</b>	<b>163</b>
3.	<b>Zukunft als Fantasieprodukt: Utopie und Science-Fiction</b>	<b>166</b>
4.	<b>Futurologie ohne future</b>	<b>169</b>
<b>D</b>	<b>Ist die Trendforschung noch im Trend?</b>	<b>171</b>
1.	<b>Die thematische Heimstatt und der Gegenstand der Trendforschung</b>	<b>173</b>
2.	<b>Born in the USA</b>	<b>175</b>
2.1	Der Megatrendsetter Naisbitt	175
2.2	Popcorn für Zukunftshungrige	178
3.	<b>Trendforschung Made in Germany</b>	<b>182</b>
3.1	Ein Hurraoptimist namens Gerken	183
3.2	Matthias Horx: Das feuilletonistische Pendant zu Gerken	184
4.	<b>Meta- und Megatrends, Konsumtrends und Moden</b>	<b>189</b>
4.1	Grundmuster von Trends und Trendarten	190
4.2	Manager, hört die Signale	193

<b>5. Die Quellen und die Methoden der Trendforschung</b>	<b>195</b>
5.1 Die klassischen Wissenschaftsmethoden	196
5.2 Die „Spezialwerkzeuge“ der Trendforschung	197
<b>6. Zur Kritik an der Trendforschung</b>	<b>201</b>
6.1 Kritiker Rust: Trendforschung als die semantische Politur des Selbstverständlichen	201
6.2 Kritiker Liebl: Nicht der Trend, sondern die Konstellationen sind wichtig	203
6.3 Kritiker Penn: Mikrotrends statt Megatrends	203
6.4 Die drei hauptsächlichen Kritikpunkte	205
6.5 Zukunftsforscher oder Zukunftspublizisten?	210
6.6 Zwischenergebnisse	211
6.7 Empfehlungen für Trendinteressenten	214
 <b>E Metatrends in die Welt von morgen</b>	 <b>217</b>
<b>1. Metatrend: Gesundheitswirtschaft</b>	<b>223</b>
1.1 Was ist Gesundheitswirtschaft?	224
1.2 Was treibt die Gesundheitswirtschaft?	227
1.3 Wer bezahlt die Gesundheitswirtschaft?	230
1.4 Die Gegenwart und die Zukunft gesundheitswirtschaftlich bedeutsamer Bereiche	234
 <b>2. Metatrend: Globalisierung</b>	 <b>249</b>
2.1 Die Indikatoren der wirtschaftlichen Globalisierung	252
2.2 Die Gewinner der Globalisierung: China und Indien	261
2.3 Die Folgen der Globalisierung	265
 <b>3. Metatrend: Neue Technologien</b>	 <b>267</b>
3.1 Die Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien	268
3.2 Die Informations- und Kommunikationstechnologie	270

3.3 Die Nanotechnologie .....	296
3.4 Die Biotechnologie .....	305
3.5 Die Optik .....	307
3.6 Alte und neue Werkstoffe .....	310
3.7 Die Mikrosystemtechnik .....	314
<b>4. Metatrend: Arbeitswelt .....</b>	<b>317</b>
4.1 Die Zukunft der Arbeit .....	317
4.2 Prekarität – neuer Begriff für eine neue Situation .	321
4.3 Fachkräftemangel – Perspektive für die Arbeitslosen? .....	333
4.4. Selbstständigkeit als Schicksal .....	339
4.5 Ist Bürgerarbeit die Lösung des Arbeitslosenproblems? .....	343
4.6 Die Arbeit der Zukunft .....	345
<b>5. Metatrend: Demografie .....</b>	<b>373</b>
5.1 Droht uns die Vergreisung? .....	374
5.2 Die jungen Alten .....	377
<b>6. Metatrend: Migration .....</b>	<b>379</b>
6.1 Migration: Ein globales Phänomen .....	380
6.2 Die Weltbevölkerung wächst vor allem außerhalb Europas .....	381
6.3 Schafft Deutschland sich ab? Die Fehler der Politik .....	383
6.4 Ist die Zuwanderung ein Korrektiv? .....	384
6.5 Demografische Problemlösung oder soziale Problemmehrung? .....	386
<b>7. Metatrend: Multioptions-Gesellschaft .....</b>	<b>389</b>
7.1 Droht die Ich-Gesellschaft? .....	391
7.2 Von den Pflichtwerten zu den Selbstentfaltungswerten und wieder zurück .....	394
7.3 Die politische Wertepräferenz der deutschen Bevölkerung .....	399
7.4 Die Shell-Jugendstudie 2010 .....	402

7.5 Feminismus: Kommt das Matriarchat? .....	409
7.6 Was kommt nach der Ehe und Familie? .....	413
<b>8. Metatrend: Wissen – der neue Produktionsfaktor .....</b>	<b>417</b>
8.1 Von der Hand- zur Kopfarbeit .....	419
8.2 Die Wissensexplosion .....	421
8.3 Bildung als Voraussetzung für Wissen .....	423
8.4 Wissensgesellschaft oder Informations- gesellschaft? .....	426
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>429</b>
 <b>Personenverzeichnis .....</b>	 <b>441</b>
 <b>Stichwortverzeichnis .....</b>	 <b>445</b>

# Zu diesem Buch und zur Buchreihe GABALs großer Methoden-koffer

Dieses ist der *sechste Band* in der Reihe GABALs großer Methoden-koffer. Die Gesamtreihe besteht aus folgenden Büchern:

- Grundlagen der Kommunikation
- Grundlagen der Arbeitsorganisation
- Managementtechniken
- Führung und Zusammenarbeit
- Persönlichkeitsentwicklung
- Zukunft: Grundlagen und Trends
- Zukunft: Konzepte, Methoden, Instrumente

Der *sechste* und *siebte Band* bilden eine thematische Einheit. Aus methodischen Gründen und wegen größerer Übersichtlichkeit und besserer Lesbarkeit wurde das Thema Zukunft auf zwei Bände verteilt. Wer Informationen über Megatrends oder die Aussagequalität der Zukunfts- und Trendforschung wünscht, ist mit Band 6 bestens bedient. Hier gibt es auch fundierte Antworten auf grundlegende Zukunftsfragen.

**Zu Band 6**

Leser, die aber sofort in medias res gehen wollen, die konkrete Fragestellungen an die Zukunft richten, denen sei Band 7 empfohlen. Hier finden sich Konzepte, Methoden und Instrumente, die die Zukunftsnavigation erleichtern. Band 6 zeigt, dass Zukunftsprognosen unsicher und fragwürdig sind. Also ist es geboten, selber die Pfade in die Zukunft auszukundschaften. Hierbei hilft Band 7.

**Zu Band 7**

Beide Bände bilden zwar eine Einheit, müssen aber nicht zwingend gemeinsam erworben oder gelesen werden. Wer jedoch über beide Bände verfügt, findet dank der bände-übergreifenden Querverweise schnell die ergänzenden und gegebenenfalls erklärenden Stellen im jeweils anderen Band.

## Überblick über die gesamte Buchreihe

**Zu Band 1** Der *Band 1 (Methodenkoffer Kommunikation)* behandelt, auf folgender Gliederung basierend, alle relevanten Kommunikationsthemen:

- Umfassende Kommunikationsmodelle
- Teilaspekte der Kommunikation
- Besondere Kommunikationsformen und -zwecke

Der Themenbogen spannt sich von umfassenden Kommunikationsmodellen (z.B. neurolinguistisches Programmieren) über Teilaspekte der Kommunikation (z.B. Fragetechnik) bis hin zu besonderen Kommunikationsformen (z.B. Rhetorik).

**Zu Band 2** Im *zweiten Band (Methodenkoffer Arbeitsorganisation)* werden die wichtigsten persönlichen Arbeitstechniken behandelt:

- Persönliche Arbeitsmethodik
- Lern- und Gedächtnistechniken
- Denktechniken
- Kreativitätstechniken
- Stressbewältigungsmethoden

Zeit- und Zielmanagement, Informationsbewältigung, Super-Learning, logisches und laterales Denken, autogenes Training und Meditation, das sind einige der Themen, die hier behandelt werden.

Der *dritte Band (Methodenkoffer Management)* stellt in vier Hauptabschnitten 40 Werkzeuge verschiedener Managementtechniken vor:

**Zu Band 3**

- Funktionales Management
- Funktionsintegrierende Managementkonzepte
- Qualitätsoptimierende Managementtechniken
- Strategische Managementthemen

Behandelt werden Themen wie Szenariotechnik, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaumtechnik, Kennzahlen, Kepner-Tregoe-Methode und Wertanalyse oder strategische Themen wie Change-Management und Lernende Organisation.

*Band 4 (Methodenkoffer Führung)* hat das Thema Mitarbeiterführung zum Inhalt. Dieses sind die Themengebiete:

**Zu Band 4**

- Führungslehre im Wandel der Zeit  
Human-Relation-Schule, Max Webers Führungstypologie, idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle, Theorie der Führungsdilemmata, Eigenschaftentheorie
- Interaktionelle Führung/Führungsaufgaben  
Ziele vereinbaren; Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren; Mitarbeiter motivieren; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren; Mitarbeiter kontrollieren; Mitarbeiter coachen oder sich selbst coachen lassen; Mitarbeiter entwickeln; Mitarbeiter gerecht beurteilen; Konflikte erkennen und lösen; neue Mitarbeiter einführen; Mitarbeiter gekonnt kritisieren
- Strukturelle Führung  
Visionen kreieren, Leitbilder formulieren, Unternehmenskultur gestalten, Führungsgrundsätze entwickeln
- Zusammenarbeit, Kooperation  
Teamwork praktizieren, Gruppenarbeit nutzen, Diversity
- Führungsmodelle und -konzepte  
Harzburger Modell, Grid-Modell, Kontingenzmodell, situatives Führen mit dem 3-D-Modell, situatives Führen

mit dem Reifegradmodell, Management-by-Techniken, Vier-Schlüsselstrategien-Modell, Wunderers Konzept der strukturellen Führung, Empowerment, Leadership

**Zu Band 5** Alle fünf Bände der Buchreihe beabsichtigen, der interessierten Leserschaft Handlungskompetenz durch den Ausbau der Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Wenn das gelingt, ist das ein wertvoller Schritt auf dem nie endenden Weg der Persönlichkeitsentwicklung, *Band 5*.

**Schlüsselqualifikationen** Sogenannte *Schlüsselqualifikationen*, auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Fachwissen veraltet schnell, womit sich zugleich auch Ihre Qualifikation entwertet. In dieser Situation helfen Ihnen Schlüsselqualifikationen, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen. Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Außerdem können sie für andere Bereiche und weitere Tätigkeiten verstärkend eingesetzt werden und sind so ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

Zu den Schlüsselqualifikationen gehören diese Kompetenzfelder:

### **Fachkompetenz**

Die *Fachkompetenz* ist das klassische Feld der beruflichen Bildung. Sie haben sie in der Schule, Ausbildung und bei Weiterbildungsmaßnahmen erworben. Dazu gehören unter anderem:

- Allgemeinwissen
- Fachspezifisches Wissen und Können
- Sprachkenntnisse
- EDV-Kenntnisse

Hierbei handelt es sich zumeist um Hard Skills, also um operationalisierbares, kognitives, fachliches Wissen oder um Kenntnisse zur Bedienung technischer Geräte. Diese Art des Wissens oder Könnens eignet sich aber nicht, um komplexe Situationen mit hohem affektivem Anteil zu bewältigen.

### **Methodenkompetenz**

Die *Methodenkompetenz* befähigt Sie, Ihr Fachwissen geplant und zielgerichtet umzusetzen. Zu ihr gehören diese Teilkompetenzen:

- Analytisches Denkvermögen, also die systematische Annäherung an eine Problemstellung
- Kreatives Denken, also die Bereitschaft, auch unorthodoxe Wege einzuschlagen
- Strukturierendes Denken, indem Sie Informationen klassifizieren
- Kritisches Denken, indem Sie Bestehendes infrage stellen

### **Sozialkompetenz/Soft Skills**

Unter der *Sozialkompetenz* versteht man insbesondere das situations- und personenbezogene Denken und Handeln eines Individuums, vor allem im kommunikativen Bereich. Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit anderen, und zwar um:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathiefähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Man umschreibt den Begriff *Sozialkompetenz* oft auch mit *Soft Skills*. Diese rangieren in ihrer Bedeutung für Unternehmen mit großem Abstand vor Mobilität und Flexibilität, so das Ergebnis einer Studie des Staufenberg-Instituts aus dem Jahre 2000 (vgl. Büser, 2000).

Als wichtigste Persönlichkeitsmerkmale wurden dort genannt:

- Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft 55 Prozent
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit 45 Prozent
- Mobilität 33 Prozent
- Eigeninitiative 32 Prozent
- Flexibilität 30 Prozent

Das Interesse von Unternehmen an Soft Skills resultiert aus veränderten Anforderungsprofilen für Mitarbeiter. Als Folge von IT-Durchdringung und Globalisierung entwickelten sich flexible Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungsstrukturen. Selbst organisierte, informelle Netzwerke und ganzheitliche, projektorientierte Aufgabenbewältigung treten an die Stelle der tayloristischen Arbeitsteilung. Solche Arbeits- und Organisationsformen setzen aber Team-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit voraus.

### **Persönlichkeitskompetenz**

Bei der *Persönlichkeitskompetenz* geht es um die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln. Zu den Schlüsselfaktoren gehören unter anderem diese Fähigkeiten:

- **Selbstentwicklungsbereitschaft:** Erst durch die Bereitschaft des Einzelnen kann es zu wesentlichen Änderungen im persönlichen Bereich kommen. Dazu zählen laufende Selbstreflexion über die eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.
- **Lernbereitschaft:** Man bezieht diese Bereitschaft, immer etwas Neues dazuzulernen, jedoch nicht nur auf das Erlernen von neuem Wissen, sondern auch auf die Fähigkeit des Umlernens von eingefahrenen Denk- und Handlungsstrukturen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das *Urteilsvermögen*, das nur erlangt werden kann, wenn eine Person viele Informationen zur eigenen Meinungsbildung heranzieht.

Auch die *Glaubwürdigkeit* gehört zur Persönlichkeitskompetenz. Aussagen und Verhaltensweisen sind für andere nur dann glaubwürdig, wenn sie ganzheitlich und stimmig sind. Selbst eine ausreichende *Belastbarkeit* ist in unserer an Hektik und Konflikten überladenen Arbeitssituation eine wichtige Teilkompetenz.

Daneben wird nach Ihrer *Kreativität* und *Flexibilität* gefragt, nach Ihrer *Eigeninitiative*, *Geduld* und *Ausdauer*, mit der Sie Problemstellungen im privaten und beruflichen Bereich angehen und lösen. „Eine gefestigte, in sich ruhende, selbstsichere und von der Meinung anderer unabhängige Persönlichkeit bildet die Voraussetzung dafür, systematisch und zielgerichtet alle Einflußfaktoren, die Persönlichkeits-Kompetenz ausmachen, anzugehen und laufend zu verbessern.“ (Brommer, 1992, S. 65)

### **Handlungskompetenz**

Die Weiterbildung aller angestrebten Kompetenzen zu einem optimalen Sollzustand führt schlussendlich zur eigentlichen *Handlungskompetenz*. Darunter versteht man die Fähigkeit, die im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen erlangten

- Fertigkeiten,
- Fähigkeiten,
- Erkenntnisse und
- Verhaltensweisen

sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich anzuwenden und umzusetzen. Erst wenn das neu erlernte Wissen auch effektiv umgesetzt wird und man die neuen Methoden im täglichen Leben anwendet, kann man von Handlungskompetenz sprechen. Da aber immer wieder neue Lösungen verlangt werden, entwickelt sich die Handlungskompetenz stets weiter.

## Grund und Zweck des GABAL-Zukunftskoffers

*Wer an die Zukunft denkt,  
Hat Sinn und Ziel fürs Leben,  
Ihm ist das Tun und Streben,  
Doch keine Ruh geschenkt.*

HERMANN HESSE

Viele Zukunftsbücher sind erschienen, früher und heute. In Zukunft werden es noch mehr sein. Das Bedürfnis nach Gewissheit und Orientierung wächst, je ungewisser sich Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln. Wie viele Zukunftsstudien auch immer geschrieben werden, die Zukunft wird dadurch nicht klarer. Ein Blick in die relevanten Veröffentlichungen der letzten hundert Jahre zeigt, Zukunft war, ist und bleibt ungewiss. Wer in die Zukunfts-Lostrommel greift, zieht mehr Nieten als Treffer. Dieses Buch enthält eine Fülle von Beispielen, die diese Aussage untermauern.

**Standort ermitteln** Wer mehr über seine Zukunft wissen will, ist selbst gefordert. Die Befunde der Trendforschung interessieren Designer und Marktplaner, aber sie sind für den Normalbürger oder das Normalunternehmen bedeutungslos. Zwar sollte man wissen, in welche Richtung sich unsere Welt bewegt, aber die vielen Prognosen liegen näher an der Gegenwart als an der Zukunft. Dichter Nebel verdeckt die Zukunft. Prognosen, vor allem die zu den Megatrends, sind zumeist sehr allgemein. Sie haben den Charakter von Weltkarten mit einem Maßstab von 1:30 000 000, wie ein Schulglobus. Sie eignen sich zur ungefähren Kursbestimmung. Ergänzend dazu bedarf es präziser Navigationsinstrumente, um den eigenen Standort zu ermitteln und den Kurs zu bestimmen.

**Zukunft gestalten statt nur vorauszusagen** Wer auf der Basis von Zukunftsprognosen seine Planung wagte, musste diese bald schon revidieren. Warum sollen die Prognosen der Zukunfts- und Trendforscher zuverlässiger

sein als die Kurzfristeinschätzungen unserer Konjunkturforscher? Das bedeutet aber nicht, der Zukunft auszuweichen. Sonst ist die Zukunft jene Zeit, in der Sie bereuen, was Sie alles nicht getan haben. Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten, meinte Willy Brandt einmal. In Abwandlung eines bekannten Zitats könnte man also sagen: „Die Zukunft ist das Ziel.“

Wenn Sie nicht heute schon an Ihrer Zukunft bauen, werden Sie wahrscheinlich keine haben. An die Stelle der Zukunft treten dann die Sorgen. Das ist zu vermeiden.

Dieses Buch soll Ihnen als eine Art Do-it-yourself-Werkzeugkoffer bei der Zukunftsgestaltung helfen. Er enthält Warnhinweise, Gebrauchsanleitung, Karten und Instrumente. Die Warnhinweise stecken insbesondere in den Kapiteln zur Zukunfts- und Trendforschung sowie in dem Abschnitt, der die Zukunfts- und Erfolgsregeln zum Inhalt hat. Hier wird der Gebrauchswert dieser Themen relativiert. Navigationskarten und -daten befinden sich im Kapitel *Metatrends in die Welt von morgen*. Der zweite Koffer, der Instrumentenkasten der Zukunftsanalyse, enthält die wichtigsten Navigationsinstrumente zur Positions- und Kursbestimmung.

**Hilfe bei der  
Zukunftsgestaltung**

Natürlich garantiert Ihnen dieser Zukunfts-Werkzeugkoffer keinen Weitblick wie das Hubbel-Teleskop im Weltraum. Sie müssen sich mit einer kleineren Vergrößerung ohne Dunkelaufhellung zufriedengeben. Das aber hilft, auf die nahe bis mittlere Zukunft vorbereitet zu sein.

## Inhalt und Aufbau dieses Bandes

Im *sechsten Band* des GABAL-Kompodiums werden Fragen angeschnitten wie beispielsweise: Sind Manager und Politiker geeignete Zukunftslotsen? Was ist in unserer Epoche anders als in vorherigen? Ist Zukunft vorhersehbar?

- Kapitel A, C und D** In drei Kapiteln (A, C und D) werden die Aktualität und der Nutzen der Trend- und der Zukunftsforschung beschrieben. Das Resultat ist ernüchternd, insbesondere was die Trendforschung betrifft. Auch der Leser erkennt, dass man sein eigener Zukunftsforscher sein sollte, und das auch nur auf vertrautem Terrain.
- Kapitel B** Ein gesondertes Kapitel (B) widmet sich der Frage nach den Ursachen des Wandels. Welche Rolle spielen die kondratjewschen Zyklen? Wer erklärt den Wandel schlüssiger: Karl Marx oder Max Weber? Welchen Beitrag liefern Nikolai Kondratjew und Joseph Schumpeter in der Diskussion nach den Ursachen des Wandels? Wer sich diesen wichtigen Fragen verschließt, der bleibt auf der Erscheinungsebene des Wandels stehen, ohne zu seinem Wesen vorzudringen.
- Kapitel E** Für die gekonnte Navigation braucht man Karten, auf denen die Hauptpfade erkennbar sind. Diese Hauptpfade sind die Metatrends. Man muss sie kennen, um Orientierung zu bekommen oder Klippen zu erkennen. Unter der Überschrift *Metatrends in die Welt von morgen* (Kapitel E) erhalten die Leser eine Vorstellung davon, was sich am Zukunftshorizont abzeichnet und immer stärker in unser Leben dringt. Acht Metatrends werden als Hauptkräfte des weltweiten Wandels dargestellt, sozusagen als das Konzentrat aus vielen Megatrends: Gesundheitswirtschaft, Globalisierung, neue Technologien, Transformation der Arbeitswelt, Demografie, Migration, multioptionale Lebens- und Gestaltungswelten sowie Wissensexplosion.

# A

**Zukunft –  
ein tagesaktuelles  
Thema**

*Denken Sie an die Vergangenheit – das ist ein Akt der Gegenwart; denken Sie an die Zukunft – das ist ein Akt der Gegenwart. Alle Anzeichen einer Vergangenheit existieren nur in der Gegenwart, und jeder Grund, an eine Zukunft zu glauben, existiert ebenfalls nur in der Gegenwart. Als die wirkliche Vergangenheit sich ereignete, war sie nicht Vergangenheit, sondern Gegenwart, und wenn die wirkliche Zukunft da ist, wird sie nicht Zukunft sein, sondern Gegenwart. Die einzige Zeit, derer wir jemals gewahr sein können, ist dieser gegenwärtige Augenblick mit seinen Erinnerungen und Erwartungen.*

KENNETH EARL WILBER JR.

Wir sind Zeugen gewaltiger Veränderungen im Leben der Menschen. Alles ist in Bewegung, die Werte- und Denkstrukturen, die Berufs- und Leistungsorientierungen, die Lebens- und Erlebensformen, die Produktions- und Distributionsformen, die wirtschaftlichen Austauschbeziehungen, die Geschlechterrollen und die Kommunikationstechnologien. Neue Unternehmenstypen entstehen, die Arbeitsteilung der Weltwirtschaft wird neu geordnet, traditionelle Eliten werden durch neue ausgetauscht, die politischen Führungskader geben Macht an die wirtschaftlichen ab. Wir leben in einer Periode des gestörten Gleichgewichts. Der Schaltplan der Gesellschaft wird neu geschrieben.

**Die Zukunft  
ist Veränderung**

Unsere Welt wird von mächtigen Kräften erschüttert. Es vollziehen sich weltweit Veränderungen von gleicher Tragweite wie einst bei der Erfindung des Buchdrucks oder der Dampfmaschine oder der Nutzung der Elektrizität. Diese Techniken haben die Gesellschaft tief greifend verändert. Erst sehr viel später hat die Menschheit begriffen, was sich an Epochalem vollzogen hat.

## Der Wandel – Freund oder Feind?

Was kommt als Nächstes? Der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft war nicht so folgenschwer wie der von der Industriegesellschaft zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft. Jetzt wird das eintreffen, was Karl Marx und Friedrich Engels im Manifest der Kommunistischen Partei prophezeiten, nämlich, dass „alle festen eingerosteten Verhältnisse ... aufgelöst“ werden, dass „alles Ständische und Stehende verdampft“ und „alles Heilige entweiht“ wird (MEW, 4, S. 465). Die Menschheit steht vor großen Herausforderungen in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Bevölkerungswachstum. Zugleich drohen „hausgemachte“ Gefahren. Während wir uns früher vor der Zukunft fürchteten, muss sich diese heute vor uns Menschen fürchten. Chancennutzung und Gefahrenabwehr erfordern ein ausgeprägtes Zukunftsbewusstsein und notwendige Maßnahmen. Es muss uns gelingen, den Wandel zu unserem Freund statt zu unserem Feind zu machen.

Der Philosoph Gerhard Vollmer definierte die Philosophie als ein „Denken auf Vorrat“. Das gilt in noch stärkerem Maße für alle Arten der Zukunftsreflexion. Das rasante Tempo, mit dem sich Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln, stellt uns unaufhörlich vor neue Probleme. Wie sollen wir mit einer medizinischen Technologie umgehen, die es uns erlaubt, das Lebensalter künftiger Generationen von 75 Jahren auf 150 zu verlängern? Dürfen wir klonen oder genetisch hybridisieren? Wie viel Biometrik ist vertretbar, ohne in den Überwachungsstaat abzugleiten? Dürfen wir „Gott spielen“ oder „der Natur ins Handwerk pfuschen“, indem wir Goethes *Zauberlehrling* kopieren? Zukunftsdenker müssen sich mit diesen Fragen beschäftigen, die Folgen beschreiben und Antworten geben. Der technische Fortschritt erfordert Leute, die, wie Vollmer sagt, bereit sind, „auf Vorrat zu denken“ (vgl. Vollmer, 2003).

**Denken auf Vorrat**

# 1. Dauerkonjunktur für Zukunftsverkünder

Ein enormer Innovationsdruck und damit zusammenhängend die Unsicherheit über die Zukunft verstärken den Wunsch nach Orientierungswissen. Die Steuerleute in Wirtschaft und Politik wollen wissen, ob hinter dem Horizont gefährliche Klippen, Stürme oder Untiefen drohen. Zumindest brauchen sie Gewissheit, auf welchem Kurs sie die Reise fortsetzen können, um die Segel zu setzen oder auch einzuholen. Die Nachfrage nach Zukunftswissen ist immens. Schließlich will man nicht abgehängt oder unfreiwillig in eine ungewünschte Zukunft gestoßen werden. Noch lieber würde jeder gerne als Erster die Tür zur Zukunft aufstoßen.

## **Die Zukunfts- verkünder mit guter Zukunft**

Hier lag und liegt die Chance von Zukunftsverkündern, die es immer schon gab und weiterhin geben wird. Man denke an die Propheten des Alten Testaments und ihre späten Nachfahren in evangelikal-fundamentalistischen US-Sekten, Katastrophenverkünder à la Nostradamus, Science-Fiction-Autoren wie Jules Verne, an Abendland-Untergangsverkünder vom Typ Oswald Spenglers oder Zukunftspessimisten wie Orson Welles. Kaiser Claudius machte Zukunftsverkünder zu Beamten und richtete eine Art Zukunftsministerium ein. Man wünschte vor allem Aussagen über Naturereignisse und Kriegeverläufe. Schon damals galt: Die Autoren mit den besten Geschichten über die Zukunft haben immer auch eine eigene gute Zukunft. Aber Zukunftsvisionen haben grundsätzlich ein kurzes Verfallsdatum!

Alles wird heutzutage prognostiziert. Wirtschaftsinstitute beziffern das (Minus-)Wachstum für das kommende Jahr bis auf die zweite Stelle nach dem Komma. Und Parteienforscher kennen angeblich die Ergebnisse der nächsten Wahlen.

Dieser Teil des Manuskripts entsteht zum Zeitpunkt der Finanzkrise 2008/09 beim DAX-Stand von 4700 Punkten. Wenn man die Situation mit der vor einem Jahr vergleicht, dann erweisen sich alle Prognosen von hoch dotierten Finanzanalysten als abgrundtief falsch. Der DAX wurde zu Beginn des Jahres 2008 mit 10 000 Punkten per 31.12.2008 gehandelt, der Nikkei, der sich mit 8000 Punkten verabschiedete, sogar mit 20 000 Punkten.

**DAX-Prognosen  
kontra DAX-Stand**

Was ist aus den Weissagungen des aufregenden Jahres 2008 geworden? Lagen Politiker, Fachleute und Journalisten richtig? Kaum! Der Jahresverlauf bestätigte die gern zitierte Aussage Karl Valentins: „Prognosen sind schwierig, besonders, wenn sie die Zukunft betreffen.“

## **Therapeutische Funktion von Vorhersagen**

Für den französischen Historiker Georges Minois erfüllen Zukunftsverkünder eine „therapeutische Funktion“. Ihre Vorhersagen beruhigen, geben Zuversicht, entlasten die Seele oder regen zum Handeln an. Er sieht fünf Epochen, in der jeweils eine Form der Zukunftsschau vorherrschend war (Minois, 1998):

- Zeitalter der Orakel
- Zeitalter der Prophezeiungen
- Zeitalter der Astrologie
- Zeitalter der Utopien
- Zeitalter der wissenschaftlichen Vorhersagen

**Vom Wahrsagen  
und wahr sagen**

Diese Reihung bedeutet aber nicht, dass die verschiedenen Praktiken der Zukunftsvorhersage zeitlich fixiert sind oder gar aus der Geschichte verschwanden. Die im Privatfernsehen tätigen 0190-Wahrsagerinnen beherrschen einen ganzen Methodenmix des Hellsehens, von Tarotkarten über die Kristallkugel bis hin zur präkognitiven Schnellprognose. Der Minutenpreis von 2,87 € bestätigt den begnadeten Aphoristiker Georg Christoph Lichtenberg: „Vom Wahrsagen lässt sich’s wohl leben, aber nicht vom Wahrheit sagen.“

## **Begriffe der Zukunftsinflation**

Wenn Sie mit den Begriffen *Zukunft* oder *future* googeln, werden Sie mit unendlich vielen Zukünften fast erschlagen. Das geht von der Zukunft des Kleingartenvereins *Grüne Lunge* bis hin zur Zukunft der Mondfahrt. Hier einige Titel aus dem aktuellen Angebot:

- Ist Deutschland noch zu retten?
- Memoiren der Zukunft – Deutschland 2050
- Zukunft der Bildung
- 100 Produkte der Zukunft
- Medizin der Zukunft
- Die Mächte der Zukunft
- Die Zukunft des Alterns
- Das Krankenhaus der Zukunft
- Das Geld der Zukunft
- Zukunft der Fernsehwerbung

**Die Zukunft ist  
kontrovers**

Diese und ähnliche Bücher, aber auch diverse Homepages sind voll von Prophezeiungen und Prognosen, guten wie schlechten, sehr allgemeinen oder sehr speziellen. Friedrich Merz (Merz, 2008) hat gute Nachrichten zur Zukunft unserer Wirtschaft, vorausgesetzt, wir wagen mehr Kapitalismus. Sein Parteifreund Meinhard Miegel (Miegel, 2005) verkündet schlechte Botschaften, weil er einen Epochenwechsel hin

zu mageren Jahren erkennt. Dazwischen gibt es eine Reihe von Wirtschaftswissenschaftlern, welche die Zukunft mit Beginn der großen Krise 2008/09 von ganz schwarz über mittelgrau bis hellgrau ausmalen. Man erinnere sich: Das sind die gleichen Wirtschaftswissenschaftler, die noch einige Monate vor dieser Malaise Wachstumsraten von zwei und mehr Prozent prognostizierten.

Die Erklärung für die Uneinigkeit der Ökonomen liegt in der ökonomischen Schöpfungsgeschichte begründet:

*Am ersten Tag schuf Gott die Sonne.  
Worauf der Teufel nachzog und den Sonnenbrand schuf.  
Am zweiten Tag schuf Gott das Geschlecht.  
Der Teufel schlug zurück und schuf die Ehe.  
Am dritten Tag schuf Gott einen Ökonomen.  
Was für eine Herausforderung für den Teufel.  
Er dachte lange nach, und schließlich schuf er ...  
einen zweiten Ökonomen.*

QUELLE UNBEKANNT

## 2. Was ist Zukunft, und wann beginnt sie?

*Die Gegenwart hat keine Dimension. Sie ist nur der Übergang zwischen Vergangenheit und Zukunft. Folglich kann man entweder nur in der Vergangenheit oder nur in der Zukunft leben. Die meisten Menschen leben nur in der Vergangenheit.*

QUELLE UNBEKANNT

Welchen zeitlichen Horizont haben Zukunftsprognosen? Wann beginnt die planungsrelevante Zukunft von heute aus betrachtet: 2020, 2030 oder 2040? Sind Prognosen, die einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren umfassen, wissenschaftlich haltbar?

### **Die Distanz zur Zukunft ist ungewiss**

Selbst die Futurologen haben kein einheitliches Verständnis von der Länge der Zeitschiene zwischen der Gegenwart und der Zukunft. Robert Jungk, der Begründer der Zukunftswerkstätten, kann da auch nicht weiterhelfen: „Das Morgen ist schon im Heute vorhanden, aber es maskiert sich noch als harmlos, es tarnt und entlarvt sich hinter dem Gewohnten. Die Zukunft ist keine sauber von der jeweiligen Gegenwart abgelöste Utopie: die Zukunft hat schon begonnen. Aber noch kann sie, wenn rechtzeitig erkannt, verändert werden.“ (Jungk, 1965, S. 18 f.) Wann beginnt das Morgen? Wenn die Zukunft noch keimt? Aber dann steht sie plötzlich vor der Tür und wartet auf Einlass.

### **Die Zukunft ist unendlich**

Wenigstens bei der bezahlten Wahrsagerei ist der Zeithorizont klar, denn es geht zumeist um Menschen, die wissen wollen, was in der verbleibenden Lebenserwartung auf sie

zukommt. Im Gegensatz dazu hat der Astrophysiker andere Vorstellungen von Zukunft, wenn er über das Werden und Vergehen von Sonnensystemen nachdenkt. Wer so weit denkt, kommt zu dem Ergebnis, dass es bei der Zukunft kein Ende gibt. Selbst wenn das Universum aufhört zu existieren, wird es irgendetwas danach geben, was auch immer es sein mag, denn Raum und Zeit sind unendlich.

Die frühen Zukunftsdenker arbeiteten alle an Problemen mit großer gesellschaftlicher Reichweite. Karl Marx hatte lange Zeiträume im Kopf, als er über den gesetzmäßigen Verlauf von Urgesellschaft, Feudalismus, Kapitalismus, Sozialismus und Kommunismus nachdachte. Aber das Bedürfnis des Menschen nach Prognose und Planung für konkrete Entscheidungen konnten er und seine philosophischen Kollegen auch nicht befriedigen.

**Vom Scheitern  
der Langzeit-  
prognose**

## **2.1 Was hat Sinn: 10, 30 oder 50 Jahre?**

Das hohe Tempo im High-Speed-Zeitalter erschwert Zeitraumbestimmungen und Trendprognosen immer mehr. Planungszeiträume verkürzen sich. Vor 50 Jahren waren Fünfjahresprognosen noch einigermaßen stabil. Heute sind sie ungewiss.

Welche zeitlichen Planungshorizonte haben noch Sinn? Prognosen mit einem Zeithorizont von 30 Jahren sind für den strategischen Unternehmensplaner wertlos. Der Blick in die nahe Zukunft, bis zu maximal fünf Jahren, ist halbwegs „nebelfrei“. Durch die Nähe zur Gegenwart findet man Bekanntes wieder. Aber er ist nicht weit genug entfernt, um Neues zu entdecken. Stadtplaner, Demografen, Tektonikgeologen, Rentenmathematiker und Klimaforscher müssen aber in längeren Zeiträumen denken. Die angepeilten Sachverhalte werden jedoch diffus, je weiter der Blick in die Zukunft geht,

**Die Dauer der  
Planungshorizonte**

denn das Möglichkeitsspektrum an Zukünften vergrößert sich enorm.

Ein Manager mit einem Fünfjahresvertrag oder ein Unternehmer, der sich auf das Rentenalter vorbereitet, denkt in Zeiträumen, für die er Verantwortung trägt. Vielleicht gibt es einige kluge Köpfe bei der BASF oder bei Bayer, die bereits heute über die Folgen der Polschmelze und damit zusammenhängend über die Wasserstände in Ludwigshafen und Leverkusen nachdenken.

**Relevante und  
irrelevante  
Zukünfte**

Zukunftsdenker wie Oswald Spengler oder Karl Marx hatten große Zeiträume und Regionen im Sinn, oft begleitet von der Utopie an eine „wahre“ und „gerechte“ Gesellschaftsordnung. Aber unsere Normalentscheider in Wirtschaft und Politik denken und planen in kurzen Zeiträumen, vielleicht mit einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren. Dieser Zeitraum ist mit heutigen Entscheidungen gestaltbar. Zeiträume von 25 bis 50 Jahren sind akademisch interessant, aber praktisch irrelevant. Alle Planungs- und Prognosetechniken umfassen einen kurzen bis mittleren Zeitraum, da sie ansonsten ihren Zweck verfehlen.

**Zukunft ist relativ**

Diese Beispiele zeigen, dass Zukunft etwas Relatives ist. Für einen Day-Trader an der Börse sind 15 Minuten ein langer Zeitraum, für einen Astrophysiker nur ein kosmischer Wimpernschlag. Die persönliche Zukunft hat einen kürzeren Zeitrahmen als die eines Unternehmens oder einer Organisation oder gar der menschlichen Gesellschaft. Jeder muss für seine Zwecke den Zeitraum anders bestimmen:

Das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin, definiert diese Zeiträume für die Basistrends der gesellschaftlichen Entwicklung folgendermaßen:

## A 2 Was ist Zukunft, und wann beginnt sie?

	<b>Nahe Zukunft</b>	<b>Mittlere Zukunft</b>	<b>Ferne Zukunft</b>
Persönliche Ebene	0 – 1 Jahr	2 – 5 Jahre	5 Jahre und mehr
Organisatorische oder unternehmerische Ebene	0 – 3 Jahre	4 – 10 Jahre	11 Jahre und mehr
Gesellschaftliche, nationale und globale Ebene	0 – 5 Jahre	6 – 15 Jahre	16 Jahre und mehr

■ Mittelfristige Trends – ca. 5 – 20 Jahre

■ Langfristige Trends – über 20 Jahre

Ein Basistrend ist gegeben, wenn diese drei Voraussetzungen erfüllt sind:

- Er ist fundamental in dem Sinne, dass er nachhaltige Veränderungen bewirkt.
- Er wirkt mittel- bis langfristig.
- Er hat starke globale Wirkungen und Folgen.

## 2.2 Prognosen oder Spekulationen

Das Jahr 2099 liegt zwar auch in der Zukunft, aber es ist weder prognostizierbar noch planbar. Wenn Sie Zukunft gestalten wollen, benötigen Sie einen überschaubaren Zeitraum, sagen wir fünf Jahre. Eine halbe Dekade benötigt man für ein Studium einschließlich Promotion oder die Gründung und den Aufbau eines Unternehmens. Fünf Jahre ist auch der Zeitraum, den die EU-Kommission ihrem Vorschlag zugrunde legte, regionale Vorschauprojekte europaweit zu starten.

Ein mehr als zehnjähriger Vorausblick ist nicht möglich. Dahinter wird der Zukunftsnebel immer dichter. Wenn Sie von Ihrem Ehepartner geschieden wurden, wissen Sie, wie

**Langfristprognosen  
sind Spekulation**

schwer es ist, die Haltbarkeit einer Bindung „Bis dass der Tod euch scheidet“ einzuschätzen. Längerfristige Prognosen sind Spekulation.

**Vier Modelle  
zur Prognose-  
genauigkeit**

Die Frage nach dem Zeitraum zwischen der Gegenwart und Zukunft kann nur im Zusammenhang mit dem Anspruch an die prognostische Genauigkeit beantwortet werden. Heinz Busch unterscheidet in diesem Zusammenhang vier Zukunftsmodelle (vgl. Busch, 1970):

- Ein minimales Zukunftsmodell, welches nicht weit von der Gegenwart entfernt liegt. Es liefert das Bild einer relativ überraschungsfreien Zukunft.
- Das wahrscheinliche Zukunftsmodell. Hier wird ein einigermaßen objektives, empirisch abgesichertes Zukunftsbild angeboten.
- Ein wünschenswertes Zukunftsmodell. Es enthält Elemente des wahrscheinlichen Zukunftsbildes angereichert mit Ideen einer erstrebenswerten Zukunft.
- Das utopische Zukunftsmodell, das weit in die Zukunft hineinreicht. Es enthält wünsch- und denkbare Zukunftsentwürfe auf der Basis von Wünschen, Visionen und Fantasiereisen.