

## Die Landkarte der Zukünfte

*Pero Mičić<sup>1</sup>*

*Viele Probleme im Zukunftsmanagement resultieren aus der Unterschiedlichkeit der Sichtweisen auf die Zukunft sowie aus missverständlichen Definitionen der Begriffe. Dieser Beitrag stellt die in einer phänomenologischen Analyse ermittelten vielfältigen Arten von Zukünften vor, beispielsweise von der undenkbaren Zukunft, der plausiblen Zukunft über die wahrscheinliche und überraschende Zukunft bis zur gestaltbaren und geplanten Zukunft. Auf Basis des so entstandenen komplexen Modells wird ein vereinfachtes Modell von fünf Sichtweisen (fünf Zukunftsbrillen) vorgestellt und in seinen Grundzügen sowie seiner Anwendung erläutert.*

### 1. Von der Zukunftsverwirrung zur Landkarte der Zukünfte

Die Zukunft. Wenn wir damit schlicht die vor uns liegende, weil noch nicht erlebte Zeit meinen, scheint die Definition der Zukunft einfach und jede weitere Nachfrage überflüssig. Die Zukunft ist dann alles das, was wir uns vorstellen können, abzüglich dessen, was und wie heute existiert und früher existierte. Steigt man jedoch etwas tiefer ein, wird bald klar, dass dieses auf den ersten Blick eindeutige und erschöpfende Verständnis der Zukunft nur sehr ungenügend ist und der Komplexität der Zukunft kaum gerecht werden kann. Mit den englischen Begriffen *possible* (möglich), *probable* (wahrscheinlich) und *preferred* (wünschenswert, bevorzugt) versuchen Zukunftsforscher, die Zukunft zu kategorisieren. Doch auch diese Struktur bleibt unbefriedigend. Da die Zukunft ein ausgesprochen komplexer Denkgegenstand ist, ist es gefährlich, sie mit allzu radikalen Vereinfachungen zu betrachten. Es braucht Komplexität, um Komplexität verstehen und mit ihr umgehen zu können.

---

<sup>1</sup> Dr. Pero Micic, FutureManagementGroup AG, Wallufer Str. 3a, D 65343 Eltvile; eMail: PM@FutureManagementGroup.com

Seit der Antike und besonders intensiv seit der Renaissance haben sich die Menschen bewusst mit der Zukunft beschäftigt. Sieht man die einschlägige Literatur durch, stellt man erstaunt fest, dass kaum ein Zukunftsdenker jemals versucht hat, eine umfassende Kategorisierung der Zukunft über möglich, wahrscheinlich und wünschenswert hinaus vorzunehmen. Die hier vorgestellte Landkarte der Zukünfte ist als ein solcher Versuch gedacht.

### **1.1 Zukünfte statt Zukunft**

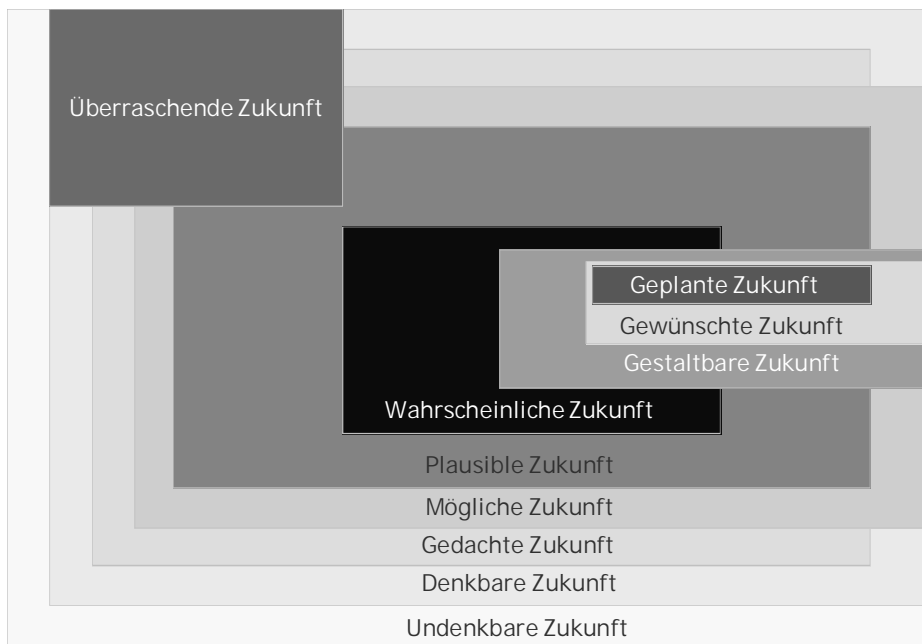
Die durch das Wort Zukunft angedeutete Singularität der Zukunft ist ganz offenbar ein Trugschluss. Die Zukunft ist multipel. Meist greifen wir mit dem Gedanken an die (eine) Zukunft zu kurz. Schon der spanische Theologe Molina hat im 16. Jahrhundert das später von Bertrand de Jouvenel in Frankreich wieder aufgegriffene Kunstwort „futuribles“ verwendet, eine Kombination aus den Worten „futures“ und „possibles“, mögliche Zukünfte. Ihm war bereits bewusst, was sich heute noch lange nicht durchgesetzt hat, nämlich die Sinnhaftigkeit der bewussten und bevorzugten Verwendung des Plurals von Zukunft: Zukünfte.

Schon vor einigen Jahrzehnten sind die Zukunftsexperten dazu übergegangen, von der Zukunft nur noch im Plural zu sprechen (Bell, 1997; Godet, 1997; Dator, 2000; Bezold, 2000). Es ist ein sprachlicher Fingerzeig auf die Offenheit und prinzipielle Unvorhersagbarkeit der Zukunft. Mit diesem Begriff tragen wir besser der Tatsache Rechnung, dass die Zukunft unendlich viele Ausgänge nehmen kann. Die Pluralität der Zukunft macht uns bewusst, dass es neben der „Standardzukunft“ auch eine prinzipiell unendliche Zahl alternativer Zukünfte gibt.

### **1.2 Arten von Zukünften**

Die Abbildung unten zeigt die Arten von Zukünften aus unserer Sicht. Die zunächst komplex anmutende Kategorisierung soll letztlich einer angemessenen Vereinfachung dienen, indem sie Struktur und Ordnung in den Begriff und in das Wesen der Zukunft bringt. Nehmen wir also zunächst einmal die vorübergehende Verwirrung

in Kauf, um anschließend ein einfaches und praktikables Modell zu entwickeln. Erst wenn man sieht, wie viele unterschiedliche Begriffe und Definitionen es für die Zukunft gibt, kann man wirklich nachvollziehen und verstehen, warum es nötig und wichtig ist, ein vereinfachtes und dennoch umfassendes umfassendes Modell zu kennen und zu verwenden.



**Abb. 1: Arten von Zukünften**

Die hier vorgeschlagenen Arten von Zukünften müssen unter folgenden Prämissen betrachtet werden:

- 1) Die Zukünfte sind aus der Sicht eines einzelnen Akteurs, also eines Menschen, eines Teams oder einer Organisation, definiert. Daher unterliegt der Inhalt jeder Art der Zukunft der Subjektivität und der Unvollständigkeit des Wissens des Einzelnen.
- 2) Die Definitionen der Zukunftsarten sind abhängig vom Zeitpunkt der Betrachtung. Im Zeitverlauf ändern sich die Inhalte der Kategorien. So kann sich eine bestimmte Zukunft wie der Kontakt mit außerirdischem Leben von der denkbaren Zukunft über die mögliche Zukunft und plausible Zukunft bis hin zur wahrscheinlichen Zukunft entwickeln, bevor sie durch den faktischen Beweis aus

den Zukünften heraus und in die Gegenwart oder Gewissheit hineinfällt

- 3) Die Zukunftsarten sind abhängig von der Reihenfolge der Betrachtung. Beginnt man bei der geplanten Zukunft, kann man, wohlargumentiert, zu einer anderen Kategorisierung kommen.

### 1.3 Wie denkbar sind Zukünfte?

Es scheint offensichtlich, dass jede Zukunft, mit der sich Menschen befassen und befassen könnten, denkbar sein muss (Polak, 1973; Bell, 1997; Friedman, 1977). Denkbar soll hier als Synonym für Begriffe wie vorstellbar, wissbar (Loye, 1998) und potenziell (Fahey and Randall, 1998; Voros, 2003) gelten. Wenn es eine denkbare oder vorstellbare Zukunft gibt, könnte es, zumindest theoretisch, auch eine für Menschen undenkbar und unvorstellbare Zukunft geben und sei dies auch nur eine Art von leerer Menge, mit der wir uns nicht weiter befassen müssen. Die Zukunft setzt sich daher aus denkbarer und undenkbarer Zukunft zusammen.

[Zukünfte] = [denkbare Zukünfte] + [undenkbare Zukünfte]

Aus dem Begriff der Denkbarkeit folgt zwangsläufig die Unterscheidung, ob eine bestimmte Zukunft bereits einmal gedacht wurde oder nicht. Die gedachten Zukünfte bilden eine Teilmenge der denkbaren Zukünfte.

[denkbare Zukünfte] =  
[gedachte Zukünfte] + [ungedachte Zukünfte]

Selbst wenn die Zukunft noch so unrealistisch und weit weg erscheint, wie es Friedmans Begriff von der „*feasible utopia*“ (Friedman, 1977) ist, wurde dennoch durch den Vorgang des Denkens und Ausdrückens ein Teil der denkbaren Zukunft in gedachte Zukunft transformiert.

Dass sich selbst die große Politik mit der Problematik gedachter und nur denkbarer Zukünfte beschäftigt, zeigt eine Aussage von Donald

Rumsfeld, dem ehemaligen US-Verteidigungsminister: *„Wie wir wissen, gibt es bekanntes Bekanntes, also Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen. Wir wissen auch, dass es bekanntes Unbekanntes gibt, das heißt, wir wissen, dass es einige Dinge gibt, die wir nicht wissen. Aber es gibt auch unbekanntes Unbekanntes – die Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen“* (Financial Times Deutschland, 31.05.2006).

## **1.4 Wie wahrscheinlich sind Zukünfte?**

Geht es um die Zukunft, denken die meisten Menschen unweigerlich in der Kategorie Wahrscheinlichkeit (Bishop, 2002; Loye, 1998; Bell, 1997; Garrett, 2000; Lindgren and Bandhold, 2003; Voros, 2003). Schließlich weiß man intuitiv, wie wertvoll es wäre, die Zukunft zu kennen.

### **1.4.1 Denkbare Zukünfte und mögliche Zukünfte**

Um überhaupt wahrscheinlich sein zu können, muss eine bestimmte Zukunft zunächst einmal physikalisch möglich sein (Bell, 1997; De Jouvenel, 1967; Bishop, 2002; Slaughter, 2000; Lindgren and Bandhold, 2003; Voros, 2003; Godet, 1994; Selby, 1993; Nanus, 1990). Eine auf Wasserstoff basierende Weltwirtschaft, das Ausmerzen des Hungers und nachhaltig ausgeglichene Staatshaushalte sind zweifelsohne physikalisch möglich. Über die Wahrscheinlichkeit lässt sich hingegen in allen drei Beispielen diskutieren. Die immer wieder auf den Plan gebrachte Installation von Weltraumaufzügen, die an geostationären Satelliten „aufgehängt“ sind, ist theoretisch wohl möglich, aber ihre Möglichkeit ist durch die Praxis weder bewiesen noch widerlegt. Bis 1995 galt dies auch für die Möglichkeit der Existenz von Planeten außerhalb des Sonnensystems. Wer die Möglichkeit bestritt, galt als ignorant oder verblendet, auch wenn ein Beweis bis 1995 nicht erbracht war. Mittlerweile werden monatlich rund zwei neue Planeten entdeckt. Bis 2005/2006 durfte die Herstellung von Tarnkappen als unmöglich bezeichnet werden. Mittlerweile gibt es zumindest in der Physik deutliche Indizien und sogar Experimente, die dafür sprechen, dass Unsichtbarkeit durch Umlenkung und Wiederausrichtung zumindest von Mikrowellen und möglicherweise auch

von sichtbarem Licht tatsächlich möglich ist (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.10.2006).

[Zukunft] = [mögliche Zukünfte] + [unmögliche Zukünfte]

Was möglich ist, *muss* denkbar sein. Was denkbar ist, *kann* möglich sein. Denkbar, aber physikalisch unmöglich erscheint bis auf weiteres das faktische Beamen, auch wenn es einige erfolgreiche Experimente zur Teleportation von Eigenschaften gab, was nun aber nicht Beamen im eigentlichen Verständnis ist, also die Teleportation eines einzigartigen Körpers.

[mögliche Zukünfte] ist Teilmenge von [denkbare Zukünfte]

Man darf davon ausgehen, dass nicht alles, was möglich ist, auch tatsächlich schon gedacht wurde. Den Beweis müssen wir hier naturgemäß schuldig bleiben, denn erstens kann niemand wissen, was alles bereits gedacht wurde, und zweitens würde mit dem Beweis das ungedachte Mögliche sogleich zum gedachten Möglichen, womit das zu Beweisende vernichtet wird.

Was gedacht wurde, kann, muss aber nicht möglich sein. Was möglich ist, kann, muss aber nicht schon gedacht sein. Die möglichen Zukünfte und die gedachten Zukünfte haben also eine Schnittmenge miteinander.

[mögliche Zukünfte] hat eine Schnittmenge mit [gedachte Zukünfte]

So können wir nebenbei die Utopie als eine Zukunft definieren, die zwar denkbar, aber doch unmöglich zu realisieren ist.

[Utopien] = [denkbare Zukünfte] – [mögliche Zukünfte]

Was möglich ist, ist auch denkbar. Was denkbar ist, *kann* möglich sein. Was undenkbar ist, kann nicht möglich sein.

### 1.4.2 Plausible Zukünfte

Neben der reinen physikalischen Möglichkeit erscheint es sinnvoll, die Kategorie plausibler Zukünfte (Bishop, 2002; Bezold, 2000; Hancock and Bezold, 1994; Voros, 2003) einzuführen. Plausibel ist eine Zukunft dann, wenn sie argumentativ so beschrieben werden kann, dass es einleuchtend erscheint, dass diese Zukunft tatsächlich eintreten *könnte*. Zwar ist es wohl grundsätzlich möglich, dass Ihr neues Produkt binnen eines Jahres hundert Prozent Marktanteil erreicht, plausibel ist dies im Regelfall jedoch nicht, zumindest im Zeithorizont von einem Jahr. Zukünfte können also grundsätzlich möglich sein, ohne plausibel zu sein.

[mögliche Zukünfte] = [plausible Zukünfte] + [implausible Zukünfte]

Was möglich ist, *kann* plausibel sein. Was plausibel ist, *muss* möglich sein, zumindest, wenn man einen strengen Maßstab von Plausibilität anlegt.

[plausible Zukünfte] ist Teilmenge von [mögliche Zukünfte]

### 1.4.3 Wahrscheinliche Zukünfte

Plausible Zukünfte sind gleichzeitig auch mögliche und gedachte Zukünfte, also Teilmengen dieser Kategorien. Ist eine Zukunft möglich und plausibel, kann sie immer noch recht unwahrscheinlich sein. Sie könnten plausibel darlegen, wie Sie mit Ihrem neuen Produkt innerhalb eines Jahres neunzig Prozent Marktanteil erreichen möchten oder wie Sie im gleichen Zeitraum achtzig Prozent der Hungernen weltweit retten möchten. Bei aller Plausibilität Ihrer Argumente und bei aller Genialität Ihrer Strategie, die Wahrscheinlichkeit müsste man vernünftigerweise als gering einschätzen (Razak, 2000)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang könnte auch von realistischer Zukunft die Rede sein (Razak, 2000). Das Wort „realistisch“ kann aber auch für die Einschätzung von Vorhaben verwendet werden, die jedoch möglichst nicht in der Kategorie von Wahrscheinlichkeit im klassischen Sinne behandelt werden sollten, da hier das eigene Eingreifen in die Umwelt einkalkuliert werden muss.

Wahrscheinliche Zukünfte sind also eine Teilmenge der plausiblen Zukünfte.

[wahrscheinliche Zukünfte] ist Teilmenge von [plausible Zukünfte]

Die Wahrscheinlichkeit von Zukünften ist umso mehr subjektive Einschätzung von Menschen und umso weniger mathematisch fundierbar, je weiter der Zeithorizont in die Zukunft reicht. Dies gilt insbesondere für die vom Menschen gemachten Zukünfte in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Für Erdbeben hingegen lassen sich recht genaue Wahrscheinlichkeitsrechnungen durchführen, die freilich offen lassen, ob „einmal in 10.000 Jahren“ genau morgen heißt oder in 20.000 Jahren. Auf eine knappe Formel gebracht: Die Wahrscheinlichkeit von Zukünftigem ist das Resultat menschlicher Einschätzungen, die nur zum Teil mathematisch fundiert werden können. Daher sind die hier gemeinten Wahrscheinlichkeiten eher „Erwartungswahrscheinlichkeiten“ als mathematische Wahrscheinlichkeiten.

Beobachtet man Menschen beim Nachdenken und Kommunizieren über Wahrscheinlichkeiten, werden drei grobe Kategorien deutlich. Entweder halten wir etwas für wahrscheinlich oder für unwahrscheinlich oder eben für weder wahrscheinlich noch unwahrscheinlich, also für „mittelwahrscheinlich“.

[plausible Zukünfte] =  
[wahrscheinliche Zukünfte] + [mittelwahrscheinliche Zukünfte] + [unwahrscheinliche Zukünfte]

Den von Zukunftsexperten verwendeten Definitionen wahrscheinlicher Zukünfte ist gemein, dass diese in der Regel als passive Zukünfte interpretiert werden, die uns passieren, an denen wir also nichts oder relativ wenig ändern können (Hancock and Bezold, 1994).

#### 1.4.4 Überraschende Zukünfte

Bei den bisherigen Überlegungen zu wahrscheinlichen Zukünften gingen wir immer davon aus, dass wir mögliche und plausible Zu-

künfte bewusst betrachten und dann hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit einschätzen konnten. Was aber ist mit den Zukünften, an die wir gar nicht gedacht haben und die dann trotzdem eintreten? Dass es einmal Peer-to-Peer-Kapitalmärkte für Privatpersonen wie Zopa ([www.zopa.com](http://www.zopa.com)), Prosper ([www.prosper.com](http://www.prosper.com)) oder Smava ([www.smava.de](http://www.smava.de)) geben könnte, hat praktisch kein Bankvorstand vorausgesehen. Nennen wir solche Fälle überraschende (Petersen, 1999; Steinmüller, 2003) Zukünfte. Überraschend kann aber auch der Eintritt der Zukünfte sein, die wir zwar betrachtet, aber dann bewusst oder unbewusst als unwahrscheinlich eingestuft haben. Der am Check-in gedachte Gedanke an einen Flugzeugabsturz, an einen Tsunami in Indonesien wie 2004, an die eigene HIV-Infektion trotz unriskantem Lebensstil oder an die als unwahrscheinlich verworfene Pleite eines entscheidenden Kunden gehören, wenn das Unerwartete doch eintritt, zur Kategorie der Überraschungen. Es gibt also ungedachte Überraschungen und gedachte Überraschungen.

[überraschende Zukünfte] =  
[gedacht überraschende Zukünfte] +  
+ [ungedacht überraschende Zukünfte]

Da wir nie genau wissen können, was möglich ist und was nicht, kann es auch überraschende Zukünfte geben, die wir vor ihrem Eintritt für nicht physikalisch möglich gehalten haben. Gleiches gilt dann auch für die plausiblen Zukünfte.

[überraschende Zukünfte] hat eine Schnittmenge mit  
[mögliche Zukünfte] (nach gegenwärtigem Wissen)

[überraschende Zukünfte] hat eine Schnittmenge mit  
[plausible Zukünfte]

## 1.5 Wie gestaltbar sind Zukünfte?

Denkt man Zukünfte in der Kategorie der Wahrscheinlichkeit, liegt es nahe, vor allem die Zukunft der nicht beeinflussbaren Bereiche in unserem Umfeld zu betrachten. Wenn wir aber über unsere eigene

Zukunft nachdenken, ob als Person, als Team oder als Organisation, geht es in erster Linie um die Dimension der „Gestaltbarkeit“ (synonym dazu um Machbarkeit (Helmer, 1983; Friedman, 1977) und Realisierbarkeit (Godet, 1994)) und später auch der „Erwünschtheit“.

Die passive Sicht auf die wahrscheinliche Zukunft geht davon aus, dass sich unser Umfeld größtenteils unabhängig von unserem Zutun entwickeln und dass diese Entwicklung einen spürbaren Einfluss auf uns haben wird. Die Grundannahme der passiven Sicht auf die Zukunft besteht darin, dass wir das Kommende voraussehen müssen, um uns rechtzeitig auf das vorbereiten zu können, was die Zukunft mit uns macht. Wir denken die Zukunft von außen nach innen, wir sind passiv und reagieren.

Die aktive Sicht auf die gestaltbare Zukunft geht davon aus, dass sich unser Umfeld zu einem großen Teil so entwickeln wird, wie wir es wollen. Die Grundannahme der aktiven Sicht auf die Zukunft besteht darin, dass wir die Zukunft gestalten oder gar machen müssen, damit sie so wird, wie wir sie haben wollen. Wir denken die Zukunft von innen nach außen, sind aktiv und agieren.

Jeder Mensch kann in gewissen Grenzen seine Zukunft gestalten. Je weiter diese Grenzen sind, desto besser geht es dem Menschen wie auch jeder Gruppe von Menschen, sei es die Familie, das Unternehmen, die Organisation oder der Staat. Doch ist nicht jeder seines Glückes und seiner Realität Schmied. Nicht nur das hilflose Kind, das hungert und durstet, sondern jeder Mensch, dem körperliche, geistige, finanzielle oder andere Voraussetzungen fehlen, hat begrenzte Möglichkeiten, seine eigene Zukunft zum Besseren hin zu gestalten.

Das Rechtssystem der Europäischen Union oder der USA, die globale militärische Sicherheitslage und der Klimawandel liegen für jeden von uns, aber auch für die meisten Unternehmen und Organisation außerhalb der direkten umfassenden Einflussmöglichkeiten. Natürlich kann das weiche Wasser den Stein brechen, wie ein zur Parole gewordener Glaubenssatz der alternativen Szene in den 1970er- und 1980er-Jahren lautete. Schließen wir uns mit vielen anderen zusammen, setzen uns nur Fantasie, Ressourcen und die Zeit die Grenzen dessen, was wir verändern können. Doch realistisch betrachtet, ist es

vernünftiger zu akzeptieren, dass sich ein wesentlicher Teil unserer Umwelt unserem gezielten und direkten Einfluss entzieht. Glauben wir der jüngeren Gehirnforschung, entzieht sich sogar ein nicht unbeträchtlicher Teil unseres Selbst unserem Einfluss.

Die Zukunft als Ganzes besteht immer sowohl aus der aktiven wie der passiven Zukunft. Man muss die Zukunft des Umfeldes einschätzen, um das eigene Handeln gestalten zu können, das wiederum einen gewissen, wenn auch meist kleinen Einfluss auf das Umfeld hat. Friedrich Rückert hat am schönsten ausgedrückt, dass und wie Menschen sowohl die absehbare wie auch die unsichere Zukunft brauchen: "Des Menschen Glück besteht in zweierlei, dass die Zukunft ihm gewiss und gleichermaßen ungewiss sei".

Vor 2500 Jahren hat Perikles eine klare Priorisierung vorgeschlagen. Es sei nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern uns auf die Zukunft vorzubereiten. **Geht man der Logik dieses Satzes intensiver nach, erkennt man**, dass wir uns nur dann auf die Zukunft vorbereiten können, wenn wir sie in gewissem Umfang eingeschätzt haben, es also doch zunächst Teil der Aufgabe ist, die Zukunft zu antizipieren, wenn auch nicht vorherzusagen. Die gleiche fundamentale Unterscheidung nimmt Cunha (2004) vor, indem er „foresight as prediction“, also passiv-antizipative Zukunft, und „foresight as invention“, also aktiv-gestaltende Zukunft, unterscheidet.

Damit Zukünfte gestaltbar sind, müssen sie denkbar und möglich sein.

[gestaltbare Zukünfte] ist Teilmenge von [mögliche Zukünfte]

Da Menschen auch irrational denken und handeln können, muss die gestaltbare Zukunft nicht unbedingt plausibel sein, auch wenn das Argument der Irrationalität sie plausibel erscheinen lassen könnte.

[gestaltbare Zukünfte] hat eine Schnittmenge mit [plausible Zukünfte]

[gestaltbare Zukünfte] hat eine Teilmenge mit [wahrscheinliche Zukünfte]

Kriterium	Passive Sicht	Aktive Sicht
Fokus-Punkt	▪ Außenwelt des Akteurs	▪ Innenwelt des Akteurs
Denkrichtung	▪ Von außen nach innen	▪ Von innen nach außen
Leitgedanke	▪ Zukunft antizipieren und sich und die Innenwelt anpassen	▪ Zukunft erfinden, sie gestalten und die Außenwelt anpassen
Gestaltbarkeit	▪ Minimal ▪ Die Zukunft kann vom Akteur kaum beeinflusst werden	▪ Relativ hoch ▪ Die Zukunft kann vom Akteur zu einem großen Teil gestaltet werden
Methodischer Ansatz	▪ Analytisch	▪ Kreativ
Mindset	▪ Beobachtend ▪ Analytisch / logisch ▪ Kritisch ▪ Konservativ ▪ Fatalistisch ▪ Pessimistisch / realistisch ▪ Bewertend	▪ Imaginativ ▪ Intuitiv ▪ Kreativ ▪ Progressiv / transformativ ▪ Handelnd ▪ Optimistisch / realistisch ▪ Entscheidend
Zuordenbare Kategorien der Zukunft	▪ Denkbare Zukünfte ▪ Gedachte Zukünfte ▪ Mögliche Zukünfte ▪ Plausible Zukünfte ▪ Wahrscheinl. Zukünfte ▪ Überraschende Zukünfte	▪ Gestaltbare Zukünfte ▪ Gewünschte Zukünfte ▪ Geplante Zukünfte

**Abb. 1: Passive und aktive Sicht auf die Zukunft**

Die plausiblen Zukünfte wie auch die wahrscheinlichen Zukünfte sind zum Teil gestaltbar. Dass die Geburtenraten in vielen entwickelten Ländern unter der zum Fortbestand nötigen Rate von 2,1 bleiben, ist sehr wahrscheinlich, aber für den Einzelnen bei stärkstem Willen und größtem Fleiß nur zu einem denkbar kleinen Teil gestaltbar. Wenn wir jedoch in einer Branche arbeiten, die ganz offensichtlich und wahrscheinlich auf eine Krise zusteuert, können wir zwar kaum die Krise der Branche abwenden, aber wir können unsere wahrscheinliche Zukunft ändern, indem wir uns Aufgaben in einer anderen Branche suchen.

## **1.6 Wie wünschenswert sind Zukünfte?**

Die meisten Menschen haben eine mehr oder minder genaue Vorstellung davon, wie sie sich die Zukunft wünschen, vor allem ihre eigene (Bell, 1997; De Jouvenel, 1967; Bishop, 2002; Hicks, 2000; Bezold, 2000; Godet, 1994; Lindgren and Bandhold, 2003). Viele wissen genau, was sie sich hinsichtlich Gesundheit, Partnerschaft, Vermögen etc. wünschen. Wer seine gewünschte Zukunft nicht aus sich heraus genau bestimmen kann, kann zumeist sagen, welche von mehreren Optionen er oder sie für die eigene Zukunft bevorzugt (Loye, 1998; Bell, 1997; Helmer, 1983; Sandi, 2000; Voros, 2003). So werden mögliche berufliche Entwicklungsrichtungen oder auch nur die Optionen für die nächste Urlaubsreise priorisiert. Und wem auch das Priorisieren wünschenswerter Zukünfte schwerfällt, weiß zumindest, was er nicht will.

Die vielleicht einfachste Einteilung der Zukunft ist diejenige nach optimistischer, pessimistischer und realistischer Einschätzung derselben (Bell, 1997; Selby, 1993; Razak, 2000). Zwischen der gewünschten Zukunft und der optimistischen Haltung auf die Zukunft sehen wir jedoch semantisch und ontologisch einen wesentlichen Unterschied. Optimistisch sieht man eher „die Zukunft“ als Ganzes, während die „gewünschte Zukunft“ eher die den Wünschenden selbst betreffende Zukunft ist. Mit der pessimistischen Haltung und der gefürchteten Zukunft verhält es sich analog.

### **1.6.1 Gewünschte Zukünfte**

Gestaltbare Zukünfte können, müssen aber nicht gleichzeitig wünschenswert oder gar gewünschte Zukünfte sein. Während dies leicht nachvollziehbar ist, muss man über die Frage, ob die gewünschten Zukünfte auch gleichzeitig gestaltbar sein sollten, schon einen Gedanken mehr denken. Man möge sich nur solche Ziele setzen, die man auch erreichen kann, sagen die Erfolgsratgeber. Alles andere frustriert nur. Um dieses Prinzip zu generalisieren, ist eine kleine, aber wichtige Unterscheidung zwischen wünschenswert und gewünscht angebracht. Gewünscht im Sinne von effektiv als konkretes Ziel verfolgt ist in der Regel eine Teilmenge von wünschenswert. Die menschlichen Träume und Wünsche mögen unbegrenzt sein,

was wir uns effektiv wünschen, ist weniger als das, was wir uns alles wünschen könnten. Mag ein Lebensalter von 150 Jahren wünschenswert sein, wirklich gewünscht ist es vernünftigerweise wohl von kaum jemandem. Der sagenhafte Reichtum eines Bill Gates (den er zum weitaus größten Teil bald gespendet haben wird) ist vielleicht wünschenswert, aber eher selten gewünscht, wenn man in der Rangliste der Reichen nicht gerade in Sichtweite von Bill ist.

[gewünschte Zukünfte] ist Teilmenge von [wünschenswerte Zukünfte]

Wünscht sich ein Mensch oder ein Team eine bestimmte Zukunft, wird diese Zukunft nicht exakt der wahrscheinlichen Zukunft entsprechen, denn sonst bräuchte es den Wunsch nicht. Bestimmt und verkündet die Führungsspitze eines Unternehmens eine gewünschte Zukunft im Sinne einer Vision, hat dies etwas Normatives (Henderson, 2000) – es wird eine verbindliche Orientierungsgrundlage geschaffen – und etwas Präskriptives (Hancock und Bezold, 1994) – es wird vorgezeichnet, wie und in welche Richtung die Mitarbeiter handeln sollen, um die Zukunft im von der Führung gewünschten Sinne zu verwirklichen.

Wenn man gewünschte Zukünfte als verbindliche Zielsetzung und nicht nur als *wünschenswert* versteht, wird man, wie es die Philosophen und Erfolgsratgeber unisono vorschlagen, die gewünschten Zukünfte aus der Menge der gestaltbaren Zukünfte wählen.

[gewünschte Zukünfte] ist Teilmenge von [gestaltbare Zukünfte]

### 1.6.2 Geplante Zukünfte

Was wir als gestaltbar erkennen und als gewünscht einordnen, können wir auch planen. Durch Planung brechen wir die gewünschte Zukunft in eine Abfolge geplanten Handelns (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel, 1999; Gausemeier et al, 1996) herunter.

[geplante Zukünfte] ist Teilmenge von [gewünschte Zukünfte]

### 1.6.3 Gefürchtete und ängstigende Zukünfte

Das Gegenteil der gewünschten Zukünfte sind die gefürchteten Zukünfte (Petersen, 1999; Steinmüller, 2003). Warum gibt es in unserem Modell nur die Kategorie der gewünschten, nicht aber die der gefürchteten Zukünfte? Welche Zukünfte fürchten wir? Wir fürchten solche Zukünfte, die unsere derzeitige Unternehmensstrategie oder unser Lebenskonzept generell in Frage stellen würden. Dies ist der Fall, wenn sich Zukunftsannahmen, auf denen wir unsere wichtigen Entscheidungen für die Zukunft gründen, als falsch erweisen. Wenn Sie annehmen, dass Ihre Arbeit nicht durch einen Computer erledigt werden kann, fürchten Sie eine Zukunft, in der sich diese Annahme als falsch erweist.

Wenn Sie annehmen, dass Ihre Schlüsseltechnologie, beispielsweise Gummi-Membranen in Automotoren, nicht überzeugend durch Elektronik ersetzt werden kann, fürchten Sie eine Zukunft, in der genau das passiert. Und natürlich fürchten wir solche Zukünfte, von denen wir wissen, dass sie uns körperlich oder seelisch verletzen würden.

Wir haben aber auch vor solchen Zukünften Angst, an die wir gar nicht konkret gedacht haben. Wir wissen, dass die Zukunft uns auch in einer Weise überraschen kann, an die wir vorher nie gedacht haben und bei der wir uns zumindest vorstellen können, dass sich unsere bisherige Strategie in dieser überraschenden Zukunft als falsch oder ungünstig erweist. Furcht haben wir vor konkreten Bedrohungen, Angst haben wir, wenn wir die konkrete Bedrohung nicht kennen (Kierkegaard, 1844).

Wie es scheint, fürchten wir alles, was in irgendeiner Form überraschend ist, sei es, weil wir es anders erwartet haben oder weil wir es gar nicht erwartet haben. Wir fürchten aber auch das nicht Überraschende, wenn es uns schaden kann. Das Gefürchtete kann wahrscheinlich, mittelwahrscheinlich, niedrigwahrscheinlich, nur plausibel, nur möglich oder auch nur denkbar sein. Fast ist man versucht, alles für gefürchtet oder ängstigend zu erklären, was nicht gewünscht ist. Wollen wir die Realität gut abbilden, müssen wir noch die indifferenten Zukünfte identifizieren, also Zukünfte, die wir we-

der besonders wünschen noch besonders fürchten, die uns also im Grunde gleichgültig sind.

Dann können wir formulieren, dass die gefürchteten Zukünfte sich erst über die anderen Zukünfte definieren, so dass sie im Modell nicht ausdrücklich vorkommen müssen. Gefürchtete Zukünfte sind gleich der gesamten Zukunft abzüglich der gewünschten Zukünfte und der indifferenten Zukünfte.

$$\begin{aligned} \text{[gefürchtete Zukünfte]} &= \\ \text{[Zukünfte]} &- \text{[gewünschte Zukünfte]} - \\ \text{[indifferente Zukünfte]} & \end{aligned}$$

## 2. Die fünf Zukunftsbrillen

Die Landkarte der Zukünfte mag ein gutes Verständnis für die Vielschichtigkeit und Komplexität des so einfach und eindeutig klingenden Begriffs „Zukunft“ schaffen. Sie gibt uns auch Anlass zu einer guten Portion Bescheidenheit und Demut, wenn es darum geht, die Zukunft managen zu wollen. Um die in der Landkarte der Zukünfte ausgedrückte Komplexität im Alltag beherrschen zu können, brauchen wir jedoch ein vereinfachtes Modell, das die Zukunft verstehen hilft, ohne allzu kompliziert oder allzu simplifiziert zu sein.

### 2.1 Von Zukünften zu Zukunftsbrillen

Tabelle 2 zeigt die Zusammenfassung der Arten von Zukünften zu dem reichlich einfacheren Modell der fünf Zukunftsbrillen.

Die Farben sind den Zukunftsbrillen intuitiv zugeordnet. Blau erinnert uns an nüchterne, zurückhaltende und logische Analyse. Grün ist für uns die Farbe der Kreativität, der Chancen und der Optionen. Gelb verstehen wir als Farbe der Entscheidung für eine Richtung im Sinne einer Vision. Rot steht für Überraschung und (meistens) für Bedrohung. Violett schließlich gilt uns als die Farbe des Planens und des Handelns.

Arten von Zukünften	Aktiv/ Passiv	Fünf Zukunftsbrillen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wahrscheinliche und nichtwahrscheinliche Zukünfte</li> <li>▪ (Plausible Zukünfte)</li> </ul>	Passiv	<b>Blaue Zukunftsbrille</b> Annahmen-Analyse: Die wahrscheinliche Entwicklung des Umfelds kennen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltbare Zukünfte</li> </ul>	Aktiv	<b>Grüne Zukunftsbrille</b> Chancen-Entwicklung: Die Handlungsoptionen für die Zukunft kennen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewünschte Zukünfte</li> </ul>	Aktiv	<b>Gelbe Zukunftsbrille</b> Visions-Entwicklung: Die langfristige Ausrichtung bestimmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überraschende Zukünfte</li> </ul>	Passiv	<b>Rote Zukunftsbrille</b> Überraschungs-Analyse: Die möglichen Überraschungen kennen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geplante Zukünfte</li> </ul>	Aktiv	<b>Violette Zukunftsbrille</b> Strategie-Entwicklung: Das für die Zukunft nötige Handeln bestimmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denkbare Zukünfte</li> <li>▪ Gedachte Zukünfte</li> <li>▪ Mögliche Zukünfte</li> </ul>	Aktiv und passiv	Nicht eindeutig einer Zukunftsbrille zuordenbare Zukünfte

**Abb. 2: Arten der Zukunft und fünf Zukunftsbrillen**

Die Kategorien „denkbare Zukünfte“, „gedachte Zukünfte“, und „mögliche Zukünfte“ sind so grundsätzlich und für jede Sichtweise relevant, dass sie sich keiner Zukunftsbrille eindeutig zuordnen lassen. Sie können vielmehr in alle fünf Sichtweisen (Abb. 2) einbezogen werden und liefern das mentale Rohmaterial für die differenzierte Betrachtung von Zukünften.

## 2.2 Die fünf Zukunftsbrillen im Überblick

**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** gibt einen umfassenden Überblick über die Charaktere der fünf Zukunftsbrillen. Sie sind das grundlegende Werkzeug für Ihr Zukunftsmanagement.



**Abb. 2: Die fünf Zukunftsbrillen**

### 2.3 Zur Anwendung der fünf Zukunftsbrillen

Die fünf Zukunftsbrillen sind ein einfaches, dennoch ausreichend komplexes und gerade durch diese Kombination ein sehr wertvolles Denkwerkzeug. „Die wirkliche Entdeckungsreise besteht nicht darin, neue Landschaften zu suchen, sondern darin, die Welt mit neuen Augen zu sehen.“ (Marcel Proust)

Die fünf Zukunftsbrillen sind für alle Entscheider, ob als Lebensunternehmer, Familienoberhäupter, Vereinsvorsitzende, Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Bürgermeister oder Regierungschefs gedacht. Im Grunde sind wir ja alle Vorstandsvorsitzende im eigenen Lebensunternehmen, ganz gleich, in welcher Rolle wir sind und ob wir nur uns selbst oder Millionen von Menschen führen. Alle müssen wir über unsere Zukunft nachdenken und dabei die fünf Zukunftsbrillen aufsetzen.

Zukunftsbrille	Die <u>blaue</u> Zukunftsbrille	Die <u>grüne</u> Zukunftsbrille	Die <u>gelbe</u> Zukunftsbrille	Die <u>rote</u> Zukunftsbrille	Die <u>violette</u> Zukunftsbrille
<b>Primäres Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wahrscheinliche zukünftige Entwicklung des Umfelds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mögliche Handlungsoptionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewünschte Zukunft und Ausrichtung bestimmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglichen Überraschungen der Zukunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nötiges Handeln zum Erreichen der gewünschten Zukunft</li> </ul>
<b>Sekundäre Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf dem richtigen Weg sein</li> <li>▪ Bessere Entscheidungen treffen</li> <li>▪ Risiken reduzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgspotenziale vergrößern</li> <li>▪ Die Zahl und Qualität der Ideen für die Vision und die Strategie erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich klar ausrichten</li> <li>▪ Erfolgspotenziale nutzen.</li> <li>▪ Aktivitäten koordinieren</li> <li>▪ Orientierung bieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich auf Überraschungen vorbereiten</li> <li>▪ Von der Zukunft weniger überrascht sein</li> <li>▪ Die Existenz sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Zukunftsstrategie mit der operative Strategie verbinden</li> <li>▪ Aktivitäten koordinieren</li> </ul>
<b>Beispiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Jahr 2020 wird ein Drittel der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir können unsere Effizienz durch den Einsatz von Video-Konferenz-Systemen erhöhen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir werden der erste Anbieter eines „conversational user interface“ für die einfache Kommunikation zwischen Mensch und Computer sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Pandemie eines unbekanntes Virus könnte Millionen Menschen töten.</li> <li>▪ Der 11. September 2001, der 9. November 1989 (Maueröffnung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir gehen eine Kooperation mit einem Software-Forschungsinstitut ein, um das „conversational user interface“ zu entwickeln.</li> </ul>

Zukunftsbrille	Die <u>blaue</u> Zukunftsbrille	Die <u>grüne</u> Zukunftsbrille	Die <u>gelbe</u> Zukunftsbrille	Die <u>rote</u> Zukunftsbrille	Die <u>violette</u> Zukunftsbrille
<b>Betroffene Objekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Annahmenfragen</li> <li>▪ Zukunftsfaktoren (Trends Technologien, Themen)</li> <li>▪ Signale</li> <li>▪ Zukunftsprojektionen</li> <li>▪ Zukunftsszenarien</li> <li>▪ Zukunftsannahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancenfragen</li> <li>▪ Zukunftschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visionsfragen</li> <li>▪ Mission (Missions-elemente)</li> <li>▪ Vision (Visionselemente)</li> <li>▪ Strategische Leitlinien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überraschungsfragen</li> <li>▪ Überraschungen (ereignishaft)</li> <li>▪ Überraschungen (prozesshaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategiefragen</li> <li>▪ Ziele</li> <li>▪ Projekte</li> <li>▪ Prozesse</li> <li>▪ Systeme</li> <li>▪ Entwicklungschancen</li> <li>▪ Eventualstrategien</li> </ul>
<b>Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makro-Perspektive</li> <li>▪ Außenorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mikro-Perspektive</li> <li>▪ Innenorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mikro-Perspektive</li> <li>▪ Innenorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makro-Perspektive</li> <li>▪ Außenorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mikro-Perspektive</li> <li>▪ Innenorientiert</li> </ul>
<b>Haltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distanziert</li> <li>▪ Passiv</li> <li>▪ Beobachtend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involviert</li> <li>▪ Aktiv</li> <li>▪ Eingreifend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involviert</li> <li>▪ Aktiv</li> <li>▪ Eingreifend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distanziert</li> <li>▪ Passiv</li> <li>▪ Beobachtend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involviert</li> <li>▪ Aktiv</li> <li>▪ Eingreifend</li> </ul>
<b>Mindset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realistisch</li> <li>▪ Kritisch</li> <li>▪ Analytisch</li> <li>▪ Erfahrungs-basiert</li> <li>▪ Konservativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimistisch</li> <li>▪ Kreativ</li> <li>▪ Intuitiv</li> <li>▪ Imaginativ</li> <li>▪ Progressiv</li> <li>▪ Transformativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimistisch und realistisch zugleich</li> <li>▪ Intuitiv und analytisch zugleich</li> <li>▪ Progressiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweckpessimistisch</li> <li>▪ Analytisch</li> <li>▪ Kreativ</li> <li>▪ Imaginativ</li> <li>▪ Progressiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realistisch</li> <li>▪ Pragmatisch</li> <li>▪ Analytisch</li> <li>▪ Erfahrungs-basiert</li> <li>▪ Progressiv</li> </ul>

Zukunftsbrille	Die <u>blaue</u> Zukunftsbrille	Die <u>grüne</u> Zukunftsbrille	Die <u>gelbe</u> Zukunftsbrille	Die <u>rote</u> Zukunftsbrille	Die <u>violette</u> Zukunftsbrille
<b>Schädliche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreativ die Zukunft erfinden wollen</li> <li>▪ Wunschdenken</li> <li>▪ Zu optimistisch sein</li> <li>▪ Zu pessimistisch sein</li> <li>▪ Eigene Aktivitäten inkalkulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kritisches Denken</li> <li>▪ Erfahrungsba-siertes Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu ambi-ti-ös sein</li> <li>▪ Zu be-scheiden sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wahr-scheinlich-keitsden-ken</li> <li>▪ Den Nut-zen unter-schätzen</li> <li>▪ Verdrän-gen und vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu ambi-ti-ös sein</li> <li>▪ Zu be-scheiden sein</li> <li>▪ Die Bedeu-tung von Finanzen und Res-sourcen unter- oder überschätzen</li> </ul>
<b>Typische Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prognos-tik</li> <li>▪ Delphi-Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswir-kungsana-lysen</li> <li>▪ Kreativi-tätsmetho-den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entschei-dungsmetho-den</li> <li>▪ Konzepti-onsmetho-den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szenario-Methoden</li> <li>▪ Wild Card - Analysen</li> <li>▪ Kreativme-thoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planung</li> <li>▪ Projektma-nagement</li> </ul>

**Abb. 3: Die fünf Zukunftsbrillen im Überblick**

Wer die fünf Zukunftsbrillen bewusst wahrnimmt, ihren jeweiligen Charakter im Detail kennt und mit ihnen routiniert umgehen kann, erntet daraus eine Reihe von Vorteilen:

- 1) *Ganzheitlicher mentaler Setzkasten*: Die fünf Zukunftsbrillen sollen das mögliche Maß an Klarheit über die Sichtweisen, die Begriffe und die Denkobjekte des Zukunftsmanagements schaffen. Mit den fünf Zukunftsbrillen und dem darauf beruhenden *Eltviller Modell* (Mičić, 2007) des Zukunftsmanagements erhalten die Anwender ein mentales Modell und eine kognitive Landkarte für ihr persönliches und unternehmerisches Zukunftsmanagement. Sie bekom-

men quasi einen mentalen Setzkasten für Zukünfte, der Ordnung und Präzision in ihr Denken und Arbeiten an der Zukunft bringt. Damit fällt es ihnen leicht zu verstehen, wie Menschen über die Zukunft nachdenken und nachdenken sollten.

- 2) *Klare Kommunikation*: Die fünf Zukunftsbrillen sollen in der Praxis eine präzise Sprache und ein schlüssiges Modell für die Zukunftsarbeit und für die Kommunikation über die Zukunft anbieten. Die Zukunftsbrillen machen klar, was das jeweilige Ziel des Nachdenkens über die Zukunft ist. Wir erleben täglich in der Praxis, wie viel leichter es einer Gruppe von Menschen fällt, über die Zukunft nachzudenken, wenn alle gelernt haben, sich gegenseitig über die gerade getragene Zukunftsbrille zu informieren. Es gibt wesentlich weniger Missverständnisse und Konflikte und die Kommunikation ist effektiver im Sinne besserer Ergebnisse und/oder effizienter im Sinne eingesparter Zeit.
- 3) *Brücke in die Zukunft*: Die fünf Zukunftsbrillen helfen, die Trend- und Zukunftsforscher besser zu verstehen. Sie bauen eine Brücke von der Gegenwart in die Zukunft und wieder zurück, damit man die oftmals theoretischen und abstrakten Arbeitsergebnisse der Trend- und Zukunftsforscher leichter als Ressource für Orientierung und Inspiration im täglichen Leben und Arbeiten nutzen kann.
- 4) *Realistischere Erwartungen*: Die fünf Zukunftsbrillen schlagen eine Klärung vor, was man von einem methodisch fundierten Zukunftsmanagement erwarten kann und was nicht. Die Erwartungen sollen so realistischer gemacht werden.
- 5) *Werkzeugkasten*: Die fünf Zukunftsbrillen und das *Eltviller Modell* sind methodenneutral. Man kann innerhalb dieses Modells prinzipiell jede Methode und jedes Werkzeug des Zukunftsmanagements einsetzen. Die fünf Zukunftsbrillen erleichtern es, die vielen einzelnen Methoden, Techniken und Werkzeuge in ihrer Eignung für die verschiedenen Phasen und Ziele des Zukunftsmanagements zu beurteilen und sie ins richtige Fach im Werkzeugkasten zu legen.

- 6) *Mehr von der Zukunft sehen*: Die fünf Zukunftsbrillen sollen die Zukunftskompetenz stärken und im zunehmenden Wettbewerb um Voraussicht einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Wer eine gute Landkarte hat, ist denjenigen mit nur ungefähren Vorstellungen deutlich überlegen und sieht mehr von der Zukunft als die Konkurrenz.
- 7) *Vorlage für die Gestaltung von Zukunftsprojekten*: Die fünf Zukunftsbrillen dienen schließlich als Vorlage für die Gestaltung von Zukunftsprojekten. Die fünf Zukunftsbrillen sind deskriptiv, da sie die Gemeinsamkeiten der Menschen im Nachdenken über die Zukunft beschreiben. Durch die präzise Systematisierung dessen, was Menschen ohnehin in sich tragen, sind die fünf Zukunftsbrillen auch präskriptiv. Sie zeigen, in welchen Schritten und Phasen man fundiert und praktisch über die Zukunft nachdenken und Kernfragen des Zukunftsmanagements ganzheitlich beantworten kann.

## **Literatur**

- Bell, W. (1997): The Purposes of Futures Studies, in: *The Futurist*, Nov-Dec 1997, S. 42-45
- Bezold, C. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, The Visioning Method, Indooroopilly (Australia)
- Bishop, P. (2002): Course in Social Change at the University of Houston Clear Lake, Summer 2002
- Cunha, M. P. E. (2004): Time Traveling: Organizational Fore-sight as Temporal Reflexivity, in: Tsoukas, Haridimos; Shepherd, Jill (eds.): *Managing the Future, Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell

- Dator, J. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, From Future Workshops to Envisioning Alternative Futures, Indooroopilly (Australia)
- de Jouvenel, B. (1976): The art of conjecture, New York
- Fahey, L./Randall, R. (1998): Learning from the Future: Competitive foresight scenarios, John Wiley & Sons, USA
- Financial Times Deutschland, Kurzausgabe, 31. Mai 2006
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (25.10.2006): Die fast perfekte Tarnkappe für die Mikrowelle.
- Friedman, Y. (1977): Machbare Utopien: Absage an geläufige Zukunftsmodelle, Frankfurt/M., S. IX-XIV
- Garrett, M. J. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, Planning and Implementing Futures Studies, Indooroopilly (Australia)
- Gausemeier, J./Fink, A. /Schlacke, O. (1996): Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien, 2. bearb. Aufl., München, Wien
- Godet, Michel (1994): From Anticipation to Action, A Handbook of Strategic Prospective, Paris
- Godet, M. (1997): Scenarios and Strategies: A Toolbox for Scenario Planning, 1997, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) at [www.cnam.fr/lips/toolbox](http://www.cnam.fr/lips/toolbox) on 11 July 2001
- Hancock, T./Bezold, C. (1994): Possible Futures – Preferable Futures, in: Healthcare Forum Journal, March/April 1994, S. 23-29
- Helmer, Olaf (1983): Looking Forward, Beverly Hills
- Henderson, H. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, Transforming Economics, Indooroopilly (Australia)

- Hicks, D. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, Educating for Sustainable Futures, Indooroopilly (Australia)
- Kierkegaard, S. (1844): Der Begriff Angst
- Lindgren, M./Bandhold, H. (2003): Scenario Planning: Thin Link between future and strategy, New York
- Loye, D. (1998): The knowable future: A psychology of forecasting and prophecy, New York
- Mićić, P. (2007): Morphology of Future Management in Top Management Teams, Leeds
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien
- Nanus, B. (1990): Futures-Creative Leadership, in: The Futurist, May-Jun 1990, S. 13-17
- Petersen, J. L. (1999): Out of the Blue: How to anticipate Big Future Surprises, Lanham
- Polak, F. (1973): The Image of the Future. Translated and abridged by Elise Boulding. Elsevier Publishers, Amsterdam
- Razak, V. M. (2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, Crafting in a Reflective Circle, Indooroopilly (Australia)
- Sandi, A. M. 2000): Knowledge Base of Futures Studies Volumes 1-4, Futures Studies Centre Resource Pages, Visioning a Tender Revolution, Indooroopilly (Australia)
- Selby, D. (1993): Futurescapes: Teaching and Learning about the Future, in: Connections (the newsletter of the Global, Environmental, and Outdoor Education Council (GEOEC)), May 1993
- Slaughter, R. (2000): Knowledge Base of Futures Studies, Indooroopilly (Australia)

Steinmüller, K. (2003): The Future as Wild Card. A short introduction to a new concept, München

Voros, J. (2003): A generic Foresight Process Framework, in: Foresight 5,3/2003, S. 10-21

