

# 40 JAHRE SWISSFUTURE – 40 JAHRE ZUKUNFTSDEBATTE IN DER SCHWEIZ EDITORIAL

## Liebe Leserinnen und Leser,

Bundespräsidentin Doris Leuthard fordert in ihrer 1.-August-Ansprache eine Debatte über die ferne Zukunft der Schweiz. Wann wird diese «ferne Zukunft» stattfinden? Unsere Bundespräsidentin selbst gibt in ihrer 1.-August-Ansprache die Antwort, wann die ferne Zukunft beginnt: in zehn Jahren. Diese Antwort erstaunt uns.

Wenn der Zeithorizont durch die Medienlandschaft definiert wird, in der die Tageszeitung am Frühstückstisch bereits alt ist, weil sie nur Mitteilungen von gestern erhält und Neuigkeiten binnen Minuten ins Internet finden, liegt dieser Horizont tatsächlich weit weg. Auch beim Blick auf die Finanzmärkte, die sich auf Quartalszahlen stützen, sind zehn Jahre eine ferne Zeit. In der Politik ist die Legislaturperiode von vier Jahren ein wichtiger Zeitraum, zehn Jahre wären 2.5 Legislaturperioden – kaum vorhersagbar, wie dann die Zusammensetzung unseres Parlamentes aussehen wird. 58% der Bundesräte der letzten hundert Jahre und 59% der aktuellen Parlamentsangehörigen sind kürzer als zehn Jahre im Amt. Somit liegt die Vermutung nahe, dass die zehn Jahre symbolisch interpretiert werden sollen: es geht darum weiter zu denken als im eigenen Zeithorizont.

swissfuture wurde vor vierzig Jahren gegründet, um diese Zukunftsdebatte über die ferne Zukunft der Schweiz auf akademischem Niveau zu ermöglichen.

Texte unserer Vereinsgründer Prof. Dr. Bruno Fritsch und Dr. Gerhard Kocher aus dem Jahr 1970, die als Gründungsmanifeste verstanden werden dürfen, bilden den Auftakt unseres Heftes zum 40-Jahres-Jubiläum. Diese Texte plädieren dafür, Zukunftsforschung als eigene akademische Disziplin zu positionieren. Dieses Ziel haben wir in der Schweiz noch nicht erreicht. In Deutschland kann seit diesem Jahr an der Freien Universität Berlin der weiterbildende Masterstudiengang «Zukunftsforschung» belegt werden. Das St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung ist wieder verschwunden. An der ETH Zürich können im Rahmen der Bauwissenschaftlichen Studiengänge zu Raumplanung und Raumentwicklung belegt werden. Unsere Mitglied-

schaft bei der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften ist ein wichtiger Faktor auf diesem Weg in der Schweiz.

Vorstandsmitglied Georges T. Roos blickt in die Schweizer Geschichte der letzten vierzig Jahre und entwirft ein Szenario der kommenden vierzig Jahre. Der deutsche Zukunftsforscher Karlheinz Steinmüller reflektiert die hundertjährige Geschichte der Zukunftsforschung. Als Kind des zwanzigsten Jahrhunderts entstand sie als Reaktion auf die komplexen Problemlagen der Industriegesellschaft. Unser Mitglied Dr. Joël Luc Cachelin gibt uns Einblick in die drei Ebenen der organisationalen Zukunftsschau.

Ein Kapitel zur Vereinsgeschichte darf im Jubiläumsheft nicht fehlen – Co-Präsident Dr. Andreas M. Walker rekonstruiert die Vereinschronologie. Als Abschluss lassen uns die «grandes dames» des Vorstandes der 90er Jahre – Altbundeskanzlerin Annemarie Huber-Hotz, Sylvia Egli von Matt und Elisabeth Michel-Alder – teilhaben, wie sie vor zwanzig Jahren Zukunftsforschung prägten.

Damit swissfuture eine attraktive Plattform für die Zukunftsdebatte bleibt, laden wir unsere Mitglieder zu einer Mitgliederumfrage via [www.swissfuture.ch](http://www.swissfuture.ch) ein.

Auf der Grundlage der Studie «Hoffnung2010» wollen wir auch in den kommenden Jahren erheben, welches Verständnis und Mass von Hoffnung in der Schweiz existiert – Hoffnung ist die Überzeugung, dass Zukunft stattfinden wird und positiv geprägt werden kann.

Mit der aktuellen Überarbeitung und branchenspezifischen Vertiefung der Szenarien zum «Wertewandel in der Schweiz 2010 –2030» wollen wir einen aktiven Beitrag zur Debatte leisten, welche Werte die Schweiz der Zukunft prägen werden.

Dr. Andreas M. Walker und Cla Semadeni  
Co-Präsidenten swissfuture

# | INHALT |



- 1     **Editorial**
- 4     **Zukunftsforschung in der Schweiz** | Gerhard Kocher
- 10    **Die Schweiz 2050: Megatrends und eine kleine Geschichte aus der Zukunft** |  
Georges T. Roos
- 13    **Kann die Zukunft erforscht werden?** | Bruno Fritsch
- 16    **Zukunftsforschung: Hundert Jahre Geschichte** | Karlheinz Steinmüller
- 23    **Die organisationale Zukunftsschau** | Joël Luc Cachelin
- 25    **Vierzig Jahre Zukunftsforschung in der Schweiz: Ein Blick in die Archive** |  
Andreas M. Walker
- 29    **Zeitzeuginnen:** Interview mit Elisabeth Michel-Alder
- 32    **Zeitzeuginnen:** Interview mit Annemarie Huber-Hotz
- 34    **Zeitzeuginnen:** Interview mit Sylvia Egli von Matt
- 37    **Veranstaltungen**
- 38    **Neuigkeiten und Publikationen**

## **Einladung zur Mitgliederumfrage**

Sehr geehrte Mitglieder von swissfuture

Ein 40-Jahres-Jubiläum ist ein guter Anlass zur Standortbestimmung. In den letzten 40 Jahren haben sich die Mitgliederstruktur, die Art der Aktivitäten sowie Form und Inhalt unseres Magazins entwickelt.

Sind Sie mit der aktuellen Situation zufrieden? Welches sind Ihre Bedürfnisse und Ihre Vorstellungen zur Zukunft unseres Vereins? Welches ist Ihre Motivation, bei uns Mitglied zu sein? Teilen Sie uns Ihre Meinung und Ihre Verbesserungsvorschläge mit, indem Sie sich an unserer Mitgliederumfrage auf unserer Homepage [www.swissfuture.ch](http://www.swissfuture.ch) beteiligen.

Die Auswertung der Umfrage geschieht selbstverständlich anonymisiert, die Resultate werden wir im Heft 2011/1 publizieren.

Mit freundlichen Grüßen und bestem Dank für Ihre Unterstützung

Dr. Andreas M. Walker  
Co-Präsident

Cla Semadeni  
Co-Präsident

# ZUKUNFTSFORSCHUNG IN DER SCHWEIZ

**Der folgende Text ist ein gekürzter Nachdruck des Beitrages von Gerhard Kocher aus dem Buch «Zukunftsforschung in der Schweiz», das er 1970 mit Bruno Fritsch im Berner Verlag Paul Haupt veröffentlicht hat. Kocher plädiert in diesem Text dafür, die Zukunftsforschung als eigene akademische Disziplin zu positionieren. Der Text, der nach vierzig Jahren wenig an Aktualität und Relevanz eingebüsst hat, ist eigentlich das Gründungsmanifest der heutigen swissfuture.**

Dr. Gerhard Kocher

## 1. Zukunftsscheu – Zukunftsangst

Die Zukunft spielt im Denken des heutigen Europäers keine grosse Rolle, trotz Teilhard de Chardin und anderen. Über mehr als fünf Jahre hinaus denkt nur, wer beruflich dazu gezwungen ist. Er tut dies meist ungerne und mit ungutem Gefühl. Wer sonst von der Zukunft spricht, ist Traktatverkäufer einer Sekte, wirrer Weltverbesserer, doktrinärer Planer oder unreifer Technik-«Fan».

Wer von uns ist sich wirklich bewusst, was es bedeutet, wenn die Schweiz in dreissig Jahren auf gleicher Grundfläche acht bis zehn Millionen Einwohner haben wird? Totale Ratlosigkeit herrscht, wenn man jemanden fragt, welche Pläne er für 2000 oder 2020 habe. Dabei ist die Lebenserwartung der heute Dreissigjährigen (männlich) etwa 42 Jahre, das heisst sie leben durchschnittlich bis 2012 (die männlichen Neugeborenen bis 2039). Oder sehen wir uns die Jubiläumsschriften von Verbänden, Parteien oder Firmen an: Wie erschreckend ist doch der Kontrast zwischen dem oft mehrhundertseitigen Schwelgen in den Details der Vergangenheit und den Gemeinplätzen des kurzen Schlusskapitelchens «Ausblick in die Zukunft».

Auf allen Gebieten ist man von der Gegenwartsbewältigung voll beansprucht. «Statt Futurologie zu treiben und uns den Fragen zuzuwenden, die morgen aktuell sein werden, verlieren wir unsere Zeit mit den «problèmes du grand-père» (Bundesrat Schaffner, März 1969). Um ein auf Österreich gemünztes Wort abzuwandeln: die Schweiz blickt vertrauensvoll in die Vergangenheit.

## 2. Zukunftsbewusst handeln

Die Zukunft ist noch viel zu fremd. Wir können es uns aber nicht leisten, in den Tag hinein zu leben oder uns gar primär an der Vergangenheit zu orientieren. Die Zukunft kommt bestimmt. Wir müssen von der blossen Tagespolitik und dem

blossen Reagieren auf die dringendsten Engpässe wegkommen. «Die rechte Zeit zum Handeln jedesmal verpassen, nennt ihr, die Dinge sich entwickeln lassen» (Goethe). Wir müssen beginnen, mit der Zukunft zu leben.

Eine Grundtatsache der Gegenwart ist die allgemeine Akzeleration, die Zunahme der Dynamik auf fast allen Lebensgebieten. Die Entwicklungen gehen allgemein schneller vor sich; zwischen 1900 und 1950 hat sich unendlich viel mehr geändert als zwischen 1700 und 1750. Wer nicht überrumpelt werden will, muss heute frühzeitig informiert sein. Je schneller man fährt, desto weiter muss man sehen.

Kurzfristige Improvisation ist eine hohe Kunst; auf sie sollten wir uns aber gerade in unserem hochindustrialisierten Land mit seinen komplizierten, föderalistischen und oft schwerfälligen Mechanismen der Willensbildung und der Durchführung nicht verlassen. Ständig werden überall für die Zukunft wichtige Entscheide getroffen, endgültige Weichenstellungen, die sich auch in späteren Jahrzehnten noch als zweckmässig erweisen müssen (zum Beispiel Privatinvestitionen, Rüstung, Gesetzgebung, Bauvorschriften, Autobahnen, Alpentunnel, Universitäten).

Wie oft basieren solche weittragenden Entscheide auf weitreichender Forschung und wie oft nur auf flüchtiger Beachtung von Modeströmungen? Es ist meist falsch, sich der Zukunft bloss flexibel, «pragmatisch» anpassen zu wollen. Wir können die Zukunft teilweise (durch unsere heutigen Entscheide) uns selbst anpassen. «Die Menschen besitzen heute mehr Macht über ihre Zukunft als je zuvor» (Boris Pasternak) – wobei wir hinzufügen möchten: im Guten wie im Bösen! Die ist zwar nicht machbar, aber beeinflussbar. Geeignete Leute müssen sich seriös mit der Zukunft befassen.

Tun sie es nicht, so überlassen sie dieses Feld den Astrologen, Heftchenschreibern, Panikmachern, dubiosen Sekten und Käuzen, Spekulanten sowie Leuten, die aus finanziellen, ideologischen oder politischen Gründen das heutige Zukunftsbild in eine bestimmte Richtung manipulieren wollen.

Wer dauernd fragt, auf wie viele Kommastellen genau denn Prognosen für 1980 sein können, sieht am Problem vorbei. Ausschlaggebend ist, dass ständig eine Anzahl von Entscheiden getroffen werden muss, die sich weit in die Zukunft auswirken werden. Auch wenn er keine Zukunftsforschung betreibt, liegt seinem Entscheid eine bestimmte Zukunftssicht zugrunde. Sein Entscheid ist aber sicher sachgerechter, wenn er von seriösen Überlegungen über die Zukunft ausgeht als von irgendwelchen Zukunftsvisionen, die ihm selbst nicht recht bewusst sind und die nie mit anderen Personen und Fachleuten konfrontiert wurden. Wir müssen die Zukunft sehr viel stärker in unsere Überlegungen und in unsere Handlungen einbeziehen. Nur so können wir den nächsten Generationen gegenüber verantwortlich handeln.

## 3. Unsere Projekte

a) *Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung (Futurswiss)*

In dieser Beziehung stützt sich die Zukunftsforschung stark auf echt schweizerische Tradition: am Anfang war der Verein. Er wird der eigentliche Träger und Promotor der Idee der Zukunftsforschung in unserem Land sein und Aktivmitglieder wie Gönner umfassen. Die Futurswiss wird als «Lobby für das Zukunftsdenken» auftreten müssen.

b) *Schweizerisches Institut für Zukunftsforschung (IZ)*

Zentrum und Träger der wissenschaftlichen Zukunftsforschung wird das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung sein. Es wird die üblichen Funktionen eines wissenschaftlichen Forschungsinstitutes erfüllen: Bibliographie, Dokumentation, Auskunftsstelle, Organisation von Kursen, Tagungen, Vortragszyklen usw. Mit der Zeit muss es zum Brennpunkt der Zukunftsforschung in unserem Land werden. Es funktioniert als Nachrichtenbörse für alles, was die Zukunft betrifft. «Was alle angeht, können nur alle lösen» (Friedrich Dürrenmatt, Die Physiker). Das ideale Forum für diese Konfrontation ist das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung. In ihm treffen sich Vertreter von Planungämtern aller Ebenen, Raum-, Verkehrs-, Bildungs-, Sozialplaner, Forscher aller Gebiete, die Wirtschaft, die Massenmedien und alle andern an der Zukunft Interessierten.

c) *Publikationen*

Die Futurswiss und das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung geben verschiedene Publikationen heraus: eine Schweizerische Zeitschrift für Zukunftsforschung, eine Schriftenreihe, bibliographische Bulletins, einen Pressedienst sowie Spezialpublikationen zum Beispiel für die Lehrerschaft, für die Planungsabteilungen von Grossbetrieben usw.

d) *Siegel «zukunftsrichtig»*

Produzenten können sich darum bewerben, für ihre neuen Güter (materieller und immaterieller Art) das Siegel «zukunftsrichtig» des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung zu erhalten. Das Siegel «zukunftsrichtig» bedeutet, dass nach Ansicht des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung das betreffende Gut der heute voraussehbaren Zukunft optimal angepasst ist.

e) *«Büro 2000»*

Die Futurswiss und das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung propagieren die Schaffung von «Büros 2000» in grösseren Firmen, Verbänden, Parteien, wichtigen Ämtern usw. Das «Büro 2000» ist die Kontaktstelle für Zukunftsfragen der betreffenden Organisation mit der «Aussenwelt». Gleichzeitig amtierend die Chefs der «Büros 2000» gewissermassen als Kontaktleute des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung.

f) *Delegierter des Bundesrats für Zukunftsfragen*

Der Bundesrat ernennt einen Delegierten für Zukunftsfragen, der die Zukunftsforschung in der Bundesverwaltung koordiniert und fördert und ihm als Experte für Zukunftsforschung dient.

g) *Prospektives Jahrbuch der Schweiz*

Es wird versucht, periodisch ein zukunftsgerichtetes Buch, in der Form ähnlich dem «Statistischen Jahrbuch der Schweiz», herauszugeben. Es enthält in kompakter Form die jeweils bestehenden Prognosen auf allen Gebieten des öffentlichen Lebens mit Angabe ihrer Herkunft und ihrer Sicherheitsgrade.

h) *Regierungsbericht über die Zukunft der Schweiz*

Alle zehn Jahre unterbreitet der Bundesrat dem Parlament und der Öffentlichkeit einen umfassenden Bericht über seine Zukunftssicht und seine Zukunftspläne. Diese Berichte ergänzen die Regierungsprogramme und stellen die langfristigen Programme in den einzelnen Sektoren (Finanzen, Verkehr, Sozialpolitik, Bildung, Energiewesen usw.) in einen geeigneten Rahmen.

#### 4. Nutzen der Zukunftsforschung

Die Zukunftsforschung hat zwei Hauptfunktionen: Erstens soll sie allgemeine Impulse zur Beschäftigung mit der Zukunft geben, das heisst uns alle zukunftsbewusst machen, und zweitens soll sie möglichst zuverlässige Ausgangspunkte für die Beurteilung der Zukunft liefern. Damit fördert sie überlegtes und verantwortungsbewusstes Handeln und bekämpft die dumpfe Angst vor der Zukunft auf der einen, leichtfertiges In-den-Tag-hineinleben auf der anderen Seite. Um uns nicht dem Vorwurf zu grosser Abstraktheit auszusetzen, zeigen wir im folgenden anhand einiger konkreter Beispiele den praktischen Nutzen der Zukunftsforschung:

- Zukunftsforschung ist insbesondere nützlich für den Ausbau der Infrastruktur für langfristige Grossprojekte (öffentliche und private), also für Weichenstellungen und Entscheide, die heute getroffen werden, aus der Zukunftssicht von heute, und die sich aber auch in zwanzig oder fünfzig Jahren noch als richtig erweisen sollten.
- Aus demographischen Prognosen und Analysen der in der Schweiz zur Verfügung stehenden Bodenfläche könnte sich beispielsweise ergeben, dass unsere Zukunft im Hochhaus liegen muss, dass die vorherrschende Streubauweise nur noch in gewissen Zonen verantwortet werden kann. Aus einer solchen wertfreien Analyse könnten zum Beispiel die folgenden Schlüsse gezogen werden: Hochhäuser sollen nicht mehr wie heute noch diskriminiert, sondern im Gegenteil gefördert werden.
- Eine Gemeinde kann vom Schweizerischen Institut für Zukunftsforschung erfahren, welche Verkehrsprojekte sie betreffen können, ob sie mit vermehrter Zuwanderung und Industrieansiedlung rechnen muss und kann, ob ihre Erwerbsstruktur im Hinblick auf die Zukunft nicht gefährlich einseitig ist, ob die Gemeindeorganisation in der heutigen Form beibehalten werden kann, auf welche Energieträger sie sich einstellen muss, wie die Steueraufteilung zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden sich wahrscheinlich entwickeln wird usw.
- Wenn einmal verlässliche Prognosen über die demographische Entwicklung (internationale Wanderungsbewegungen eingeschlossen) vorliegen, dürften Fehlplanungen wie zu klein bemessene Schulhäuser, Spitäler, Schwimmbäder, Kanalisationen weniger häufig sein.
- Bei der heute immer kürzer werdenden Verfallzeit des Wissens ist Zukunftsforschung dringend nötig für alle Gebiete des Unterrichts; sie lässt erkennen, was im heutigen Schulsack Ballast ist, welche neuen Fächer geschaffen werden müssen, welche Berufslehren Zukunft haben, welche Wissenschaftler in zwanzig Jahren gebraucht werden, welche Sprachen gefördert werden müssen und welche anderen immer mehr zurückfallen.
- Die Zukunftsforschung kann ermitteln, welche neuen Universitätsfächer geschaffen werden müssten. Nüchterne Analysen könnten zum Beispiel zeigen, dass die «Informatik» als umfassende Informationswissenschaft mit der zunehmenden Bedeutung der Computer nötig wird. Die Schweiz ist heute nach den USA das computerdichteste Land der Welt. Um die 700 Computer sind installiert oder fest bestellt. Ihr Einsatz ist aber noch vorwiegend durch die herkömmliche, konventionelle Denkweise geprägt. Umfassende integrierte Informationssysteme werden sich auf breiter Basis in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren durchsetzen.
- In einen schweren Rückstand gegenüber den USA geriet die Schweiz (weniger allerdings als das übrige Europa) auf dem Gebiet der Managerschulung. In den USA bilden auch Top-Manager sich wochenlang in harten Managerkursen der berühmten Business Schools weiter.
- Wären wir zukunftsbewusster gewesen, so hätte man die Entwicklung des Fernsehens vorausgesehen und rechtzeitig Spezialisten in die USA gesandt, um sie dort während ein bis zwei Jahren mit allen Details der Television vertraut zu machen, bevor überhaupt die ersten Schweizer Programme aufgenommen worden wären. So hätten wir von Anfang an über das Know-how verfügt, und die zum grossen Teil wirklich dilettantischen «Lehrjahre» unseres Fernsehens wären uns erspart geblieben, ganz abgesehen von den Mehrkosten, die uns die eigenen Tastversuche bescherten.
- Ähnliches gilt für das Bibliothekswesen – es gibt wohl keinen anderen akademischen Beruf, in dem sich so gebildete Leute so intensiv und endlos mit so mechanischen und nebensächlichen Arbeiten herumschlagen müssen wie den des Bibliothekars. Daran ist eindeutig der Mangel an Voraussicht und langfristiger Planung schuld. Die Katalogisierung allein erfordert ein Vorausdenken um mindestens

dreissig Jahre. Die modernsten technischen Systeme des Bibliothekswesens sind bei uns noch kaum bekannt.

- Die Zukunftsforschung kann auch als Frühwarninstanz dienen, sie hilft damit, ungesunden Neuheiten und dem gefährlichen «Fortschritt» rechtzeitig den Riegel zu schieben. Ein typisches Beispiel sind die «Minispione», von denen in den USA Hunderttausende in Betrieb sind, über die bereits seit Jahren Bestseller vorliegen und welche die Schweiz trotzdem völlig überrumpelten. Aus mangelnder Voraussicht kam bei uns das «Minispion-Gesetz» kürzlich erst zustande, als bereits Zehntausende von solchen Geräten in der Schweiz an Schweizer verkauft worden waren. Die Gesetzgebung allgemein darf nicht länger den Tatsachen hinterherhinken, sondern sie muss auf verschiedenen Gebieten die Zukunft mitgestalten.
- Gegenwärtig besteht eine starke Tendenz vom blossen Immissionsschutz zu einem umfassenden Umweltschutz. Der Kampf gegen Gewässer- und Luftverunreinigung, der Naturschutz, die Lärmbekämpfung und andere Bestrebungen konvergieren in Richtung eines allgemeinen Umweltschutzes. Diese Bemühungen um das «environment» werden damit stärker noch als bisher zu zentralen Themen der geistigen Auseinandersetzung, der Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Publizistik. Auch hier wieder können Erfolge nur interdisziplinär erzielt werden. Die Futurwiss kann als geeignetes Forum für diese Arbeit dienen.
- Besonders augenfällig ist der Nutzen der Zukunftsforschung für die Forschung, in welcher verschiedene Schweizer Branchen international einen Ehrenplatz einnehmen. Die moderne Forschung, besonders die «big science» ist so kompliziert und kostspielig, dass Millionenbeträge verschleudern kann, wer in der falschen Richtung forscht.
- Auch für die zur Diskussion stehende Totalrevision der Bundesverfassung – die ja für mindestens fünfzig Jahre angelegt sein muss – wäre die Zukunftsforschung von grossem Nutzen. Das Recht und vor allem die Verfassung sollen ja nicht nur bestehende Verhältnisse in juristische Normen einkleiden, sondern selbst die Zukunft mitformen helfen.
- Auf wohl allen Gebieten wird die internationale Zusammenarbeit und Koordination immer wichtiger. In solchen Organisationen und

Konferenzen darf die Schweiz nicht bloss durch Bürokraten oder cocktailglashaltende Repräsentativfiguren vertreten sein, die dem Druck der konzeptions- und selbstbewussten Planertypen aus den USA, Frankreich und anderen Ländern – nicht zuletzt den Planwirtschaftlern aus den kommunistischen Staaten und den Entwicklungsländern – nur matte Schönreden entgegenzuhalten haben. Nur wer den heutigen Stand der Zukunftsforschung auf internationaler Ebene kennt und wenn möglich eine eigene Konzeption hat, kann in solchen Gremien mitmischen.

Nach der Schilderung, wie nützlich die Zukunftsforschung auf verschiedenen Einzelsektoren sein kann, weisen wir hier nachdrücklich auf die eminent demokratische Funktion und Bedeutung der Zukunftsforschung hin. Wenn wir in unserem Land weiterhin das Demokratische im Vergleich zu anderen Ländern besonders stark betonen und hochhalten wollen, müssen die Informationen, die Diskussion und die Mitbestimmung der Entscheidungsvorverlagerung in die früheren Stadien folgen. Die Öffentlichkeit muss schon bei der Erarbeitung der Leitbilder, der Zielsetzung, der Prioritätenfestlegung und der Mittelwahl zur Mitarbeit herangezogen werden. Erforderlich ist die Demokratisierung des Leitbild- und Planungsstadiums. Hier liegt die sehr wichtige staatsbürgerliche Aufgabe der Zukunftsforschung. Sie weckt das Interesse an Zukunftsfragen, macht Leitbilder, Alternativen und Projekte bekannt und stellt sie zur Diskussion. Damit erhalten alle Bürger die Möglichkeit zu stärkerer und rechtzeitiger Partizipation an der Gestaltung der Zukunft.

#### 5. Einwände gegen Zukunftsforschung

##### a) «Zukunftsforschung ist unmöglich»

Einige der bereits bestehenden Prognosen haben arg daneben gehauen und ihre Autoren stark blamiert und diskreditiert – Fälle, die den betreffenden Autoren und ihren Auftraggebern noch schwer in den Knochen sitzen. Skepsis und Ablehnung gegenüber langfristigen Prognosen sind deshalb weitverbreitet, gerade auch im Parlament und in der Verwaltung. Solche schlechten Erfahrungen dürfen aber nicht der Zukunftsforschung selbst angelastet werden, sondern der mangelnden Qualifikation und Vorsicht einzelner Prognostiker, der bisher noch kümmerlichen Quellenlage auf dem Gebiet der Zukunftsforschung und der mangelnden Beachtung der Prämissen und Wahrscheinlichkeitsangaben durch die Benutzer der Prognosen. Ein Institut für Zukunftsforschung würde wesentlich dazu beitragen, solche Fehlleistungen zu vermeiden und Scharlatanen das



Handwerk zu legen. Eine der wesentlichen Aufgaben des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung ist gerade die Prognosekritik, das heisst die kritische Analyse und Wertung bestehender Prognosen. Das Institut wird die zahlreichen unseriösen oder zu wenig abgesicherten Prognosen beim Namen nennen und vor ihnen warnen. Zu beachten sind auch die Zielzeitpunkte der Prognosen. Es geht hier nicht um Voraussagen für die nächsten hundert oder zweihundert Jahre. In der Zukunftsforschung setzt sich international immer mehr die Auffassung durch, ziemlich zuverlässige Prognosen seien in der Regel nur auf etwa 15 Jahre hinaus möglich.

#### b) «Phrasendrescherei»

Diese Gefahr besteht. Abschreckende Beispiele oberflächlicher «Zukunftsforschung» und Utopienpinselei gibt es genug. Verschiedene Faktoren sorgen dafür, dass sich das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung nicht in esoterischen Wortschwelgereien und Gemeinplätzen ergehen wird: in erster Linie ist das intellektuelle und wissenschaftliche Niveau seiner Forscher zu nennen. Will das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung nicht ins Kreuzfeuer der Kritik kommen, muss eines seiner Merkmale die Nüchternheit und Sachbezogenheit seiner Arbeit und Publikationen sein.

#### c) «Modeströmung»

Die Futurwiss und das Institut für Zukunftsforschung werden zeigen müssen, dass Zukunftsforschung nicht nur ein Blümchen ist, das man sich modisch ins Knopfloch steckt. Dieser Beweis wird nicht schwerer fallen als für andere wissenschaftliche Forschungsrichtungen, die zuerst verlacht wurden.

#### d) «Interdisziplinär»

Auch der Vorwurf, der interdisziplinäre Charakter des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung sei ein Nachteil, muss ernst genommen werden: es sei weder Fisch noch Vogel. Es gibt tatsächlich Beispiele genug, mit welcher Sturheit Lehrstuhlinhaber «ihr» Forschungsgebiet gegen alle Untersuchungen durch andere Disziplinen abschirmen wollen. Im interdisziplinären Charakter der Zukunftsforschung liegt aber gerade auch eine ihrer Stärken. Wenigstens auf dem Gebiet der Zukunftsforschung sollen die heute noch viel zu stark getrennten Fakultäten und Institute zusammenarbeiten.

#### e) «Konkurrenz für bestehende Prognoseinstitute»

Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass in Einzelfällen das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung bestehende Institute, Marktforschungs- und Planungsfirmen konkurrenziert. Konkurrenz ist aber ganz allgemein ein gesundes, leistungs-

förderndes Prinzip und ein nützlicher reziproker Kontrollmechanismus. Zukunftsforschung ist zudem ein grosses Gebiet. Unter Umständen könnte sich eine gewisse Arbeitsteilung herauskristallisieren; das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung übernimmt die allgemeinen Aufträge oder die grundsätzlichen, übersichtsmässigen und internationalen Teile eines Forschungsauftrages, die spezialisierten Institute konzentrieren sich auf die speziellen Aufgabstellungen eines Auftrages.

#### f) «Totalitäres Planungszentrum»

Auch wenn es Erfolg haben sollte, wird sich das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung nicht zu einem Monstrum im Stil der «Brave New World» (Aldous Huxley) auswachsen. Vielleicht ähnelt 1984 dem Buch «1984» von George Orwell; die Regiezentrale wird aber nicht das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung sein (die Firma IBM wäre sehr viel eher in der Lage, diese Rolle weltweit zu übernehmen). Planung und Zukunftsforschung müssen auch scharf auseinandergelassen werden. Planung ohne Zukunftsforschung ist möglich und heute noch die Regel; es ist die Planung, welche sich nicht auf eine gründliche und umfassende Erforschung der Zukunft (soweit möglich) stützt, sondern auf wackeligere Basen und oft genug bloss auf leichtfertige Annahmen.

Zukunftsforschung ist aber eine Voraussetzung jeder ernst zu nehmenden Planung. Umgekehrt bedeutet und bedingt Zukunftsforschung nicht Planung. Wer sich bemüht, die Zukunft zu erforschen, optiert damit noch in keiner Weise für oder gegen die Idee der Planung. Die Zukunftsforscher benötigen Unterstützung sowohl von den «Planern» als auch von den «Planungsgegnern»; die Planer müssen einsehen, dass sie ihren eigenen Interessen nur schaden, wenn sie die Zukunftsforschung als ihr Instrument monopolisieren wollen. Und den ideologischen Gegnern jeder Planung muss endlich klar werden, dass sie den Planungstendenzen nur erfolgreich begegnen können, wenn sie den Stand der Zukunftsforschung selbst genau kennen und den Planern nicht einfach das Forschungs- und Publikationsmonopol auf diesem Gebiet überlassen.

Weiter kann die Zukunftsforschung die Planungsgegner insofern unterstützen, als sie nicht nur zeigt, wo eine Planung nicht möglich ist, sondern auch, wo sie nicht nötig oder gar schädlich ist. In diesen Fällen kann gerade staatlicher oder anderer Dirigismus vermieden werden. Die Zukunftsforschung hilft nicht nur, Domänen der Staatsintervention zu umreissen, sondern auch Bereiche der Freiheit und des Laisser-faire zu schaffen. Oft sind

eben interventionistische Massnahmen erforderlich, um interventionsfreie Sektoren zu schaffen und einen Planungstotalitarismus zu verhindern.

#### g) «Einseitig gesteuertes Institut»

Besteht aber die Gefahr, dass das Schweizerische Institut für Zukunftsforschung nicht neutral sein wird, dass es unter einseitigem Interesseneinfluss stehen wird, wobei hier die verschiedenartigsten Strömungen denkbar sind: «Technokraten», Fortschrittsgläubige, Amerikabewunderer, Ökonometriker, Computerspezialisten, schöngestig schwafelnde Philosophen, die Grossindustrie, die Gewerkschaften, eine Partei, die «progressive» Linke oder eine Konfession? Dagegen gibt es verschiedene Sicherungen. Der Unterstützerkreis muss möglichst breit sein, in seinen leitenden Gremien sollen die verschiedensten Interessen vertreten sein. Die Rechenschaftsablagen müssen öffentlich sein, die Tätigkeitsberichte ausführlich. Das gesamte Institut muss auf Neutralität verpflichtet sein.

#### h) «Mangelndes Interesse»

Nur ein sehr kleiner Teil der Bevölkerung ist jetzt schon auf Zukunftsforschung ansprechbar. Glücklicherweise ist es aber ein einflussreicher Kreis von Personen, die zum Teil in hohen und höchsten Stellungen sind und welche grosse Unterstützungsmöglichkeiten haben, wenn sie nur wollen. Die Zukunftsforschung muss klein beginnen, in einer eher hemdärmeligen Gründer- und Pionierphase. Sie muss zuerst Leistungen erbringen, sich bewähren, Vertrauenskapital schaffen. Erst danach kann sie auf Zuzug von den zahlreichen Personen und Institutionen hoffen, die Neuheiten erst akzeptieren, wenn sie schon längst bewährt sind und die grundsätzlich nur Personen fördern und preiskrönen, die wenigstens fünfzig Jahre alt, unumstritten und möglichst schon weltberühmt sind.

#### i) «Mangelnde Finanzen»

Für die Finanzierung der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung und des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung sind verschiedene Quellen nötig und aus Gründen der Neutralität und Unabhängigkeit der Forschung erwünscht: Mitgliederbeiträge, Spenden, Unterstützung durch den Nationalfonds, Subventionen, Abonnementseinnahmen, Erlöse aus dem Verkauf der Publikationen und der Verleihung des Siegels «zukunftsrichtig», Honorare für Auftragsstudien und für Beratertätigkeit, Einnahmen aus der Veranstaltung von Kongressen usw. Die Zukunftsforschung wird stark auf ehren- und nebenamtliche Tätigkeit zählen müssen.

#### j) «Mangel an qualifizierten Forschern»

Es gibt (noch?) keine eidg. dipl. Zukunftsforscher und Dr. fut. Es gibt aber Leute aus den verschiedensten Berufsgebieten, welche die hohen Voraussetzungen für die Zukunftsforschung mitbringen. Eine Handvoll solcher Leute müsste fest angestellt und zum Teil in den USA weiter ausgebildet werden. Mit einiger Sicherheit kann man dafür auf Stipendien amerikanischer Stiftungen zählen. Eines ist sicher: die drei bis vier führenden Köpfe des Schweizerischen Instituts für Zukunftsforschung müssen weit überdurchschnittlich qualifizierte Wissenschaftler sein. Mit ihren Fähigkeiten, ihrem Horizont und ihrer mit Phantasie gepaarten Nüchternheit steht und fällt weitgehend die gesamte Zukunftsforschung in der Schweiz.

### 6. Aufruf

«Im 19. Jahrhundert waren wir eine revolutionäre Nation; heute sind wir eine der konservativsten der Welt» (Max Imboden, Helvetisches Malaise). Die Zukunftsforschung wird so oder so kommen – es wäre aber gut, wenn wir nicht die Letzten wären. Wir wollen nichts Gigantisches. Wir wollen nichts Unmögliches. Wir möchten bloss erreichen, dass mindestens ein Promille des geistigen, personellen und finanziellen Aufwandes, der in der Schweiz für die Erforschung der Vergangenheit aufgewendet wird, für die Erforschung der Zukunft eingesetzt wird. Wir könnten später froh sein, rechtzeitig an die Zukunft gedacht zu haben.



**Dr. Gerhard Kocher**

Geboren 1939 in Bern. Dr. rer. pol., Ökonom und Politologe. Nach Tätigkeiten in einer amerikanischen Welthandelsfirma in Genf und als Sekretär der Schweiz. Zentrale für Handelsförderung OSEC (heute: Business Network Switzerland) selbstständiger Berater, vor allem für Gesundheitsökonomie und -politik und Zukunftsforschung. Kocher gründete 1970 mit Bruno Fritsch die Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung SZF, die heutige swissfuture. 1972 bis 1995 Chefredaktor des Fachorgans «Zukunftsforschung». Von 1978 bis 1995 Generalsekretär der SZF. 1976 Gründer der Schweiz. Gesellschaft für Gesundheitspolitik (www.sgpp.ch), Zentralsekretär bis 2002, Chefredaktor der «Gesundheitspolitischen Informationen GPI». Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher. Mehr Informationen über und Aphorismen von Gerhard Kocher: <http://aphorismen-archiv.de/K2094.html>. Kontakt: [gerhard.kocher@muri-be.ch](mailto:gerhard.kocher@muri-be.ch)

# DIE SCHWEIZ 2050: MEGATRENDS UND EINE KLEINE GESCHICHTE AUS DER ZUKUNFT

**Wie sieht die Schweiz 2050 aus? Was wird uns – mehr noch unsere Kinder und Enkel – beschäftigen? Wie werden wir – und sie – leben? Was wird sich ändern, was bleibt? Vierzig Jahre vorauszublicken ist eine tückische Aufgabe. Didaktisch hilft ein Blick um die gleiche Zeitspanne zurück. Er bewahrt vor zu präzisen Prognosen, denn Überraschungen sind unvermeidlich.**

Georges T. Roos

## 1970-2010

1970: Die Schweiz durchlebt zusammen mit allen westlichen Ländern einen gesellschaftlichen Umbruch, der sich im Nachhinein als nachhaltig erwiesen hat. Die Zahl 1968 steht symbolschwanger für einen Wertewandel, bei der die Mehrheit der Gesellschaft ein Wertekorsett, das später mit «Selbstkontrolle» bezeichnet wird, abstreift zugunsten neuer Leitwerte, die mit «Selbstverwirklichung» beschrieben werden: Experimente mit Lebensformen, Wegfall von Hierarchiegläubigen, Hinterfragen bürgerlicher Sekundärtugenden. «68» hat auch der gesellschaftlichen Schweiz ein neues Gesicht gegeben, das bis heute gültig ist. In den letzten vierzig Jahren ist der Wohlstand kräftig angewachsen, abzulesen an einer beinahe Verdoppelung des realen Bruttoinlandsproduktes seit 1970. Die Entwicklung verlief nicht linear: Niemand dachte 1970 an den Erdölchock, der 1973 zu Tempolimiten auf den Schweizer Autobahnen und zu autofreien Sonntagen führte. Etwa in der Zeit stellte der Club of Rome den ungetrübten Wachstumsglauben in Frage – wenn auch, wie wir im Nachhinein wissen – aufgrund zu düsterer Zukunftsannahmen. Trotzdem beschäftigte uns die Energieversorgung über die ganzen vierzig Jahre immer wieder: Der Widerstand gegen die Kernenergie führte zur Besetzung des KKW-Geländes von Kaiseraugst (1975). Tschernobyl versetzte elf Jahre später die Kernenergie nicht nur in einen Dornröschenschlaf, aus dem sie erst heute zu erwachen scheint, sondern verdeutlichte auch zusammen mit dem Störfall in Schweizerhalle, dass wir eine Risikogesellschaft geworden sind.

Besonders nachhaltig und unvorhergesehen war die Neuordnung der Welt als Folge des Mauerfalls 1989 und des Zusammenbruchs der Sowjetunion zwei Jahre danach. Es gibt für die Zukunftsforschung eine interessante Anekdote, die zeigt, wie überraschend das Ende des Kalten Krieges kam: In den regelmässigen Szenarienstudien eines grossen deutschen Automobilkonzerns wurde die

Vereinigung beider Teile Deutschlands immer wieder diskutiert und bis zuletzt ebenso regelmässig als unplausibel verworfen. Dieser epochale Bruch, den damals wohl kaum jemand richtig fassen konnte, wurde gar als «Ende der Geschichte» gedeutet. Ein Irrtum, der 2001 mit dem Anschlag auf das World Trade Center in New York ebenso erschütternd wieder korrigiert werden musste.

Die Schweiz hatte zwischen Ende und Neuanfang der Geschichte den Drogenumschlagsplatz Letten in Zürich geräumt, den EWR abgelehnt (hingegen die Alpeninitiative angenommen), viel Kritik über den Umgang mit Nazi-Opfern und nachrichtlosen Vermögen einstecken müssen (und dabei das Selbstbild der Schweiz während des Zweiten Weltkriegs korrigieren müssen). Während das Waldsterben (1983) in der Zwischenzeit selbst gestorben ist, steht heute dafür der Klimawandel als globale Bedrohung auf der Agenda. Und last but not least haben in knapp zwanzig Jahren der Computer, das Internet und die Mobiltelefonie so ziemlich alles in Beruf und Freizeit auf den Kopf gestellt.

Was lernen wir aus diesen wenigen und unvollständigen Pinselstrichen über die letzten 40 Jahre? Die Zukunft birgt viele Überraschungen, die Agenda der öffentlichen Aufmerksamkeit wechselt, unbekannte und ungeahnte Technologien können den Alltag fundamental verändern. Mark Twain ist zuzustimmen: Prognosen sind schwierig, vor allem jene über die Zukunft.

## 2050: Herausforderungen und Megatrends

Die robusteste Art, sich mit 2050 zu befassen, ist sich an die heute schon bekannten Herausforderungen zu halten. Sie korrespondieren zumeist mit den Megatrends, also den strukturellen, epochalen, ubiquitären und globalen Veränderungen. Mit anderen Worten: Sie sind heute bereits bekannt und werden auch unsere Zukunft mitbestimmen. Dazu gehört die Frage nach den Ressourcen – ganz unabhängig vom Klimawandel. Wir sind besorg-

niserregend abhängig vom Erdöl: Im Verkehr und in Gebäuden verbrennen wir seit rund hundert Jahren, was sich über Jahrtausende erst gebildet hatte. Die Internationale Energie-Agentur IEA in Paris hat 2009 800 Ölfelder untersucht, die zusammen 75 Prozent der bekannten Ölreserven ausmachen. Dabei stellte sie fest, dass die Mehrheit der Ölfelder ihren Förderhöhepunkt bereits überschritten hat. Besorgniserregend daran ist, dass man bisher damit gerechnet hat, dass dies erst 2020 so weit sein wird. Zugleich ist es nicht schwierig vorherzusagen, dass die aufstrebenden Volkswirtschaften künftig deutlich mehr Energie brauchen werden als bisher. Die IEA schätzt den globalen Mehrbedarf an Primärenergie bis 2030 auf 50 Prozent. Dreiviertel davon werden in die sich entwickelnden Volkswirtschaften fliessen. Mit anderen Worten: Der Kampf um Öl, Gas und Kohle wird deutlich zunehmen. Die westliche Welt hat zumindest für die beiden Ersteren schlechte Karten in der Hand, denn die grossen Gas- und Ölvorräte liegen fast ausschliesslich in Gebieten, zu denen die politischen Beziehungen des Westens gelinde gesagt angespannt sind. China wird da leichter Lieferzusicherungen erhalten als Europa oder die USA. Aus diesem Grund allein schon ist eine Energierevolution unausweichlich: Wir werden eher früher als später ins Sonnenzeitalter einschwenken. Auch die Politik wird den Umstieg ins Sonnenzeitalter über die nächsten Jahrzehnte im Rahmen der nationalen und globalen Klimapolitik beschleunigen. Das Bestreben, die Erderwärmung deutlich zu verlangsamen, verlangt die Substitution fossiler Energie durch erneuerbare Energie.

Mit «Sonnenzeitalter» meine ich nicht nur die Sonnenenergie, sondern Energieeffizienz und erneuerbare Energien im Grossen und im Kleinen. Ein Beispiel für alternative Energieversorgung im grossen Stil ist das Desert-Tech-Projekt: 18 Prozent des europäischen Strombedarfs sollen einst aus der grössten Solaranlage in der Sahara stammen. Die Münchner Rück bildet zur Zeit ein Konsortium mit führenden Energie-Unternehmen, um diese Vision bis 2050 umzusetzen. Gleichstromleitungen unter dem Mittelmeer werden den Strom nach Europa bringen. Zugleich wird ein grosser Teil des Strombedarfs von Afrika daraus gespiesen. Das künftige Stromnetz Europas wird intelligent sein müssen («Smart Grid»): Erst damit wird es im grossen Stil möglich sein dezentral Strom zu produzieren und zu speichern. Man muss sich das in etwa so vorstellen: Elektroautos, die parkiert sind, werden vorübergehend als Stromspeicher benutzt werden. Zugleich können Tanzböden, Fassaden, selbst Körperwärme zur Produktion von Strom einge-

setzt werden. Damit ein schnelles Umschalten von Einspeisung und Verbrauch möglich ist, braucht es eben die intelligenten Stromnetze. Für die Schweiz bietet sich die Chance, als europäisches Stromtransit- und Stromspeicherland eine Schlüsselrolle einzunehmen. Voraussetzung dafür ist gemäss einer Zukunftsstudie der Credit Suisse, die dafür notwendigen Investitionen in Infrastruktur und Technologie zu tätigen und die Kräfte zu bündeln.

Zu den Herausforderungen unserer Zukunft gehört auch die demografische Entwicklung: Gemäss dem Trendszenario des Bundesamtes für Statistik BFS wird die Gesamtbevölkerung in der Schweiz 2050 knapp 9 Millionen betragen. Die Zunahme wird hauptsächlich durch einen positiven Migrationsaldo verursacht. Der Anteil der über 65-Jährigen an der künftigen Wohnbevölkerung wird über ein Viertel betragen (heute 17 Prozent). Der Altersquotient – das Verhältnis der Pensionierten zur Erwerbsbevölkerung – wird sich von heute knapp 27 auf 42 Prozent verschlechtern. Es werden 2050 also bloss noch gut zwei Erwerbstätige auf einen Rentner gezählt werden. Schuld an dieser Entwicklung ist in erster Linie die erfreuliche Langlebigkeit in der Schweiz: Die Lebenserwartung bei Geburt wird dannzumal für Frauen bei 90 Jahren zu liegen kommen, Männer werden nur unwesentlich weniger lang leben. Die Anzahl jener Mitmenschen in der Schweiz, die 80 und älter sein werden, dürfte sich gegenüber heute praktisch verdoppeln. Es ist daher keine Frage, dass wir unsere Alterssicherung anpassen werden müssen. Die Erhöhung des Rentenalters wird selbst bei hohen Produktivitätsgewinnen unausweichlich sein. Glücklicherweise altert unsere Gesellschaft in erster Linie an kalendarischen Jahren, nicht aber, wenn wir das biologisch-medizinische Alter der Menschen betrachten. Letzteres versucht ein Phänomen zu beschreiben, dass die Trendforscher «Down-Aging» nennen: Im Durchschnitt ist ein heute 60-Jähriger von seiner Konstitution her viel eher mit einem 50-Jährigen von 1970 vergleichbar: Sein Körper altert langsamer, seine Fitness ist besser, seine Fähigkeit und Möglichkeit zur Partizipation an der Gesellschaft höher als jene seiner Altersgenossen in früheren Zeiten.

Die Gewichte in der weiten Welt rund um die Schweiz herum werden sich bis 2050 deutlich verschoben haben. Es ist anzunehmen, dass bis zu diesem Zeitpunkt Indien und China zusammen fast die Hälfte der globalen wirtschaftlichen Leistung erbringen werden. Für Europa bedeutet dies erstmals seit 200 Jahren einen Anteilsverlust an der weltweiten Wirtschaftsleistung. Das wird

nicht zwingend zu einem Problem, denn das Weltbruttosozialprodukt wird aufgrund der Bevölkerungszunahme und der wirtschaftlichen Entwicklung von Asien, Südamerika und Afrika deutlich zunehmen. Da umgekehrt die Bevölkerung Europas stagnieren oder gar sinken wird, bleibt die Chance intakt, dass die Europäer ihren Wohlstand wahren können. Für die Prosperität der künftigen Schweiz wird entscheidend sein, wie eng die wirtschaftlichen Verflechtungen mit den aufstrebenden Volkswirtschaften gelingen werden. Möglicherweise könnte es zu einem Vorteil werden, dass die Schweiz wirtschaftspolitisch unabhängig entscheiden kann und nicht auf eine Übereinstimmung mit der EU warten muss.

Etwas problematischer könnte sich die mit der wirtschaftlichen einhergehende politische Machtverschiebung für die Schweiz darstellen. Im Zuge der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise deutete sich schon an, dass die Schweiz nicht beigezogen wird (G20). Die aufstrebenden Länder werden in allen internationalen Fragen ihre neuen Gewichte in Anschlag bringen, was die Schweiz an den Rand drängen könnte.

Verweben wir diese Überlegungen in ein Zukunftsbild der Schweiz 2050, könnte es so aussehen:

### Szenario 2050

Am Morgen des 10. Septembers 2050 erhellt sich der Morgenhimmel an Futuros Schlafzimmerdecke allmählich. Zugleich zwitschern die Vögel immer vielstimmiger. Futuro wacht nach neusten schlafphysiologischen Erkenntnissen auf, räkelt sich und geht dann ins Badezimmer. Der Vitaldaten-Scanner blinkt grün – alles in Ordnung geblieben, diese Nacht. Heute ist wieder einmal ein Besuch in der Zentrale seines Arbeitgebers angesagt. Zumeist arbeitet er von Zuhause aus oder trifft sich mit Projektteams bei Kunden und auch mal zwischendurch in Office-Boxen, die es überall von Firmen zu mieten gibt. Da es ein wunderschöner Spätsommertag zu werden verspricht, bestellt er von seinem Mobilitätsanbieter ausnahmsweise ein Cabrio. Es wird in einer Stunde vor seiner Haustüre stehen.

Futuro ist 55 und Leiter der Abteilung Energy-Harvesting eines schweizerischen Stromhandelskonzerns. Seine Aufgabe besteht darin, möglichst viele Möglichkeiten für Kleinstkraftwerke zu sondieren. Beispielsweise Rucksäcke, bei denen der Zug am Riemen in Strom umgewandelt wird und Smartphone und Musikplayer mit Energie versorgt. Gestern Abend war er mit seiner

Freundin in einer Disco, in der die Bodenschwingungen in Strom umgewandelt werden. Er hat eine Dauerkarte für diesen Club, weil er wesentlich an diesem Projekt mitgewirkt hat.

Sein Energy-Enhancement-Frühstück schmeckt hervorragend und gibt Kraft für zwei. Dann mal los. Auf der Hauptstrasse schaltet sich das elektrisch angetriebene Cabrio auf Autopilot und Futuro geht seine Mails durch und feilt an seiner Präsentation für heute Nachmittag. Eine Pop-up-Nachricht unterbricht ihn: Der Bundesrat schlägt ein Rentenalter 70 vor. Das würde in seiner Firma eigentlich nur den Status Quo bekräftigen. Ab 55 darf man aber – wenn man das möchte – Dampf rausnehmen: Die Arbeit wird dann auf mehr Hände verteilt. Die Bezeichnung «55plus» steht für jene Aufgaben im Unternehmen, die besonders viel Erfahrung voraussetzen. Im Kundendienst wird darauf geachtet, dass die Ansprechpartner in etwa der gleichen Generation angehören wie die Kunden.

Am Autobildschirm meldet sich seine Tochter. Sie studiert an der ETH synthetische Biologie. Zur Zeit absolviert sie in der weltgrössten In-Vitro-Fleisch-Fabrik ein Praktikum. Hier wird künstliches Muskelfleisch gezüchtet, um den steigenden Bedarf an tierischen Kalorien zu decken. Sie sprudelt geradezu über mit verblüffenden Details, aber Futuro muss abklemmen. Denn er nähert sich seinem Arbeitsplatz und muss nun wieder selber ins Steuer greifen. Aber einen Vorsatz hat er sich genommen: Wenn sie nächsten Monat zurück ist, wird er ihr ausnahmsweise wieder mal ein echtes Rindssteak braten.



Georges T. Roos

Georges T. Roos ist Zukunftsforscher, Inhaber des Zukunftsforschungsinstituts ROOS Trends&Futures, Gründer und Direktor der European Futurists Conference Lucerne, Luzern. Themen: Megatrends, gesellschaftlicher Wandel, Wertewandel Früherkennungssysteme, Szenario-Technik. Er ist seit 1999 im Vorstand von swissfuture.

# KANN DIE ZUKUNFT «ERFORSCHT» WERDEN?

**Dies ist ein ungekürzter Nachdruck des Beitrages von Bruno Fritsch aus dem Buch «Zukunftsforschung in der Schweiz», das er mit Gerhard Kocher 1970 im Berner Verlag Paul Haupt verfasst hat. Der im Jahr 2009 verstorbene Fritsch geht darin der Frage nach, ob die Erforschung der Zukunft überhaupt möglich ist und er vermittelt einen Überblick über die Methoden. Er plädiert vor allem für Interdisziplinarität.**

Prof. Dr. Bruno Fritsch

Seit die Wissenschaft den Einsatz komplexer Technologien im Produktionsprozess möglich machte, ist wegen der zunehmenden Verflechtung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Ressourcenverbrauch und Umweltbeeinflussung das Bedürfnis nach umfassenden Prognosen immer dringender geworden. Die auf ökonomische Modelle abgestützten Verfahren sind geeignet für kurzfristige Zeiträume, das heisst für zwei bis höchstens fünf Jahre, zum Beispiel die Veränderungsarten des Volkseinkommens, der Beschäftigung, des Investitionsvolumens usw. je nach den zur Verfügung stehenden statistischen Unterlagen einigermaßen zuverlässig zu prognostizieren.

Für die Zwecke der Erforschung möglicher Auswirkungen der angewandten Wissenschaft, insbesondere der Technik auf die menschliche Umwelt und auf die Gesellschaft, ist es indessen erforderlich, neue Methoden vor allem im Bereich des «technological forecasting» zu entwickeln und anzuwenden (Jantsch 1967). Von diesen mehr praktisch orientierten Prognoseverfahren sind Zukunftsentwürfe zu unterscheiden, die, ins Utopische gehend, den Menschen in einer verhängnisvollen Verquickung mit der Technik sehen, wie dies zum Beispiel in Huxleys *Brave New World*, in Samjatin's *Wir* oder in Orwells *1984* geschieht. Klages spricht in diesem Zusammenhang von «Modellen negativer Zukünfte» (Klages 1969). Auch die Schriften von Robert Jungk greifen weit vor; hinsichtlich der angewandten Methode steht Jungk (1968) jedoch zwischen den statistisch abgesicherten Verfahren der positiven Prognostik und den weit vorgreifenden Entwürfen von Orwell bzw. Huxley.

### Futurologie

In der Öffentlichkeit werden nun alle Prognosemethoden vom einfachen Extrapolationsmodell bis zu den phantasiebeflügelten Visionen von Science-Fiction-Filmen unter den Sammelbegriff

«Futurologie» bzw. «Zukunftsforschung» subsumiert. Das erweckt Assoziationen mit Begriffen wie Astrologie, Prophetie, Science fiction und ähnlichem. Etablierte wissenschaftliche Disziplinen erheben ihre Kritik; sie weisen einerseits auf die zahlreichen Fehlprognosen hin, die trotz vermeintlich abgesicherten statistischen Methoden immer wieder vorgekommen sind (Kohlenknappheit, Wirtschaftskrise nach dem Zweiten Weltkrieg, usw.), und erheben andererseits zum Beispiel unter Hinweis auf Popper (1965) gewichtige wissenschaftstheoretische Einwände.

Eine ausgewogene und umsichtige Analyse der vielen methodologischen Probleme, die sich in diesem Zusammenhang stellen, gibt unter anderem Klages in dem oben erwähnten Aufsatz. Gibt es zwischen dem Extrem einer linearen Trendextrapolation auf der einen und utopischen Zukunftsvisionen auf der anderen Seite einen wissenschaftlich vertretbaren Zwischenweg, auf welchem es möglich wäre, unter Berücksichtigung der innovativen Potenzen moderner Technologien objektiv mögliche Zukunftstendenzen sichtbar zu machen und damit «zum Gegenstand der gesellschaftlichen Entscheidung» (Klages) werden zu lassen. Ich glaube, es gibt einen solchen Weg. Er soll, ausgehend von konkreten Problemstellungen, im folgenden wenigstens in groben Umrissen gedeutet werden.

### Auswirkungen

In vielen Industriestaaten, so zum Beispiel in den USA, in Frankreich, England und der Bundesrepublik Deutschland, werden heute auf breiter Basis die technischen und politischen Voraussetzungen für die Lösung öffentlicher Zukunftsaufgaben wie Umweltschutz, Transport und Verkehr, Präventivmedizin usw. durch zahlreiche Förderungsprogramme vorbereitet. Dabei stehen zukunftsbezogene Schlüsseltechnologien, die für den wissenschaftlich-technischen wie für den sozioökonomischen Bereich von besonderer



Bedeutung sind, im Vordergrund. In der Bundesrepublik werden neben Weltraumforschung, Kernphysik und Datenverarbeitung gegenwärtig folgende Wissenschaftszweige durch detaillierte Studien sowohl auf ihre wirtschaftliche als auch ökologische Bedeutung mit dem Ziel geprüft, ein differenziertes Förderungsprogramm für die Zukunft zu entwerfen: Physikalische Technologie mit den Schwerpunkten Halbleiterphysik, neuartige Werkstoffe und Verarbeitungsverfahren, physikalische und technische Optik, physikalische Analysen-, Mess- und Regelverfahren, physikalische Technologie unter Grenzbedingungen sowie Plasmatechnik, ferner Energietechnik, insbesondere Energieumwandlung, -speicherung und -transport (Brennstoffzellen, Supraleitungskabel). Weitere Gebiete sind die chemische Technologie, neue Systeme für Verkehr und Transport, biologische und medizinische Technik, Informationstechnologie (Kommunikation, Technik der Datenbanken) sowie Umweltforschung und Umweltschutz.

Das Neue an dem angestrebten Förderungsprogramm liegt in dem Bemühen, die auf Grund von eingehenden Fachstudien heute absehbaren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen der neuen Technologien in den Griff zu bekommen. Wieweit dies gelingen wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist, dass ein solches Unterfangen die Mitwirkung sowohl der Naturwissenschaftler und Techniker als auch der modernen Zweige der Sozialwissenschaft erfordert, denn einerseits sind die Sozialwissenschaftler nicht in der Lage, die im Bereich der Grundlagenforschung in der Naturwissenschaft und Technik sich abzeichnenden neuen Möglichkeiten auch nur annähernd zu erkennen; andererseits fällt es den Naturwissenschaftlern und Technikern häufig schwer, die ziemlich komplizierten und oft schwer nachweisbaren Wechselwirkungen im System «Technik-Gesellschaft» ohne das klärende Gespräch mit den Sozialwissenschaftlern und ohne Zuhilfenahme von Simulationstechniken sofort zu erkennen. Um hier eine fruchtbare Zusammenarbeit zu erreichen, ist einerseits die Erlernung einer gemeinsamen Sprache und andererseits die Herausbildung eines entsprechenden Problembewusstseins erforderlich. Beides muss schon an den Universitäten und Hochschulen geübt werden.

### Bessere und schnellere Entscheidungen

In diesem Zusammenhang sind einmal das schon seit mehreren Semestern an der Universität Karlsruhe unter der Leitung von Professor Karl Steinbuch laufende Seminar «Zukunft» sowie zum anderen die am Zentrum Berlin für Zukunftsfors-

schung betriebene wissenschaftliche Arbeit von Bedeutung. Während über das umfangreiche Forschungsprogramm des «Zentrums Berlin» sowohl eine Broschüre als auch ein Publikationsorgan des Zentrums unter dem Namen «Analysen und Prognosen» orientiert, werden im Seminar von Professor Steinbuch Themen behandelt wie «Technischer Fortschritt und Kreativität», «Beziehungen zwischen Systemtechnik und Zukunftsforschung», «Neue Modelle für den zukünftigen Städtebau», «Umwelt von morgen», «Bildung für die Zukunft» usw. Unter dem Titel «Situation und Zielsetzung» schreiben die Initiatoren des «Zentrums Berlin» u. a. folgendes:

«Wir stellen uns (...) in erster Linie die Aufgabe, durch interdisziplinäre Zusammenarbeit verbesserte Orientierungs- und Entscheidungshilfen für bessere und schnellere Entscheidungen in Politik, Forschung und Wirtschaft zu schaffen. Es kommt uns darauf an, diejenigen Probleme, die heute dem Fortschritt der Zivilisation entgegenstehen oder mit deren Entstehung in absehbarer Zukunft gerechnet werden muss, sichtbar zu machen und akzeptablen Lösungen zuzuführen. Wir wollen darauf bedacht sein, Überholtes zu markieren und innovative Potenzen möglichst frühzeitig erkennbar und hinsichtlich ihres Zukunftsgehaltes abschätzbar werden zu lassen. Wir wollen so dazu beitragen, frische Kristallisationspunkte zu bilden, neue Akzente zu setzen und fruchtbaren Ideen zum Durchbruch zu verhelfen. Auch wollen wir auf diesem Weg bei der Entstehung neuer Wertmassstäbe behilflich sein, die in eindeutiger Weise als bisher an den Möglichkeiten der Zukunft orientiert sind.»

Mit den methodologisch-philosophischen Grundfragen dieser neuen gesellschaftlichen Rolle der Wissenschaften wird sich schon in naher Zukunft ein von Professor von Weizsäcker gegründetes Institut befassen. Andere Institute, wie z. B. das in Hannover von der Industrie gegründete «Institut zur Erforschung technologischer Entwicklungslinien» sowie die mit öffentlichen Mitteln unterstützte «Studiengruppe für Systemforschung» in Heidelberg, widmen sich wiederum mehr der Lösung praktischer Probleme.

### Methoden

Das Gespräch sowie die wissenschaftliche Arbeit ist also auf breiter Basis bereits im Gang. Ähnliches liesse sich natürlich auch über die USA ausführen, wo insbesondere die Arbeiten von Olaf Helmer, Herman Kahn und A. Wiener (1968) Beachtung verdienen. Bereits sind auch die verschiedenen Methoden, mit welchen man über die

bekanntesten Verfahren der Trendanalyse hinausgeht, vor allem im Zusammenhang mit dem «technological forecasting» kritisch geprüft und systematisiert worden; (Jantsch 1967/Bommer 1969). Es ist im Rahmen eines solchen Aufsatzes jedoch nicht möglich, auf diese wichtigen Arbeiten näher einzugehen.

Bommer (1969) teilt die Methoden der Zukunftsforschung in vier Gruppen ein:

1. Intuitive Methoden (Brainstorming, Delphi-Methode, Utopia-Beschreibungen).
2. Explorative Methoden (Zeitreihen- und Trendextrapolationen, Contextual-Mapping, Morphologie-Studien, Szenarios, Historische Analogie, Strukturanalysen, Querschnittsanalysen, Substitutionsanalysen, Input-Output-Analysen, Diffusionsanalysen).
3. Projektive Methoden (Präferenzanalysen, Entscheidungsmodelle, Relevanzbäume, Netzplantechnik, Optimierungsverfahren [lineare, nichtlineare, dynamische Programmierung, Theorie der Spiele]).
4. Rekursive Methoden (Integrierte Management-Informationssysteme, Früherkennungssysteme).

Zum Schluss noch ein Wort zur gesellschaftlichen Rolle der Zukunftsforschung: Sicherlich kann man die Zukunft nicht in dem Sinne «erforschen» wie etwa die Erdatmosphäre oder den Atomkern; wohl aber ist es möglich – und meines Erachtens notwendig, – unser Verhältnis zur Technik zu entmythologisieren und die Auswirkungen der Technik zum Gegenstand des gesellschaftlichen Entscheidungsprozesses zu machen. Das ist nur auf einer breiten und soliden naturwissenschaftlichen Basis möglich, die in unseren Ausbildungsprogrammen so gestaltet werden muss, dass sich aus ihr heraus (und nicht gegen sie) ein kritisches Problembewusstsein entwickelt. Nur so werden wir verhindern, dass Zukunftsforschung zur «prospektiven Selbsterhaltungspraxis» (7) einzelner Interessenkreise und damit zum Instrument der Technokratie oder zu einem Tummelplatz für Weltverbesserungsfanatiker degeneriert.

Die Arbeit an diesen Problemen muss aber nicht nur zwischen Vertretern verschiedener Disziplinen systematisch organisiert werden, sondern – und das erscheint mir noch wichtiger – auch zwischen den Generationen, vor allem zwischen derjenigen der heute aktiven Wissenschaftler und der jungen

(nicht nur studentischen) Generation, denn sie wird schon morgen die Unterlassungen und Fehler von heute zu spüren bekommen. Sie hat deshalb nicht nur ein Anrecht auf Information und Unterweisung – wiewohl dies der notwendige Anfang ist –, sondern sie muss auch in den Prozess der «Entstehung neuer Wertmassstäbe» und damit «möglicher Zukünfte» voll integriert werden.



**Prof. Dr. Bruno Fritsch**

wurde 1926 in Prag geboren und übersiedelte 1947 in die Schweiz. 1952 promovierte er an der Universität Basel mit einer Arbeit über «Die Geld- und Kredittheorie von Karl Marx» zum Dr. rer. pol. 1958 habilitierte er an der Universität Basel. Er war Professor in Karlsruhe, Heidelberg und ab 1965 an der ETH Zürich. Gastprofessuren hatte er in Harvard, Brügge, Canberra, Salzburg, Bellagio, Florenz, Sydney und Prag. Zu seinen Spezialgebieten gehörten Energie, Ökonomie, Ökologie und Dritte Welt. Aufschlussreich ist ein Interview mit ihm auf [www.philosophia-online.de/mafo/heft2003-5/Fritsch.htm](http://www.philosophia-online.de/mafo/heft2003-5/Fritsch.htm). Ein Verzeichnis seiner zahlreichen Publikationen findet sich auf [www.uzh.ch/wsf/fritsch\\_publications.html](http://www.uzh.ch/wsf/fritsch_publications.html). Fritsch war 1970 mit Gerhard Kocher Initiator und Gründer der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung SZF, der heutigen Swissfuture. Am 4. Februar 2009 ist Prof. Bruno Fritsch im Alter von 83 Jahren in Küssnacht ZH gestorben.

### Literatur

Bommer, J.: Methoden der Zukunftsforschung; in: Analysen und Prognosen, Heft 5, September 1969.  
Jantsch, E. (1967): Technological Forecasting in Perspective, OECD Paris.

Jungk, R. (1968): Mögliche und wünschbare Zukünfte; in: Protokoll Nr. 31 des Bergedorfer Gesprächskreises.

Kahn, H./Wiener, A. J. (1968): The Year 2000, New York.

Klages, H.: Aufgaben und Ziele der Zukunftsforschung; in: Analysen und Prognosen, Heft 5, September 1969.

Popper, K. (1965): Das Elend des Historismus, Tübingen.

Lübbe, H. (1969): Ernst und Unernst der Zukunftsforschung; in: Merkur 250, Heft 2, Jahrgang, 23. S. 125.



# ZUKUNFTSFORSCHUNG: HUNDERT JAHRE GESCHICHTE

**Die Zukunftsforschung ist ein Kind des zwanzigsten Jahrhunderts. Sie entstand als Reaktion auf die komplexen Problemlagen der Industriegesellschaft und den enorm gestiegenen Orientierungsbedarf von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Der Zukunftsforscher und Sciencefiction-Autor Karlheinz Steinmüller über die Geschichte dieser Disziplin.**

Karlheinz Steinmüller

Es spricht vieles dafür, den Ursprung der Zukunftsforschung auf die 1940er Jahre zu datieren, als Ossip K. Flechtheim den Terminus «Futurologie» prägte, und als Kriterium die Institutionalisierung der Zukunftsforschung in den ersten amerikanischen Denkfabriken anzusehen. Die Traditionslinien, die zu ihrer Etablierung führten, lassen sich jedoch weiter zurückverfolgen.

## Die Welt in hundert Jahren

Ab der letzten Dekade des 19. Jahrhunderts versuchten einzelne Forscher, die Behandlung von Zukunftsfragen aus dem Dunstkreis geschichtsphilosophischer Spekulation, sozialer Utopien und utopisch-technischer Romane herauszuführen und das Modell der empirischen Wissenschaften auch auf diesen Bereich zu übertragen. Eine systematische Analyse von technischen, ökonomischen und sozialen Entwicklungen sollte die Erkundung der Zukunft zu einer mehr oder weniger empirischen Disziplin und damit die Zukunft selbst vorherberechenbar machen.

Ein frühes Beispiel für diesen Zugang bildet der spätere Medizin-Nobelpreisträger Charles Richet. 1892 veröffentlichte er *Dans Cent Ans*. Richet erhob in diesem Buch den Anspruch, seine Hypothesen mit grösstmöglicher Präzision und nach beinahe wissenschaftlichen Methoden zu verfolgen, aber zugleich wusste er, dass unvorhersehbare Ereignisse alle Kalkulationen über den Haufen werfen können. Bezeichnenderweise treffen Richets statistische Trendextrapolationen für die Bevölkerungsentwicklung recht gut zu. Dagegen verfehlte er es – wie übrigens viele Friedensbewegte seiner Zeit –, die Möglichkeit eines katastrophalen Zukunftskrieges ernsthaft ins Auge zu fassen. Im Allgemeinen blieb Richet natürlich den Zukunftsvisionen seiner Epoche verhaftet: Züge mit 100 km/h, Flugmaschinen und alternative Energiequellen, welche die sich erschöpfenden Kohlenlagerstätten ersetzen. In Grossbritannien war Herbert G. Wells, der heute fast ausschliesslich als Stammvater der Sciencefiction rezipiert wird, eine Schlüsselfigur

für die Herausbildung der Zukunftsforschung. Rechtzeitig zur Jahrhundertwende publizierte er eine Artikelserie, die 1902 zu dem Band *Ausblicke auf die Folgen des technischen und wissenschaftlichen Fortschritts für Leben und Denken des Menschen* zusammengefasst wurde. Darin versuchte er, durch eine umfassende Abwägung sozialer Prozesse und technischer Möglichkeiten verifizierbare Prognosen abzugeben. In seiner Argumentation setzt Wells bei den neuen mechanischen Fortbewegungsmitteln (Eisenbahnen, Motorwagen...) an, diskutiert ihre Einsatzmöglichkeiten (Sieg der Strasse in der Konkurrenz mit der Schiene) und ihre Auswirkung auf einzelne Gewerbe und die Struktur der Städte, etwa die Zersiedlung des Umlandes. Er erörtert Umbrüche im Sozialgefüge und die künftige Kriegsführung. Schliesslich mündet seine Argumentation in die These der «Synthese immer grösserer und immer komplizierter sozialer Einheiten», letztlich in der Vision eines technokratischen Weltstaats.

Im spätwilhelminischen Deutschland erschien 1910 ein Buch, im dem ähnlich umfassend wie bei Wells Zukunft thematisiert wird: der von Arthur Brehmer herausgegebene Sammelband *Die Welt in hundert Jahren*. Während beispielsweise Bertha von Suttner eine Epoche des Friedens entwirft, ergehen sich andere Autoren in Visionen von Zukunftskriegen, die mit neuen Waffen (etwa Ganzmetall-Luftschiffen) geführt und drahtlos taktisch geleitet werden. Daneben schreibt Eduard Bernstein über das soziale Leben in 100 Jahren – und mahnt sogleich zur Vorsicht: allzu oft malten die «von der Technologie ausgehenden Zukunftsschilderer» blühende Bilder etwa von synthetischer Nahrung, «nur den Kostenpunkt behandeln sie gern en bagatelle. Er ist aber leider für das soziale Leben keine Bagatelle.»

Diese drei Beispiele mögen einen Eindruck vom breiten Spektrum des Zukunftsdenkens um 1900

geben. Sie umreissen wesentliche Themenlinien, die sich durch die gesamte bisherige Geschichte der Zukunftsforschung ziehen: Demographie, Energie und Verkehr, Veränderungen in der Konstellation der grossen Mächte, das Verhältnis von Mensch und Technik.

## Krisen, Zyklen, Grossprojekte

Sucht man nach Vorformen der Zukunftsforschung in der Zwischenkriegszeit, wird man auf vielfältige Weise fündig. Zum ersten entwickelte sich – gerade angesichts von Konjunkturschwankungen und Krisen – die Wirtschaftsprognostik. Am langfristigen Ende entwarf der Leningrader Ökonom Wassili Kondratieff in den 1920er Jahren die Theorie der «langen Wellen», die später von Joseph Schumpeter aufgegriffen wurde. Am kurzfristigen Ende gelangen durch die von dem amerikanischen Marktforschungspionier George Gallup entwickelten Umfragemethoden immer bessere Bedarfsvorhersagen – und ebenso Wahlprognosen. Zum zweiten beruhten die Grossprojekte dieser Zeit, Staudämme und andere Infrastrukturmassnahmen, auf langfristigen Planungen, die wiederum auf Vorhersagen über die Wirtschaftsentwicklung, den künftigen Energieverbrauch etc. rekurrierten. Versteht man staatliche Planung als Zukunftsgestaltung, so muss deren Beginn spätestens mit der deutschen Kriegswirtschaft im Ersten Weltkrieg angesetzt werden, die eine allseitige Erfassung und Dienstbarmachung der einheimischen Ressourcen und den Ersatz von Importgütern bezweckte und das Vorbild für die Staatsplanung in der Sowjetunion abgab. Die Fünfjahrespläne Stalins setzten einen angeblich wissenschaftlich begründeten Zukunftsentwurf von Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung voraus. Die «Grossbauten des Kommunismus» wie die Staudamm-Serie am Don und die «Wolgaskade» stehen in einer Reihe mit Stauwerken in Europa und in Nordamerika oder auch den grandiosen niederländischen Eindeichungsprojekten (Ijsselmeerprojekt, 1932 vollendet). Da Grossprojekte langfristige Planungen voraussetzen, gingen von ihnen Anregungen für die Zukunftsforschung aus, die sich etwa an der Regulierung des Tennessee Rivers im Rahmen des Roosevelt'schen New Deals ab 1933 ablesen lassen. Im Gegensatz zur stalinistischen Planung bezog die Tennessee Valley Authority bewusst partizipative Elemente als Ausdruck einer «lebendigen Demokratie» in die Planungsverfahren ein. Befürworter des Projekts argumentierten, dass Gesamtplanung sehr wohl mit Demokratie und Freiheit vereinbar sei. Zum dritten erschienen in der Zwischenkriegszeit zahlreiche Sachbücher und essayistische Arbeiten zu Zukunftsfragen, oft aus

der Feder bedeutender Wissenschaftler. Als ein Beispiel mag die von 1924 bis 1930 publizierte Buchreihe «To-day and To-morrow» dienen. Sie begann mit dem Essay *Daedalus, or Science and the Future* des Biologen J. B. S. Haldane, der insbesondere eine kühne Vorwegnahme der Gentechnik enthält und unter anderem Aldous Huxleys klassische Antiutopie *Schöne Neue Welt* (1932) inspirierte. Bertrand Russel reagierte noch im selben Jahr mit einem von warnenden Tönen geprägten Essay *Icarus, or The Future of Science*. Der Themenkreis der Reihe spannte sich von der Zukunft des Krieges, der Presse, des Rundfunks, des Handwerks und der zukünftigen Rolle des weiblichen Geschlechts bis zur Ernährung, Kleidung und Musik der Zukunft. Neben gegenwartsverhafteten Extrapolationen und relativ nüchternen Einschätzungen von technischen und sozialen Entwicklungslinien stehen dabei kühne bis bizarre Spekulationen.

## Zukunft als Gegenstand von Wissenschaft

Am Ende des Zweiten Weltkriegs waren die Bedingungen für die Entstehung der Zukunftsforschung gegeben. Mit den neuen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Methoden (Umfragen, Ökonometrie, Operations Research) und den ersten Computern stand ein Instrumentarium zur Verfügung, das es gestattete, Zukunftsfragen quantitativ oder teilquantitativ zu behandeln. Die pragmatische Wissenschaftstradition in den USA schuf zudem ein günstiges Umfeld für unkonventionelle Herangehensweisen und für die Entstehung einer «knowledge industry» mit grossen und kleineren Denkfabriken.

Als Robert Jungk Ende der Vierzigerjahre die USA bereiste, konnte er über zukunftsorientierte Forschungseinrichtungen von Grossunternehmen wie Du Pont, über das «scientific forecasting» an Institutionen wie der Brookings Institution und dem Twentieth Century Fund und den Einsatz von «Elektronenorakeln» beim National Bureau of Standards und in der RAND Corp. berichten. Organisation und Methoden der amerikanischen Zukunftsforschung gaben in der Folgezeit das Modell für einen Grossteil der Zukunftsforschung in Europa vor. Auf dem europäischen Kontinent wandten sich zuerst französische Forscher einer systematischen wissenschaftlichen Erkundung der Zukunft zu. 1957 gründete der Philosoph und Bildungspolitiker Gaston Berger das «Centre International de Prospective» in Paris, das insbesondere auch kulturelle und gesellschaftliche Aspekte künftiger Entwicklungen in die Untersuchungen einbezog. Um sich gegen die kurzfristige, extrapolative «prévision» abzugrenzen

zen, führte Berger den Begriff der «prospective» ein, der auf langfristige Fragestellungen abzielt, die eine ganzheitliche Betrachtungsweise benötigen und Unsicherheiten und Diskontinuitäten einschliessen. 1960 gründete Bertrand de Jouvenel die Vereinigung «Futuribles Internationales»; in dem 1964 erschienenen Buch *L'Art de la Conjecture* entwickelte er um den Kernbegriff der möglichen Zukünfte «futuribles» seine Konzeption einer offenen, nicht-deterministischen Zukunftsforschung, die weiche Faktoren, Alternativdenken und normative Elemente einbezieht. Weitere Einrichtungen folgten in den nächsten Jahren: DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire, 1963), BIPE (Bureau d'Information et de Prévision Economique) und andere. Seit den Zeiten der Planification ist für die französische Zukunftsforschung eine enge Verbindung mit der Administration bzw. dem staatlichen Handeln charakteristisch.

### Der Wettlauf zum Jahr 2000

Die Systemkonfrontation zwischen dem Westen und dem Ostblock drückte spätestens seit dem «Sputnikschock» von 1957 der Zukunftsforschung ihren Stempel auf. In den USA avancierte Herman Kahn mit seiner kaltblütigen Analyse eines möglichen Atomkriegs praktisch über Nacht zum Clausewitz des Nuklearzeitalters. Spieltheoretisch motivierte Konzepte wie MAD – mutual assured destruction, gegenseitige gesicherte Vernichtung – hielten Einzug in das militärstrategische Denken. Zugleich wurde die Szenariomethodik von Kahn und anderen aus dem Sandkasten der militärstrategischen Planspiele in die Zukunftsforschung übertragen. Eine ähnliche Entwicklung nahm die Delphitechnik, die zuerst von der RAND Corp. für nuklearstrategische Fragestellungen entwickelt worden war. Ihre erste namhafte zivile Anwendung fand sie in der berühmten «Long-Range Forecasting Study», dem Modell aller späteren Technologie-Delphis, Anfang der 1960er Jahre. Dass gerade die technologische Früherkennung zu einem Kernbestandteil der Zukunftsforschung wurde, verwundert nicht. Fand doch der Kalte Krieg mit dem Sowjetblock auch als technologisches Wettrüsten statt, und viele malten die Gefahr einer «technologischen Lücke» an die Wand. Die Angst, überflügelt zu werden, drückte sich in Publikationen wie *Der Wettlauf zum Jahr 2000* (Fritz Baade, 1960) und *Formeln zur Macht* (Wilhelm Fucks, 1965) aus. Nach Fucks' Machtindex würden im Jahr 2000 die Volksrepublik China und die Sowjetunion die USA weit übertreffen. Die Franzosen wiederum fürchteten *Le défi américain* (J.-J. Servan-Schreiber, 1967) und wenig später prognostizierte H. Kahn den Aufstieg Japans: *Bald werden sie die ersten sein* (1970).

Zweckpessimistische Warnrufe, im Wettlauf der Nationen abgehängt zu werden, gehören bis auf den heutigen Tag zum Grundrepertoire des modernen Zukunftsdenkens.

Im Zeichen des «Wettlaufs zum Jahr 2000» stieg praktisch überall in der Welt das öffentliche Interesse an Zukunftsfragen. Zahlreiche Zeitschriften wurden in dieser Epoche gegründet: *futuribles* (1961), *The Futurist* (1967, Magazin der World Future Society), *futures* (1968, Grossbritannien), *futuribili* (Italien). In Deutschland war den Zeitschriften *Das Atomzeitalter* (1959-1968), *analysen und prognosen – über die welt von morgen* (1968-1981, Zeitschrift des Berliner «Zentrums für Zukunftsforschung») und *Futurum* (1968-1971) keine dauerhafte Existenz beschieden. Die Zahl der Studien und Sachbuchpublikationen wuchs gleichfalls enorm an, wobei neben optimistische Schriften zum Beispiel zu den Megastädten der Zukunft zunehmend solche traten, die vor Umwelt- und Ernährungsproblemen warnten. Zu erwähnen ist beispielsweise die von Robert Jungk und Hans Josef Mundt herausgegebene Buchserie «Modelle für eine neue Welt», in der von 1964 bis 1969 insgesamt 16 Titel zu Themen wie Demographie, Mobilität, Folgen der Automation und Freizeitgesellschaft oder auch «Die Demokratie im technischen Zeitalter» erschienen. In den späten Sechziger Jahren wandten sich auch Grossunternehmen wie Shell und internationale Organisationen verstärkt Zukunftsfragen zu. Beispielsweise führte die 1961 gegründete OECD im Herbst 1968 in Bellagio/Italien ein Symposium zu «Long Range Forecasting and Planning» durch, an dem namhafte Experten teilnahmen. In einer «Deklaration von Bellagio» stellten sie fest, dass die Technologieentwicklung mit all ihren sozialen, politischen und anderen Folgen die sozialen Institutionen vor immer komplexere Probleme stelle. Technokratische Zielvorstellungen und orthodoxe Planungsmethoden würden den Problemlagen nicht gerecht, Wertvorstellungen und alternative Ansätze müssten in den Planungsprozess einfließen. Angesichts der sich rasch entwickelnden objektivierenden und quantitativen Methoden konnte sich diese Einschätzung jedoch nicht durchsetzen.

### Der Club of Rome und seine Wirkung

1972 publizierten Donella und Dennis Meadows *Die Grenzen des Wachstums*. Auftraggeber der Studie war der «Club of Rome», ein 1968 vom italienischen Industriellen Aurelio Peccei und von Alexander King, dem Generaldirektor für Wissenschaft und Technologie der OECD, ins Leben gerufenes Netzwerk von damals rund einhundert

Persönlichkeiten. Sie einte die Überzeugung, dass angesichts eines zu langsamen und inadäquaten Regierungshandelns ein tieferes Verständnis der globalen Entwicklungsprozesse wünschenswert sei und dieses nur durch eine globale Perspektive, eine holistische Herangehensweise und einen langfristigen Zeithorizont erreicht werden könne. Die Grenzen des Wachstums markiert sowohl in inhaltlicher wie auch in methodischer Sicht eine Zäsur. Inhaltlich kennzeichnete die Studie eine Wende weg vom technologisch inspirierten Zukunftsoptimismus der Sechziger Jahre: Bereits in absehbaren Zeiträumen werde das Wachstum von Weltwirtschaft und Weltbevölkerung die Ressourcen der Erde erschöpfen und die natürliche Umwelt zerstören. Methodisches Neuland betrat die Studie insofern, als zum ersten Male ein dynamisches Modell für das überaus komplexe System von Wirtschaft, Umwelt und Bevölkerung auf globaler Ebene entwickelt wurde. Dieses Modell, das auf Jay Forresters «Industrial Dynamics» beruhte, erlaubte es zudem, Wirkungen von steuernden Eingriffen vorherzuberechnen. Die dazu nötigen Simulationsläufe mit veränderten Parameterkonstellationen können als Szenarien angesehen werden. Bekanntlich riefen *Die Grenzen des Wachstums* und weitere Studien des Club of Rome eine heftige Debatte um die methodischen Grundlagen des Modells und seine ideologischen Voraussetzungen hervor. Zugleich vermittelten die Studien einem breiten Publikum grundlegende Einsichten in die Vernetztheit der globalen Probleme und die Belastungsgrenzen der Biosphäre und förderten damit nicht unwesentlich das Umweltbewusstsein. Zahlreiche andere Forschergruppen entwickelten ihrerseits globale Modelle, wobei sie spezifische Aspekte – von der Landwirtschaft bis zu internationalen Beziehungen – ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückten. «Global modelling» wurde zu einem eigenständigen Zweig der Zukunftsforschung. Bis auf den heutigen Tag veröffentlicht Dennis Meadows spannende Updates seines Weltmodells. An der grundlegenden Botschaft hat sich nichts geändert.

### Eine zweite Welle der europäischen Zukunftsforschung

In den frühen 1970er Jahren erlebte die europäische Zukunftsforschung eine Gründungswelle. Zum einen richteten vor allem sozialdemokratische Regierungen spezielle Beratungsinstitutionen ein: in den Niederlanden den Wissenschaftlichen Rat für Regierungsfragen, in Schweden das Schwedische Sekretariat für Zukunftsforschung, in Deutschland wurde das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung gegründet,

das später durch die deutschen Delphi-Studien hervortreten sollte. Zum anderen verstärkte sich die Vernetzung der Zukunftsinteressierten – wie etwa an der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung (gegründet 1970) abzulesen ist. Die Notwendigkeit einer wirklich internationalen Fachgesellschaft (im Gegensatz zur US-amerikanischen World Future Society) wurde bereits 1967 auf der ersten internationalen Zukunftsforschungskonferenz in Oslo formuliert und auf der zweiten in Kyoto wiederum geäussert. Es bedurfte allerdings einer dritten Konferenz – 1972 in Bukarest – um die World Futures Studies Federation (WFSF) ins Leben zu rufen. Die Gründungswelle um 1972 lässt sich als Ausdruck des gestiegenen Orientierungs- bzw. Beratungsbedarfs sowohl von Politik und Verwaltung als auch der Wirtschaft verstehen. Rasante technologische Entwicklungen, die Entspannungspolitik und insbesondere reformpolitische Vorhaben auf vielen Gebieten von der Raumordnungs- bis zur Bildungspolitik erforderten verlässliche Daten über die Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung, über Potentiale von Technologien und vieles mehr. Spätestens die Ölkrise von 1973 machte aber auch deutlich, dass eine strategische Langfristplanung nicht auf einer rein extrapolativen Verlängerung bestehender Trends aufbauen kann. Parallel zu den weltpolitischen und weltwirtschaftlichen Veränderungen stellten gesellschaftliche Prozesse – die Studentenbewegungen von 1968, die Friedens- und Umweltbewegungen der 1970er-Jahre – das technokratische Modell der Gestaltbarkeit von Zukunft durch Funktionseliten in Frage. Aus den neuen sozialen Bewegungen heraus entwickelten sich in mehreren europäischen Staaten Ansätze zu einer «alternativen», «kritischen» Zukunftsforschung, die bewusst Position gegen die «Establishment-Futurologie» bezog. Ihre Vertreter proklamierten eine emanzipatorische «zweite Phase» der Zukunftsforschung, die sich mit der Friedensforschung und den neuen sozialen Bewegungen verschränken sollte. Vom Methodischen her stützte sich diese neue Strömung auf partizipative Verfahren der Zukunftsgestaltung wie die Methode der Zukunftswerkstätten. Eine gewisse Institutionalisierung fand diese Richtung in alternativen Umweltforschungsinstituten.

In den 1980er-Jahren, im Zeichen des Reagan-schen «Kriegs der Sterne», als die jüngere Generation «no future» auf ihre Fahnen schrieb, setzte die Zukunftsforschung immer mehr auf das «Prinzip Verantwortung», suchte unter dem Eindruck der Selbstorganisations- und Chaostheorie nach «evolutionären Wegen in die Zukunft»

und fand eine neue Leitorientierung im Konzept der Nachhaltigkeit. Der «Bruntland-Bericht» *Our Common Future* (1987, Bericht der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung) spielte dabei eine ähnliche Impulsrolle wie fünfzehn Jahre vorher *Die Grenzen des Wachstums*. In fast allen europäischen Staaten erarbeiten sowohl bereits länger bestehende als auch neu gegründete Institute neue Konzeptionen für eine nachhaltige Energie-, Verkehrs- oder Technologiepolitik.

### Wachsende Differenzierung

Ein Grossereignis warf 1989 alle Planungen über den Haufen und machte dutzendweise Zukunftsstudien zu Makulatur: die Implosion des kommunistischen Systems in Osteuropa. Kaum ein Zukunftsforscher hatte die deutsche Wiedervereinigung oder gar die jugoslawischen Nachfolgekriege ernsthaft als mögliche Zukunft in Betracht gezogen – nicht einmal als unwahrscheinliches Kontrast-Szenario. Schwerer wiegt, dass nach der Umwälzung keine systematischen methodischen oder forschungspolitischen Lehren aus diesem Versagen gezogen wurden. Als Reaktion wuchs allenfalls die Popularität der Wild Cards. Immerhin kamen nach 1989 neue Themen auf die Forschungsagenda: die Transformation der ehemaligen Staatsplanwirtschaften und Fragen der Erweiterung und Vertiefung der EU. Der verstärkte Fokus auf Governance drückt sich auch im Boom der regionalen Vorausschau-Studien in den 1990er Jahren aus. Auch auf regionaler Ebene ging es vielfach vorrangig darum, wie Europa (bzw. die betreffende Region) in einer globalisierten Welt die technologische und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit bewahren kann und auf welche Weise sich eine ökologisch, sozial und kulturell zukunftsfähige Wirtschafts- und Lebensweise etablieren lässt. Auf die Möglichkeit eines anthropogenen Klimawandels hatten Zukunftsforscher bereits in den 1960er Jahren hingewiesen, jetzt rückten Klimaschutz und Klimafolgen immer höher auf der politischen wie auch der forschungspolitischen Agenda.

Während Zukunftsstudien oder einschlägige Konferenzen in früheren Jahren häufig von staatlichen Stellen, typischerweise Forschungsministerien, oder nationalen und internationalen Stiftungen finanziert wurden, traten etwa ab 1990 verstärkt Nichtregierungsorganisationen als Auftraggeber von Zukunftsstudien wie «Sustainable Netherlands» (1992) oder «Nachhaltiges Deutschland» (1995) hervor. Hieran zeigt sich zum einen der gewachsene politische und auch forschungspolitische Einfluss von Nichtregierungsorganisationen, zum anderen eine generelle

Differenzierung der Auftraggeber- bzw. Akteurs-Landschaft. Dieser Differenzierung entspricht im Bereich der Privatwirtschaft eine seit 1990 relativ beständig wachsende Zahl und Bedeutung von Consultingfirmen für strategische Langfristplanung und verwandte Gebiete, die neben unternehmensinterne Think Tanks, Strategie- und Innovationsabteilungen getreten sind und bisweilen auch für nationale oder europäische Unternehmensverbände arbeiten. Seit den FAST-Programmen (1978-1993) hat auch die Europäische Kommission ein immer breiteres Spektrum von Vorausschau-Aktivitäten gefördert. Die Spanne reicht heute von der Technikvorausschau auf praktisch allen Technologiegebieten bis hin zur regionalen Vorausschau und den neuerdings erfreulich offenen Fragestellungen im Rahmen von «Blue Sky Research» zu neuen Herausforderungen für die europäische Forschungslandschaft. Inzwischen benötigt man bereits die Datenbanken des European Foresight Monitoring Networks bzw. seines gerade etablierten Nachfolgers European Foresight Platform, um sich einen gewissen Überblick zu verschaffen. Heute ist die Zukunftsforschung breit aufgestellt. Im Internet-Zeitalter sind nicht nur neue Fragestellungen (Wirkungen der Kommunikationstechnologien und der so genannten konvergenten Technologien NBIC) dazugekommen, das Internet ermöglicht auch neue Formen der Kollaboration, angefangen von Online-Umfragen bis hin zu Wissensplattformen. Aus der klassischen Delphi-Methode hat sich das «Real Time Delphi» entwickelt, wo individuelle Bewertungen zu beliebigen Zeiten korrigiert werden können. Ähnlich kann man auf «prediction markets» auf den Erfolg von Aussagen über die Zukunft (wie bei Aktien oder Wetten) spekulieren. Erste Untersuchungen deuten darauf hin, dass sich unter bestimmten Umständen die Qualität von Vorhersagen dadurch verbessern lässt. Das Web 2.0 ist dabei, durch neue Formen der Zusammenarbeit und der Präsentation von Wissen letztlich auch die Wissensproduktion tief greifend zu verändern – auch in der Zukunftsforschung.

### Institutionalisierung auf halbem Wege

Gut sechzig Jahre nach ihrem Start als wissenschaftliches Aufgabenfeld hat sich die Zukunftsforschung noch nicht in dem Masse akademisch institutionalisiert wie etwa die Technikfolgenabschätzung. Mittlerweile ist zwar eine Vielzahl von einschlägigen Instituten tätig – zumeist praxisorientierte Beratungsunternehmen, von denen wichtige Impulse ausgehen, – aber zumindest in Europa sind noch zu wenige grundfinanzierte und grundlagenorientierte Forschungseinrichtungen

aktiv. Der Praktiker findet hinreichend Publikationen zur Methodennutzung, darunter auch solche, die die Qualität eines Standardwerks besitzen, doch die kritische Selbstreflexion ist zumindest im deutschsprachigen Bereich noch unterentwickelt. Nach wie vor ist auch ein gewisser Wildwuchs bei der Terminologie festzustellen, der durch den Einfluss der Beratungspraxis noch verstärkt wird. «Bindestrich-Futurologien» wie Technikvorausschau/Technologiefrüherkennung, regionale Vorausschau, Corporate Foresight, Klimafolgenforschung, Bevölkerungsvorausschau, langfristige Ökosystemforschung, geopolitische Prospektivstudien, Vorausschau in der Stadtentwicklung usw. belegen die Ausdifferenzierung der Zukunftsforschung. Die mangelnde Institutionalisierung der Zukunftsforschung als einigermaßen klar abgrenzbare, auch akademisch verankerte Disziplin spiegelt sich jedoch darin, dass die genannten Forschungen in der Regel an hoch spezialisierten Instituten durchgeführt werden, die eine jeweils eigene Terminologie entwickelt haben und eigene Herangehensweisen verfolgen – und der Austausch zwischen ihnen viel zu sporadisch stattfindet. Ein Massstab für die Institutionalisierung einer Disziplin ist die Lehre. Während in den USA – wie auch in Australien oder Südafrika – seit Jahrzehnten futures studies an so unterschiedlichen Einrichtungen wie der Greenleaf University (wirtschaftsorientiertes Fernstudium) und der University of Hawaii (Direktstudium mit soziokulturellem Fokus) angeboten werden, dringt in Europa die Zukunftsforschung nur sehr allmählich in Hochschulcurricula ein. Einschlägige Kurse – in Grossbritannien an der Open University Business School, in Ungarn an der Budapester Corvinus-Universität, in Frankreich am CNAM oder in Finnland im Rahmen der Finland Futures Academy – sind bislang Ausnahmen. Es ist zu hoffen, dass sich mit dem Zentrum für Zukunftsstudien an der Fachhochschule Salzburg, der neu eingerichteten VDI-Professur für Zukunftsforschung an der RWTH Aachen und dem in diesem Herbst beginnenden Masterstudiengang Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin die Situation im deutschsprachigen Raum auf Dauer verbessert. Das 2007 gegründete Netzwerk Zukunftsforschung könnte sich als der entscheidende Schritt zur stärkeren Vernetzung, methodischen Selbstreflexion und akademischen Verankerung der Zukunftsforschung erweisen. Möglicherweise befinden wir uns am Anfang einer neuen Entwicklungsphase. Und vielleicht wäre jetzt der richtige Zeitpunkt, einmal gemeinsam nach den Standards unserer Disziplin über die Zukunft der Zukunftsforschung nachzudenken.



Karlheinz Steinmüller

Karlheinz Steinmüller ist Gründungsgesellschafter und wissenschaftlicher Direktor von «Z\_punkt The Foresight Company» in Köln, Karlsruhe und Berlin. Er verantwortet Foresight-Projekte für Unternehmen und öffentliche Institutionen und ist seit Anfang der 90er Jahre als Zukunftsforscher tätig, u.a. am Gelsenkirchener Sekretariat für Zukunftsforschung. Zuvor arbeitete der diplomierte Physiker und promovierte Philosoph als Wissenschaftler und freischaffender Science-Fiction-Autor. Mehr Infos auf: [www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de)

### Literatur

Minois, Georges: Geschichte der Zukunft. Orakel – Prognosen – Utopien – Prognosen, Artemis & Winkler Düsseldorf und Zürich 1998

Steinmüller, Karlheinz: «Zukunftsforschung in Europa. Ein Abriss der Geschichte», in: Steinmüller, K./Kreibich, R./Zöpel, Chr. (Hrsg.): Zukunftsforschung in Europa. Ergebnisse und Perspektiven, Nomos Baden-Baden 2000, S. 37-54

Uerz, Gereon: ÜberMorgen. Zukunftsvorstellungen als Elemente der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit, Wilhelm Fink München 2006

# TABELLE ZUR GESCHICHTE DER ZUKUNFTSFORSCHUNG

Epoche	Themen	Methoden / Konzepte
1900 – 1914	Zukunftskrieg Mensch und Technik Soziale Konflikte	Essay
1918 – 1939	Der neue Mensch (Eugenik) Rationalisierung Energie und Verkehr Grossprojekte	Extrapolation Wirtschaftszyklen Self-fulfilling prophecy Umfragemethoden
1945 – 1960	Atomkraft – Fluch oder Segen? Raumfahrt Computer und Automatisierung Freizeitgesellschaft	Operations Research la prospective Delphi-Methode Planungsverfahren
1960 – 1970	Kalter Krieg, Wettlauf zum Jahr 2000 Demographie Umweltprobleme Welternährung Informationsgesellschaft / post-industrielle Gesellschaft	Szenarien Szenarioplanung Technological Forecasting
1970 – 1980	Globale Probleme / Grenzen des Wachstums Bürgerbewegung Mobilität und Energie	Systems Dynamics Partizipative Methoden / Zukunftswerkstatt Machbare / konkrete Utopien
1980 – 1990	Eurosklerose Risikogesellschaft Nachhaltige Entwicklung Sozialer Wandel	Selbstorganisation und Chaos Technologiefrüherkennung
1990 – 2000	Neue Weltordnung Glokalisierung Lokale Agenda 21 Wissensgesellschaft Klimawandel Zukunft der Arbeit Governance	Foresight Regional Foresight Internet-Plattformen
2000 – 2010	Digitales Leben / Web 2.0 Sicherheit Konvergente Technologien Ambient Intelligence Aufstieg Asiens Postfossile Welt	Wild Cards / Black Swans Corporate Foresight Real time Delphi Prediction markets

# DIE ORGANISATIONALE ZUKUNFTSSCHAU

**Die organisationale Zukunftsschau erstreckt sich über drei Ebenen: Die Geschichte des Unternehmens, ihre gegenwärtige Situation und – darauf aufbauend – die organisationale Zukunftsschau, in der die Zukunft visualisiert und versprachlicht wird. Der Autor reflektiert über Sinn und Grenzen der organisationalen Zukunftsschau.**

Joël Luc Cachelin

## Durch Management die Überlebensfähigkeit sichern

Die Aufgabe des Managements liegt in der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation. Die Aussage gilt zumindest dann, wenn man sich zu einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre oder den Prinzipien der Nachhaltigkeit bekennt. Das Sichern der Überlebensfähigkeit setzt das Antizipieren voraus, um frühzeitig die dafür nötigen Massnahmen ergreifen zu können. Die Zukunft lässt sich als das bestimmen, was noch kommt. Als solche wird sie immer unfassbar bleiben. Die Zukunft ist unser Schicksal. Als Individuum bestimmen wir unsere Zukunft nur zu einem geringen Teil selber. Unsere Welt, unsere Zukunft ist Folge des Zusammenwirkens der Handlungen der Menschen und Organisationen, die uns umgeben. Es sei dahin gestellt, ob dieses Zusammenwirken ein eigenes Wesen bildet, ob das Zusammenwirken von einer höheren Macht gelenkt wird oder ob diese beiden Deutungen eigentlich in derselben Deutung zusammenlaufen.

## Megatrends zerlegen die Zukunft

Die Managerin, die eine Entscheidung zu treffen hat, kann mit solchen philosophischen Gedankenspielen wenig anfangen. Sie steht vor der Aufgabe, eine Entscheidung zu treffen und nicht vor der Aufgabe das Menschenwesen zu deuten. Bei dieser Entscheidung helfen ihr die Trendbüros und Zukunftsforscher, welche die Entstehung der Zukunft in Megatrends herunterbrechen. Megatrends sind langfristige Entwicklungen, die soziale, technische, ökonomische und ökologische Veränderungen einschliessen. Durch Megatrends wird die Zukunft zerlegt. Es werden mögliche Szenarien erkennbar. Die Zukunft bringt Chancen und Gefahren zugleich. Auf der Seite der Chancen sind insbesondere die neuen Märkte zu nennen, die sich durch die Megatrends ergeben. Gefahren ergeben sich hingegen durch die Relativierung bisheriger Bedürfnisse und durch das Entstehen von neuen Risiken.

## Die Auseinandersetzung mit der Zukunft beginnt in der Gegenwart....

Das Wissen über die Zukunft reicht für das Bestimmen von Massnahmen noch nicht aus. Das Bewegen in die Zukunft verlangt das Kartieren der Gegenwart. Eine Organisation, die ihre Zukunft beleuchten will, muss sich genauso mit ihrer aktuellen Situation auseinandersetzen. Erst der Vergleich zwischen Gegenwart und antizipierter Zukunft bringt eine Lücke zum Vorschein, die dann die Definition von zukunftssichernden Aktivitäten ermöglicht. Klarheit über die Gegenwart der Organisation ist nicht minder schwierig als Klarheit über ihre Zukunft zu erlangen. Es verlangt nichts Geringeres als ihre Identität zu klären und zu das Geklärte für die Beteiligten zu visualisieren. Die organisationale Identität setzt sich aus Werten und Nutzenangeboten für die verschiedenen Anspruchsgruppen zusammen. Weil der Nutzen letztlich von den diesen und nicht von der Organisation sondern von den Anspruchsgruppen konstruiert wird, empfiehlt es sich die Identität gemeinsam mit diesen zu entwickeln.

## ... und endet in der Vergangenheit

Da die Gegenwart ein Ergebnis der Schritte in der Vergangenheit darstellt, beginnt die Spurensuche der Zukunft in der Vergangenheit. Die Spurensuche hat eine quantitative und eine qualitative Ebene. Das Suchen von quantitativen Spuren ist allgemein bekannt und im Organisationsalltag verbreitet. Man spricht dann nicht von Spurensuche sondern von Controlling. Die Buchhaltung gibt Aufschluss über vergangene Aktivitäten der Organisation, in dem die Kosten und der Nutzen ihres Verhaltens einander gegenüber gestellt werden. Neu ist der Ansatz auch auf einer qualitativen Ebene die Vergangenheit einer Organisation aufzuspüren. Diese Entdeckungsreise können Interessierte einerseits bei den Dokumenten einer Organisation beginnen. Diese geben Aufschluss über frühere Identitäten, frühere Absichtserklärungen, frühere Wertschöp-

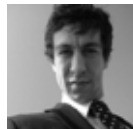


fung, frühere Visionen. Andererseits sind die Mitarbeitenden Träger ihrer Vergangenheit. Über die Geschichten, welche die Mitarbeitenden in sich tragen, gelingt es ihre Geschichte fassbar zu machen.

### Möglichkeiten und Grenzen der organisationalen Zukunftsschau

Die organisationale Zukunftsschau erstreckt sich über drei Ebenen. Die Vergangenheit erzählt die organisationale Geschichte. Dies ermöglicht das bessere Verstehen der Gegenwart. Die Gegenwart der Organisation spiegelt sich in ihrer Identität, welche die Grundlage der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Anspruchsgruppen bildet. Die Identität gibt Aufschluss über die Werte, zu der sich eine Organisation bekennt und zu den Nutzenangeboten, die den unterschiedlichen Beteiligten gemacht werden. Ausgehend von Vergangenheit und Gegenwart können die eigentlichen Aufgaben der organisationalen Zukunftsschau in Angriff genommen werden. Sie umfassen erstens die Versprachlichung und die Visualisierung der Zukunft. Wer die Zukunft anvisiert, macht sich am Besten ein Bild von ihr. Die Visualisierung kann über Megatrends erfolgen. Da die Zukunft uneindeutig ist, sollte die Zukunft in verschiedenen Szenarien gedacht werden. Die Zukunftsschau hilft, Entwicklungen und Zustände zu priorisieren. Ausgehend von der als relevant bestimmten Zukunft, lassen sich in einem dritten Schritt zukünftige Märkte und Risiken bestimmen. Sind Märkte und Risiken bestimmt, hat die Organisation die nötigen Grundlagen, um Entwicklungsschritte in der Personal- und Organisationsentwicklung zu definieren.

Durch Zukunftsschau gelingt es einer Organisation sich auf die Zukunft vorzubereiten und sie durch ihre Handlungen zu einem gewissen Grad auch zu prägen. Die organisationale Zukunftsschau ist also mehr als Show, mehr als ein spektakulärer Zirkus. Trotzdem wird es der Schau nicht gelingen, die Zukunft der Organisation zu bestimmen. Die Zukunft lässt sich nicht einfangen, sie bleibt unbeherrschbar. Gewiss lassen sich bestimmte Entwicklungen durch die Beobachtung von Vergangenheit und Gegenwart erahnen. Genauso gewiss wird die Zukunft aber unvorhergesehene Überraschungen und Trendwenden mit sich bringen. Die Zukunft ist deshalb auch schlecht bis gar nicht messbar. Insofern bleibt die organisationale Zukunftsschau eine Schau. Es ist eine Schau, die amüsiert, motiviert, vielleicht schockiert, gewiss aber sensibilisiert.



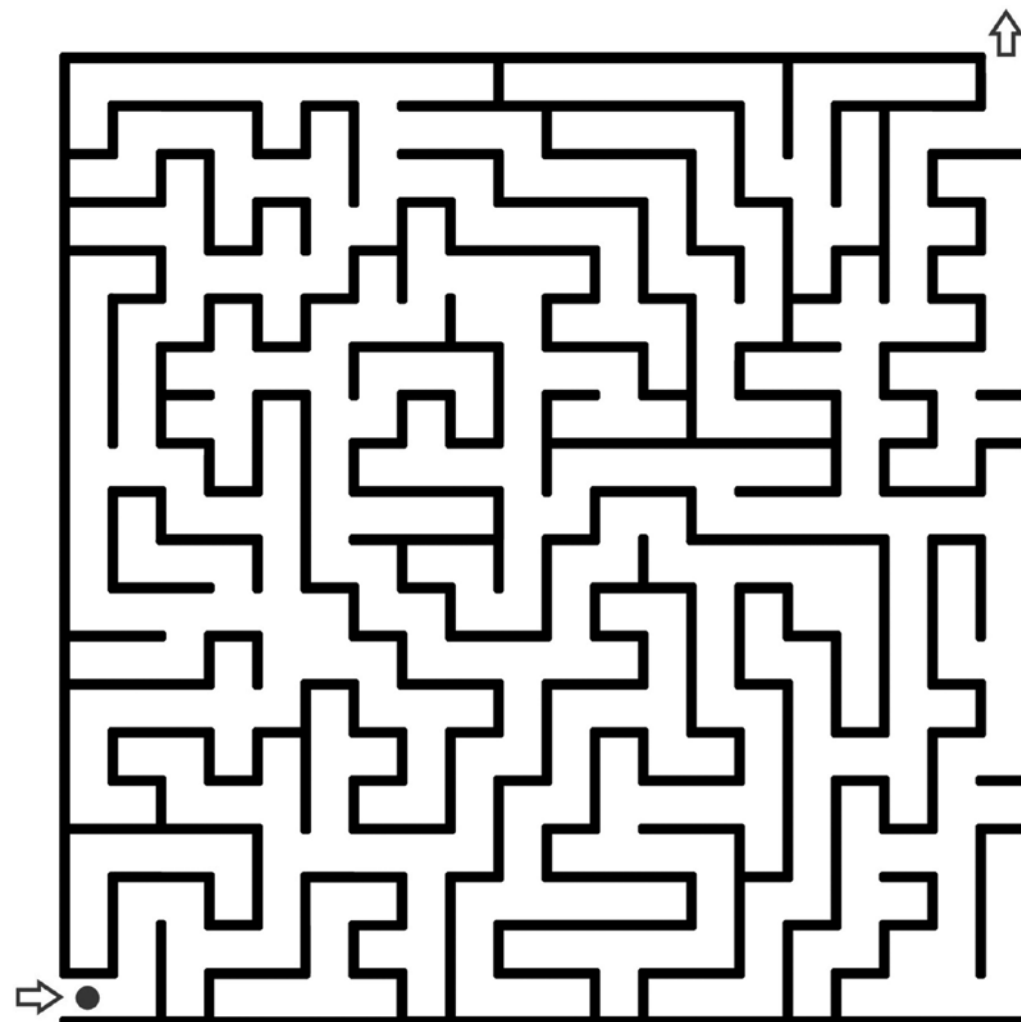
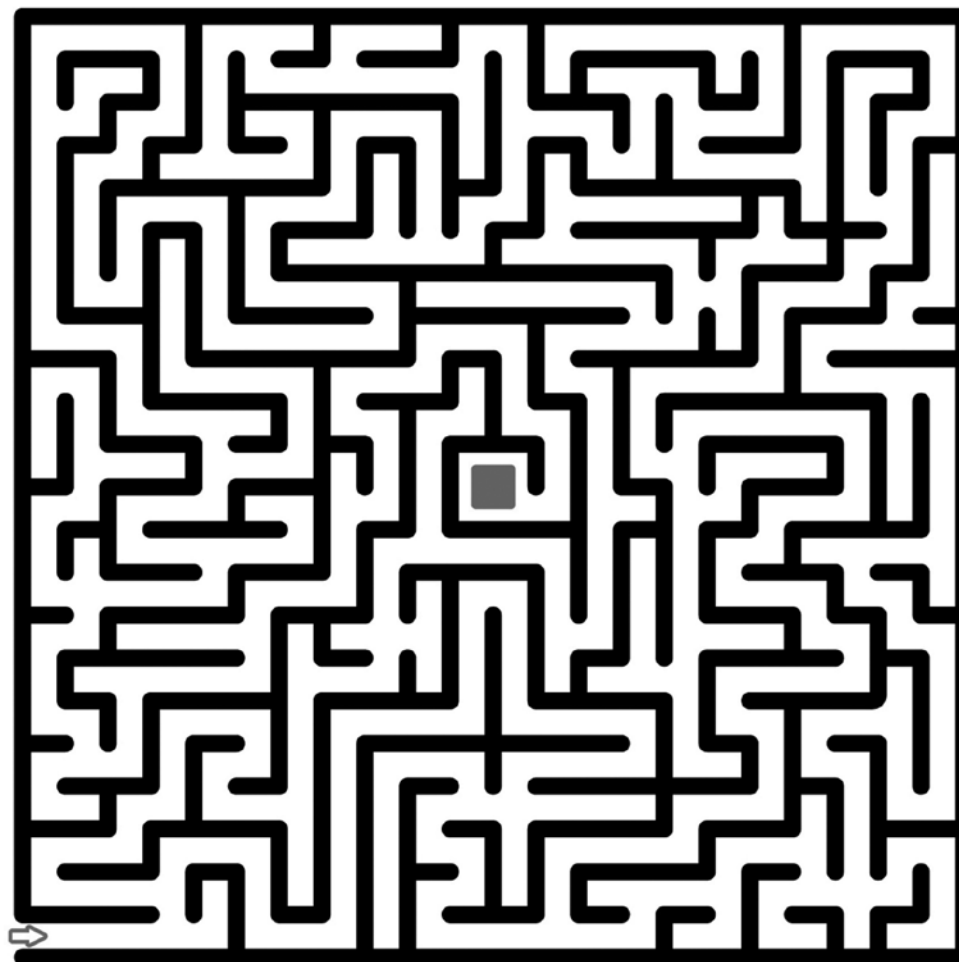
Joël Luc Cachelin

Dr. oec. HSG. Cachelin hat an der Universität St. Gallen studiert und zur Zukunft des Managements doktriert. 2009 hat er die Wissensfabrik gegründet, die sich mit der Analyse und Weiterentwicklung von Wissensunternehmen beschäftigt. Auf [www.wissensfabrik.ch](http://www.wissensfabrik.ch) sind weitere Publikationen im Volltext verfügbar.

#### Literatur

Angerer, J. & Zirkler, I. (2006). Corporate Heritage. In S. Zeplin, (Hrsg.). Innengerichtetes, identitätsorientiertes Markenmanagement (133-149). Wiesbaden: Gabler.

Cachelin, J.L. & Maas, P. (2010). 2050: Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte. St. Gallen: I.VW.  
Müller, A. W. & Müller-Stewens, G. (2009). Strategic Foresight. Stuttgart: Schäffer Poeschel.



# VIERZIG JAHRE ZUKUNFTSFORSCHUNG IN DER SCHWEIZ – EIN BLICK IN DIE ARCHIVE

Die Dokumente über die Geschichte der SZF (Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung) sind dürftig. Der Co-Präsident Dr. Andreas M. Walker ist hinab zu den Archiven im Keller gestiegen und bringt mit seiner Recherche Transparenz in die Vereinsgeschichte.

Dr. Andreas M. Walker, Co-Präsident

## Der Rückblick und der technische Fortschritt

Im Zeitalter der virtuellen Vernetzung ist es unüblich zu Fuss in den Keller und auf den Estrich zu steigen – trotzdem haben wir diese Mühe auf uns genommen, um die Chronologie der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung zusammenstellen zu können.

Dabei stellten wir fest, dass genau dieser Paradigmenwechsel vom papierenen ins elektronische Zeitalter auch uns eine Falle gestellt hat: Denn aus den ersten fünf Jahren haben wir nur sehr wenige Aufzeichnungen und bis Mitte der 90er Jahre haben wir keine regelmässigen Aufzeichnungen und Statistiken über kumulierte Mitgliederzahlen und Austritte gefunden.

Excel sei Dank haben wir heute die Möglichkeit zu Zahlenspielerereien mit den vorhandenen Daten. Zwar mögen diese die oben benannten Schönheitsfehler haben, trotzdem geben sie uns einen interessanten Einblick in die Entwicklung unserer Vereinigung – und wir haben die Gelegenheit in Namen und Bildern den einen oder anderen früheren Zukunftsforschenden vorbeiziehen zu lassen.

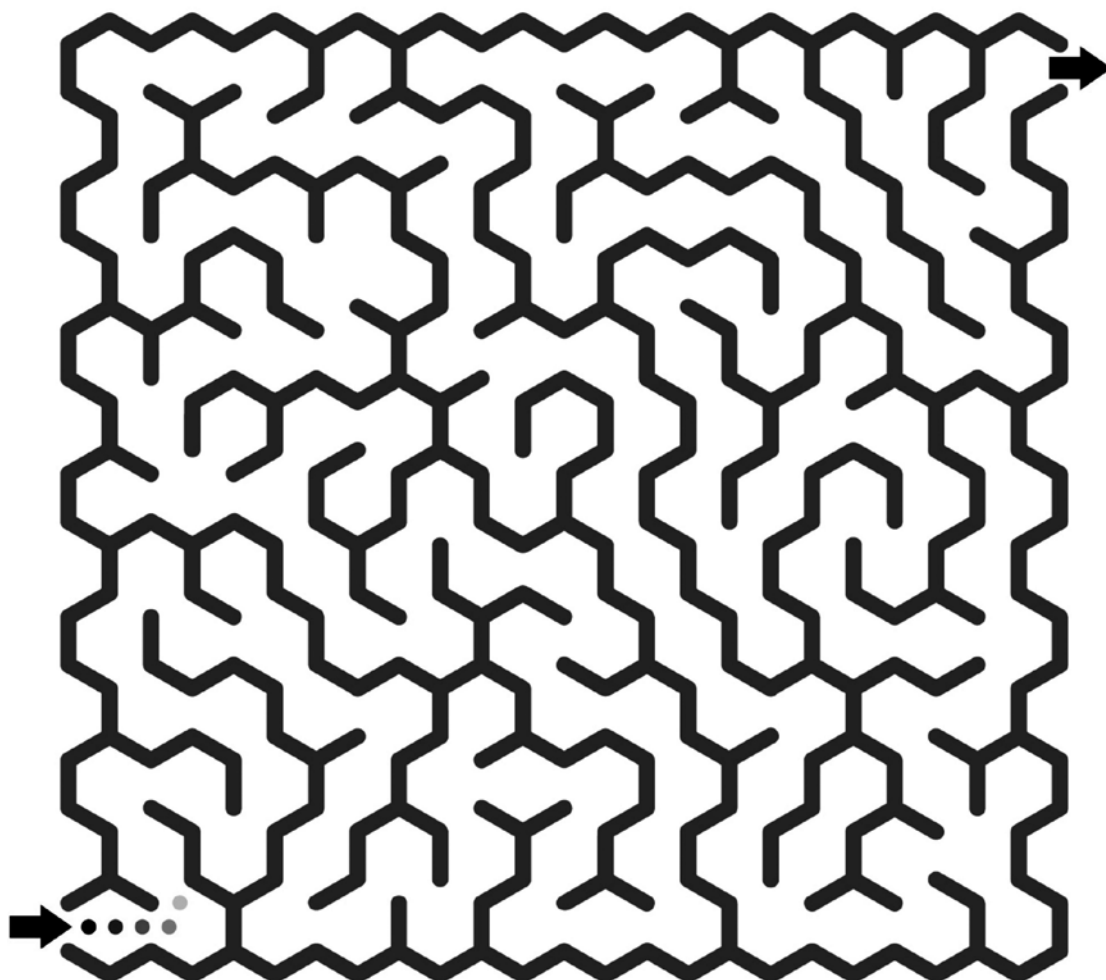
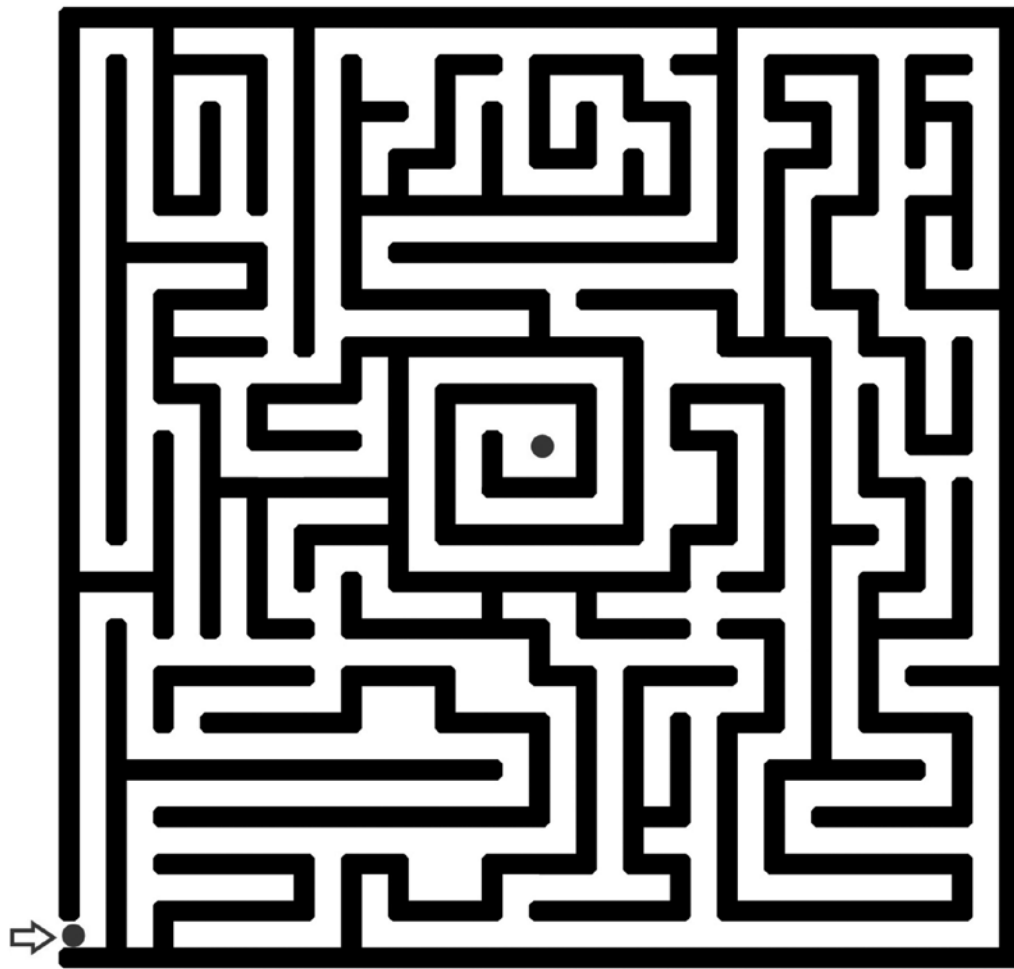
## Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung, swissfuture, Bulletin und Magazin

Am 24. März 1970 wurde die Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung SZF gegründet; Initianten waren Bruno Fritsch und Gerhard Kocher. Mehrmals wurden die Statuten am 22. November 1971, 17. Juni 1975 und 3. Mai 1993 überarbeitet. Seit 14 Jahren, seit dem 27. August 1996, basieren wir auf den aktuellen Statuten. Seit 2003 treten wir unter dem Brand swissfuture auf. Seit 1972 publizierte die SZF ihr Fachorgan «Bulletin Zukunftsforschung» – das älteste aller deutschsprachigen Periodika zur Zukunftsforschung. Dieses erfuhr 2007 eine Neuausrichtung und erscheint seither als «Magazin für Zukunftsforschung».

## 1970 – das Gründungsjahr

Am Ende des Gründungsjahres konnte die SZF bereits 76 Einzelmitglieder, darunter eine Frau, und sieben Kollektivmitglieder aufweisen:

Giorgio F. Alberti	Dr. Benno Hardmeier
Dr. R. Allemann	Alexander Henz
Prof.Dr. H. Allemann	Urs Hettich
Dr. W. Allgöwer	Ulrich Kägi
Prof.Dr. Peter Atteslander	Dr. Kurt Kauffmann
Hansjakob Bachmann	Dr. Bruno Kläusli
H. Battaglia	Prof.Dr. F. Kneschaurek
Gérard F. Bauer	Dr. Gerhard Kocher
Prof.Dr. H. Biäsch	Dr. Rudolf Koller
Prof. Max Bill	Edi Lanners
Prof.Dr. Ernst P. Billeter	Prof.Dr. B. Marincek
Walter Bossart	Samuel P. Mauch
Ruedi Bühler	Dr. Theo Meier
Prof.Dr. Alfred Bürgin	Dr. Alfons Müller
Ezio Canonica	J.J. Nicole
Dr. Georges-André Chevallaz	Dr. Peter Rieder
Eugen-Meier Christen	Dr. P. Rogge
Dr. Hans Conzett	Walter Schiesser
Prof. Walter Custer	Dr. Ernst Schmidt
Paul Dubach	Fritz Schürch
Dr. Rudolf Eckert	Helmut Stöhr
Prof.Dr. René Erbe	Fritz Stuber
André Faivet	Rudolf Suter
Prof.Dr. Hardy Fischer	H.F. Tecoz
PD Dr. Daniel Frei	Dipl.Ing. Zdonek Tubl
Prof.Dr. E. Freitag	H. Ulmer
Prof.Dr. B. Fritsch	Prof.Dr. Ulrich
Dr. A.J. Gebert	Dipl.Ing. Theo Vogel
Paul Gestach	Dr. W. Vogt
Dr.Th. Ginsburg	Richard E. Vogt
Dr. Arthur Gloor	Dr. Dieter von Schulthess
Dr. A. Gnehm	Walter Vontobel
Louis Guisan	Prof.Dr. E.J. Walter
Theodor Gut	Dr. Weilandt
Dr. Pierre Gygi	Dr. Hugo Wild
Dr. Karl Hackhofer	Dr. B. Wittwer
Rolf Hahn	Prof.Dr. Dieter Zerndt
Ernst M. Hanhart	Prof.Dr. Jean Ziegler



Schweiz. Bau- und Holzarbeiterverbandes  
 NCR National Registrierkassen AG  
 Büro des Delegierten für Konjunkturfragen  
 Magazine zum Globus  
 Faculté SES Uni Genf  
 COOP Schweiz  
 Basler & Hofmann Bauingenieure

### 1970er Jahre – das Gründungsjahrzehnt



Gründungs- und Ehrenmitglied Dr. Gerhard Kocher  
 Vizepräsident 1970 – 1979, Geschäftsführer 1980 – 1994,  
 Vorstand 1995 – 1996

In den Aufzeichnungen der späten Neunzigerjahre sind 90 Mitglieder nachweisbar, die seit den 1970er Jahren Mitglied waren, diese waren zu 94% männlich. Davon sind heute noch 28% als Mitglieder bei swissfuture mit dabei, unter anderen Dr. Gerhard Kocher und Prof. Dr. Eduard-Heinrich Freitag als Gründungsmitglieder seit 1970, Prof. Dr. Peter H. Mettler, Hans Meiner und Ernst Urs Trüeb seit 1971. Der Gründungspräsident Prof. Dr. Bruno Fritsch ist 2009 verstorben.

24 Personen leisteten in den 70er Jahren Vorstandsarbeit, dabei France Tcherdyne als einzige Frau:

France Tcherdyne	Dr. Marc Schaetzle
Alt-Regierungsrat Dr. Theo Meier	Dr. Robert Schnyder
Prof. Dr. Bruno Fritsch	von Wartensee
Prof. Dr. Hans Georg Graf	Casimir Bossy
Prof. Emilio Fontela	Paul Dubach
Prof. Pierre Goetschin	A. Frischknecht
Prof. Emil J. Walter	Arthur Meier
Dr. Walter Allgöwer	Peter Menke-Glückert
Dr. Walter Bodmer	Peter Perutz
Dr. Guido Casetti	Eduard H. Schoch
Dr. Theo Ginsburg	Boudewijn Schoen
Dr. Gerhard Kocher	J. Treyvaud
Dr. Peter G. Rogge	

### 1980er Jahre – das akademische Jahrzehnt

Ende der 1980er Jahre zählte die SZF knapp 600 Mitglieder, 85% Einzel-, zwei Prozent Gönner- und 13% Kollektivmitglieder. In den späten 1990er Jahren sind noch 230 Mitglieder der 80er-Generation nachweisbar. Der männliche Anteil blieb mit 94% konstant hoch. 26% der 80er-Generation sind heute noch Mitglieder.

27 Personen übernahmen in dieser Zeit ein Amt im Vorstand, zu 89% waren dies Männer. Im Vergleich zum Mitgliederbestand waren dabei die Frauen mit 11% überdurchschnittlich stark im Vorstand engagiert. Mit acht Professoren und zusätzlich neun promovierten Mitgliedern im Vorstand können die 80er Jahre rückblickend als die akademischen Jahre der SZF bezeichnet werden:

Elisabeth Michel-Alder	Dr. Gerhard Kocher
Rosemarie Neeser	Dr. Markus Kutter
France Tcherdyne	Dr. Christian Lutz
Alt-RR Dr. Theo Meier	Dr. Samuel Mauch
Prof. Dr. Walter Wittmann	Dr. Peter G. Rogge
Prof. Dr. Bruno Fritsch	Dr. Marc Schaetzle
Prof. Dr. Hans Georg Graf	Dr. Lukas Spiess
Prof. Dr. Ulrich Klöti	Casimir Bossy
Prof. Dr. Silvio Munari	Régis Künzli
Prof. Dr. Walter Wittmann	Peter Menke-Glückert
Prof. Pierre Goetschin	Peter Perutz
Prof. Jean Menthonnex	Eduard H. Schoch
Dr. Walter Bodmer	Boudewijn Schoen
Dr. Dietrich Garbrecht	

### 1990er Jahre – das Zeitalter der Zukunftsfrauen

329 Neu-Mitglieder sind in den 1990er Jahren beigetreten: dabei stieg der weibliche Anteil von 6% in den 70er und 80er Jahren sprunghaft auf 17% an. 23% der 90er-Generation sind heute noch aktiv bei swissfuture dabei.

30 Personen belegten ein Amt im Vorstand, dabei nahm die Bedeutung der weiblichen Zukunftsforscherinnen exponentiell zu, stellten sie doch über das Jahrzehnt verteilt 33% der Vorstandsämter:



Alt-Bundeskanzlerin Dr. h. c. Annemarie Huber-Hotz

Alt-Bundeskanz. Dr.h.c.	Dr. Franz Geiser
Annemarie Huber-Hotz	Dr. Kurt Grüter
Dr. Regula Stämpfli	Dr. Gerhard Kocher
Dr. Gertrude Hirsch Hadorn	Dr. Christian Lutz
Sylvia Egli von Matt	Dr. Samuel Mauch
Karin Frick	Dr. Iwan Rickenbacher
Elisabeth Michel-Alder	Dr. Marc Schaetzle
Rosemarie Neeser	Dr. Lutz E. Schlange
Andrea Ries	Dr. Lukas Spiess
France Tcherdyne	Mathias Finger
Tilla Theus	Georg Iselin
Prof. Dr. Walter Wittmann	Stefan Kaiser
Prof. Dr. Bruno Fritsch	Peter Keller
Prof. Dr. Hans Georg Graf	Régis Künzli
Prof. Pierre Goetschin	Jean-Marc Wanner
Prof. Jean Menthonnex	

### 00er Jahre – das Jahrzehnt der Praktiker

Im zurückliegenden «00er»-Jahrzehnt sind 436 neue Mitglieder zu swissfuture dazugestossen – mit einem weiterhin ansteigenden Frauenanteil von 24%. Nur 36% der 00er-Generation sind heute noch aktiv bei swissfuture dabei – ein Spiegelbild der aktuellen Kurzfristigkeit, Mobilität, Unverbindlichkeit und Vereinsmüdigkeit.

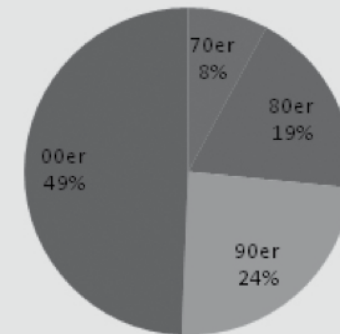
31 Personen stellten sich für ein Vorstandsamt zur Verfügung, wobei der Anteil der Zukunftsforscherinnen mit 35% der Vorstandsämter verteilt über das Jahrzehnt konstant und im Vergleich zur Mitgliederbasis überproportional hoch blieb. Neben nur sieben Vorstandsmitgliedern mit einem akademischen Titel und dem ersten Jahrzehnt ohne Professoren haben 19 Personen aus der konkreten Planungs- und Strategiearbeit aus Verwaltung und Wirtschaft Verantwortung im Vorstand übernommen, die 00er-Jahre können also als das Jahrzehnt der «Praktiker» bezeichnet werden:

Altbundeskanz. Dr.h.c.	Dr. Andreas M. Walker
Annemarie Huber-Hotz	Christian Aeberli
Dr. Gertrude Hirsch Hadorn	Mathis Brauchbar
Dr. Andrea Davis	Thomas Brönnimann
Dr. Sabine Friedrich	Georg Iselin
Dr. Regula Stämpfli	Peter Keller
Natascha Brandscheidt	Francis Müller
Lydia Buchmüller	Jean-François Richter
Sylvia Egli von Matt	Basil Rogger
Karin Frick	Georges T. Roos
Daniela von Siebenthal	Cla Semadeni
Catherine Wyler	Jean-Marc Wanner
Dr. Kurt Grüter	Andreas Wirth
Dr. Iwan Rickenbacher	

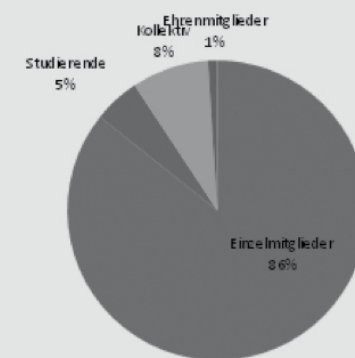
### Aktuelle Situation

Nach 40 Jahren versammelt swissfuture rund 300 Zukunftsforschende in seinen Reihen, wobei der weibliche Anteil aktuell 16% ausmacht. Rund 150 Magazine gehen zusätzlich an Universitäten, Schwestergesellschaften der SAGW und Medien.

Die Hälfte der Mitglieder ist im letzten Jahrzehnt beigetreten, 8% sind schon über 30 Jahre lang dabei:



Der Hauptanteil mit 86% der Mitglieder sind die Einzelmitglieder. Durch den Versand der Magazine an Universitäten, Institute und Akademien sollen insbesondere Studierende und Jungakademiker erreicht werden, die gegenwärtig nur 5% ausmachen. 8% der Mitglieder kommen aus dem Ausland:



Der aktuelle Vorstand setzt sich aus neun Personen zusammen, wobei zwei Frauen mitarbeiten:



Aktueller Co-Präsident Cla Semadeni, Präsident seit 2002

Cla Semadeni, Co-Präsident	Dr. Andrea Davis, Vorstand und Webmasterin
Dr. Andreas M. Walker, Co-Präsident	Peter Keller, Vorstand
Dr. Sabine Friedrich, Vorstand und Aktuarin	Basil Rogger, Vorstand
Francis Müller, Vorstand und Redaktor	Georges T. Roos, Vorstand
	Andreas Wirth, Vorstand

## Rückblick auf das Präsidium

Das Präsidium hat in den vergangenen vier Jahrzehnten einige Male sein Gesicht gewechselt – Zeiten mit starken Präsidenten haben gewechselt mit Zeiten mit vielen Co- und Vize-Präsidenten. Gegenwärtig wird swissfuture kollegial von zwei Co-Präsidenten geleitet. In den vierzig Jahren seit der Gründung der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung belegten dreizehn Personen ein Amt im Präsidium, Co- oder Vizepräsidium.



Gründungspräsident  
Prof. Dr. Bruno Fritsch (†2009),  
Präsident 1970 – 1979, Vorstand 1980 – 1994

Neben dem mittlerweile verstorbenen, ursprünglich aus Prag stammenden Gründungspräsidenten und an der ETH Zürich lehrenden Prof. Dr. Bruno Fritsch prägten insbesondere Dr. Gerhard Kocher, Dr. Christian Lutz (der langjährige frühere Direktor des Gottlieb Duttweiler Instituts), der amtierende Präsident Cla Semadeni (Leiter der Amtes für Raumentwicklung Graubünden), der mittlerweile emeritierte Bündner und an der Universität Fribourg lehrende Ökonomie-Professor Dr. Walter Wittmann und Dr. Samuel Mauch langjährig das Geschick der Vereinigung:

- Dr. Gerhard Kocher, 27 Jahre in Vizepräsidium, Geschäftsleitung oder Vorstand, 1970 – 1996
- Dr. Christian Lutz, 19 Jahre, 1980 – 1998
- Prof. Dr. Bruno Fritsch, 10 Jahre, 1970 – 1979
- Cla Semadeni, 9 Jahre, 2002 ff
- Prof. Dr. Walter Wittmann, 8 Jahre, 1980 – 1987
- Dr. Samuel Mauch, 8 Jahre, 1984 – 1991
- Alt-Regierungsrat Dr. Theo Meier, 4 Jahre, 1980 – 1983
- Dr. Kurt Grüter, 3 Jahre, 1999 – 2001
- Dr. Andreas M. Walker, 2 Jahre ff, 2009 ff

Während einem Drittel der Zeit waren insgesamt vier Frauen im Präsidium vertreten: Neben Alt-Bundeskanzlerin Dr. h.c. Annemarie Huber-Hotz, die ursprünglich Soziologie, Ethnologie, Politikwissenschaften und danach Raumplanung studierte, waren dies die Autorin und Unternehmensberaterin Elisabeth Michel-Alder, Sylvia Egli von Matt (die aktuelle Direktorin der Schweizerischen Journalistenschule MAZ) und die Politologin Dr. Regula Stämpfli:

- Elisabeth Michel-Alder, 7 Jahre, 1988 – 1994
- Alt-Bundeskanzlerin Dr. h.c. Annemarie Huber-Hotz, 6 Jahre, 1993 – 1998
- Sylvia Egli von Matt, 4 Jahre, 1995 – 1998
- Dr. Regula Stämpfli, 2 Jahre, 2003 – 2004

## Ehrenmitglieder

Ausser dem verstorbenen Gründungspräsidenten Prof. Dr. Bruno Fritsch, der zehn Jahre im Präsidium und zusätzlich 14 Jahre im Vorstand tätig war, hat swissfuture drei Ehrenmitglieder:

- Anita Anthon war 9 Jahre lang Geschäftsführerin
- Elisabeth Michel-Alder, 7 Jahre Vizepräsidentin und 6 Jahre Vorstand
- Gründungsmitglied Dr. Gerhard Kocher, 10 Jahre Vizepräsident, 15 Jahre Geschäftsführer und 2 Jahre Vorstand



**Dr. Andreas M. Walker**

Dr. Andreas M. Walker (1965, Vater von vier Kindern, verheiratet) ist seit 2009 Co-Präsident von swissfuture. Er ist Gründer von weiterdenken.ch – your partner for future, hope & responsibility und Initiator und Gesamtprojektleiter der neu aufgegleisten Hoffnungsforschung [www.hoffnung2010.ch](http://www.hoffnung2010.ch)

# ZEITZEUGINNEN: ELISABETH MICHEL-ALDER – WIR WOLLTEN DIE MENSCHEN ERNST NEHMEN

**Anlässlich unseres 40-Jahre-Jubiläums treffen wir Gründer, ehemalige Präsidentinnen und Präsidenten der Vereinigung für Zukunftsforschung (heute: swissfuture). Folgend ein Gespräch mit Elisabeth Michel-Alder über schwache Signale und aktivierende Sozialpolitik.**

*Francis Müller: Wie sind Sie zur Vereinigung für Zukunftsforschung gekommen?*

Elisabeth Michel-Alder: Ich war während zwölf Jahren Mitglied des Wissenschaftsrates, wo ich auch im Früherkennungsausschuss mitwirkte. Das gab einen relativ guten Link zur Vereinigung für Zukunftsforschung, in der ich anfangs der Achtzigerjahre relativ rasch in den Vorstand kam.

*Worin bestand Ihr persönlicher Bezug zur Zukunftsforschung?*

Mich haben die schwachen Signale immer interessiert, die zu starken werden. Mein Zugang basierte weniger auf der Exploration von Daten, sondern drehte sich um die Frage, worauf wir uns vorbereiten müssen oder dürfen.

*Was waren während der Neunzigerjahre relevante Themen?*

Es gab ja verschiedene ökonomische Krisen fast in jedem Jahrzehnt, worauf – wie immer – zuerst der Staat bei öffentlichen Budgets zu sparen begann, was Fragen zur Rolle des Staates aufwarf. Ein angekoppeltes Thema waren die Verwaltungsreformen, also das New Public Management. Wichtig waren Konzepte der Bildungs- und Sozialpolitik. Das Bildungsthema war auch parteipolitisch pikant: Die Freisinnigen wollten immer sparen – und genau ihre Klientel hat von der Bildung profitiert. Die Sozialdemokraten wollten mehr Bildungsausgaben, doch der Zugang zu den Hochschulen blieb der Mittelschicht weitgehend vorenthalten. Damals kam auch die Forderung nach «aktivierender» statt paternalisierender Sozialpolitik: Es war der dritte Weg, den Tony Blair vertreten hat.

*Wie war die Vereinigung für Zukunftsforschung in der öffentlichen und akademischen Welt positioniert?*

Sie hatte immer eine Sonderposition in der Schweiz. Eine Akademie für Geisteswissenschaften – besonders seitdem es nach Kneschaurek keine Lehrstühle für Zukunftsforschung mehr gab. Für den Vorstand war sie immer ein Forum für Interessierte, nicht nur für Experten. Wir hatten sehr gute Praktiker dabei. Wenn ich mich richtig erinnere, war Christian Lutz zum Beispiel noch Chefökonom des Bankvereins, als er unser Präsident wurde. Die Medienechos waren oftmals sehr gut. Ausser wir haben bei einem Thema völlig daneben gegriffen.

*Was wäre hierzu ein Beispiel?*

Die Raumplanungsthemen hatten in der Regel kein hohes Medienecho.

*Welche Bedeutung hatte das Bulletin?*

Eine zentrale für die Mitgliederbindung. Der Redakteur Gerhard Kocher hat das Bulletin während Jahren attraktiv gestaltet. Er hat sehr viel gelesen und zusammengefasst und eigentlich Get-Abstract antizipiert. Das war noch vor dem Internet und ginge heute in dieser Form nicht mehr.

*Was hat Sie persönlich angetrieben?*

Reformfreudigkeit! Ich war schon während meiner Zeit als Studentin sehr innovationsorientiert, ich bin eine Vertreterin der Achtundsechziger-Generation. Es wurden damals an der Universität viele Vorschläge formuliert, passiert ist weniger. Auch die ersten Nachhaltigkeitsprojekte haben mich während den Siebzigerjahren sehr fasziniert. Theo Ginsburg von der ETH und Samuel Mauch, Vater der Zürcher Stadtpräsidentin, beide im Vorstand, waren in diesem Bereich engagiert.

*Stichwort Bildung?*

Wir haben eine Tagung zur lebenslangen Weiterbildung organisiert, in der innovative



Ansätze vorgestellt wurden. Es war damals schon klar, dass das Matthäus-Prinzip herrscht: Wer hat, dem wird gegeben. Die Gutausbildeten lernten und lernten, die anderen nicht. Die Frauen eher Sprachen, Männer Betriebswirtschaft und Informatik. Und jenseits von sechzig Jahren gingen Einzelne an die Senioren-Universität, um dort Kunstgeschichte und Philosophie zu studieren.

*Wie sahen Ihre Zukunftsentwürfe zur Bildung aus?*

Wir haben damals vorgeschlagen, betriebsnahe Ausbildungen zu machen. Die Firmen müssten Ressourcenzentren einrichten: Für Beratung, Mentoring oder Kurse. Ein aktiver Schritt müsste von den Mitarbeitenden kommen, aber die Firmen müssten die entsprechenden Angebote zur Verfügung stellen. Wir wollten didaktisch weg von der starren Kursform: hin zu kürzeren und häufigeren Einheiten.

*Erinnern Sie sich an ein Zukunftsszenario?*

Zur aktivierenden Sozialpolitik haben Annemarie Huber-Hotz und ich eine vertiefte Studie ausarbeiten lassen. Wir haben uns eine sinnvolle Neukonzeption überlegt. Uns interessierte vor allem, wer in soziale Hilfssituationen kommt und wie lange diese andauern. Wir wollten die Vielfalt von Daten auswerten und Perspektiven einer aktivierenden Sozialpolitik eröffnen. Wir haben Geld beschafft, das Projekt ausgeschrieben und zwei St. Galler Ökonomen für die Mitarbeit gewonnen. Die Wissenschaftler haben die Studie «Vision einer sozialen Schweiz» realisiert und wir haben das Ganze den Medien vorgestellt. Unsere Überlegung war: Wie lassen sich die Transferzahlungen ersetzen durch eine gute Begleitung und eine Aktivierung, damit die Betroffenen wieder selbstständig ins Erwerbsleben gelangen?

*Nämlich – wie?*

Wir haben für jede Gruppe Modelle entwickelt. Für Frauen in der Scheidung bedeutete dies, sich lieber eine gute qualifizierende Ausbildung finanzieren zu lassen, anstatt sich an Alimente zu klammern. Wir haben uns überlegt, dass junge Männer eigentlich eine Alimentenversicherung abschliessen müssten, denn es ist ja nicht Staatsaufgabe, diese Unterhaltsbeiträge einzuschliessen. Wir wollten sinnvolle Lösungen anstelle von Transferleistungen entwickeln – ausser dort,

wo sie wirklich notwendig sind, wie zum Beispiel bei Invalidität, schwerer Erkrankung oder Alter. Wir wollten das Rentenalter erhöhen: Die munteren Rentner hätten schon damals länger arbeiten können. Wir wollten die Menschen ernst nehmen, und sie nicht invalidisieren, indem man nur bezahlt, sondern sie ermutigt, auf eigenen Beinen zu stehen.

*Wo sehen Sie den heutigen Stand der Dinge?*

Es gibt noch viel zu wenige schlaue Projekte. Zudem haben wir heute die Missbrauchsdebatte durch die Rechtspopulisten, worauf die Linke nicht sehr schlaue reagiert hat. Daraus resultiert eine Delegitimierung der sozialstaatlichen Leistungen. Jetzt will man IV-Renten abbauen und Leute zurück in den Arbeitsprozess bringen – und zwar ausgerechnet jene mit psychischen Behinderungen. Doch in einer Dienstleistungsgesellschaft kommt es zu psychosomatischen Erkrankungen, und nicht mehr zum krummen Rücken eines Bauarbeiters. Das beschäftigt mich sehr. Fast ein Viertel aller Männer ab 65 bezieht eine IV-Rente, meistens handelt es sich um verdeckte Frühpensionierungen. Doch man hackt auf den Rentenbezügern herum, und nicht auf diejenigen, die sie in die IV abgeschoben haben. Da ist viel Arbeitsweltversagen im Spiel. Ich bin nach wie vor deutlich für eine Erhöhung des Rentenalters – aus ökonomischen und gesellschaftlichen Gründen. Die Gelder reichen nicht bei zunehmender Langlebigkeit. Wichtiger noch ist die Ausgliederung grosser Bevölkerungsgruppen aus dem Lernprozess, sozial wie technologisch. Zu viele «abgelöschte» ältere Stimmbürger sind in der direkten Demokratie ein Problem. Wir schicken Leute auf ein Abstellgeleise, das ihr langsames Dequalifizieren begünstigt. Die Integration der 60+ in Erwerbs- und Freiwilligenarbeit ist ein Gebot der Stunde.

*Die Wirtschaft will junge Leute.*

Ja, mir haben schon Chefs gesagt, dass es dem dynamischen Firmenimage schadet, wenn sie über Fünfzigjährige einstellen würden. Die Chefs werden immer jünger. Wer möchte noch mit über Fünfzigjährigen arbeiten? Dabei müsste man einen heutigen Fünfzigjährigen doch beruflich herausfordern, damit er bis 65 oder 68 fit bleibt. Denn die Leute altern ja viel später. Das geht eigentlich um Lebensentwürfe einer heutigen Generation, die fast neunzig Jahre alt

wird. Wir müssten ganz neue Szenarien entwickeln. Das wäre bei swissfuture eigentlich möglich...

*...als Impulsgeber für die Politik...*

...wo heute leider nur noch der oder die nächste angeschossen wird. Die Parteien sind nicht problemlösungsorientiert.

*Wie würde Ihr Zukunftsentwurf aussehen?*

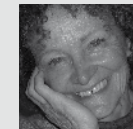
Ich nenne nun einen zentralen Punkt: Der Sozialstaat bleibt trotz aller Internationalisierung strikt national. Es gibt keine transnationale Sozialpolitik. Alle übrigen Felder sind volatil; eine Firma kann zum Beispiel ihr Steuerdomizil an einen anderen Ort verlagern. Es gibt einen Steuerwettbewerb zwischen den Ländern, was die Möglichkeiten des Sozialstaates einengt.

*Die Politik würde das als Utopie bezeichnen.*

Ich weiss, dass der Club Helvétique diese Diskussion führt. Das wäre genau ein Beispiel für die kleinen Signale. Die Finanzierung des Sozialstaates mit den globalen Strukturen wird irgendwann zur grossen Herausforderung. Das wären interessante Themen, mit denen swissfuture sich profilieren könnte.

*Würden Sie einen Input beisteuern?*

Ja, sicher!



**Elisabeth Michel-Alder**

Elisabeth Michel-Alder studierte erst Phil. I, danach absolvierte sie ein integriertes sozialwissenschaftliches Studium in England. Sie arbeitete als Ressortleiterin des Magazins des Tages-Anzeigers. Sie war während acht Jahren Co-Präsidentin von swissfuture, der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung. Gemeinsam mit Annemarie Huber-Hotz hat sich Michel-Alder vor allem mit der Zukunft der Sozialpolitik gekümmert. Heute führt sie die Beratungsfirma EMA: Human Potential Development in Zürich ([www.ema-hpd.ch](http://www.ema-hpd.ch)).

# ZEITZEUGINNEN: ANNEMARIE HUBER-HOTZ – DEN ZUKUNFTSDIALOG STÄRKER FÖRDERN

**Ein Gespräch mit Annemarie Huber-Hotz über ihre Zeit als Co-Präsidentin der Vereinigung für Zukunftsforschung (heute: swissfuture), über die Grenzen der direkten Demokratie und über mögliche politische Chancen der Vereinigung.**

*Francis Müller: Wenn Sie zurückdenken an die Zeit, in der Sie im Präsidium waren, was hat Sie dann am meisten geprägt?*

Annemarie Huber-Hotz: Grundsätzlich fand ich es immer spannend, im interdisziplinären Vorstandsteam zusammensitzend und über mögliche Zukünfte nachzudenken. Auch einige Tagungen waren sehr interessant.

*Welche zum Beispiel?*

Im Gottlieb-Duttweiler-Institut haben wir die Tagung «Hat der Tod noch Zukunft?» durchgeführt. Wir haben darin das Thema Tod aus religiösen, ökonomischen, naturwissenschaftlichen und ethischen Perspektiven beleuchtet. Wir haben einen tibetischen Mönch eingeladen, den englischen Präsidenten einer Vereinigung, die Kranke einfriert, die wieder aufgetaut werden sollen, wenn die Krankheiten heilbar sind. Weiter haben wir einen Gesundheitsökonom und einen amerikanischen Zellforscher eingeladen, der behauptete, dass man ein Enzym entwickeln kann, bei dem der menschliche Körper immer gleich alt bleibt.

*Erinnern Sie sich an Zukunftsszenarien?*

Mein Engagement in der Vereinigung für Zukunftsforschung – wie sie damals hiess – fiel in eine Zeit, in der es nicht Mode war, Zukunftsszenarien zu erstellen. Gelegentlich haben wir uns aber doch mit methodischen Fragen der Zukunftsforschung befasst. Wir haben uns vor allem auf konkrete Sachfragen und die damit verbundenen Zukunftsaspekte fokussiert: zum Beispiel die Zukunft der Sozialversicherungen. Wir sind aber auch dabei nicht sehr systematisch vorgegangen. Im Jahre 1996 haben wir immerhin im Haupt-Verlag die Studie «Vision einer

sozialen Schweiz» der beiden Autoren Peter Füglistaler-Wasmer und Maurice Pedergnana-Fehr finanziert und herausgegeben.

*Wie sind Sie zur Vereinigung für Zukunftsforschung gekommen?*

Ich bin als Nachfolgerin von Samuel Mauch angefragt worden, der bis 1991 im Co-Präsidium war. Ich habe diese Nachfolge gerne angetreten, auch weil mich das Thema interessierte.

*Wie war die Vereinigung in der akademischen Welt positioniert?*

Wir sind in den Neunzigerjahren der SAGW beigetreten, was ich in die Wege geleitet habe, denn ich war gleichzeitig im Vorstand der SAGW. So wurden wir besser vernetzt mit den anderen Mitgliedergesellschaften der Akademie.

*Gab es Kooperationen?*

Davon wurde oftmals gesprochen, passiert ist wenig.

*Gab es eine Zusammenarbeit mit Studierenden?*

Wir hatten leider wenig Kontakt mit den Universitäten, ausser mit dem Institut für Zukunftsforschung der Universität St. Gallen. Die anderen Gesellschaften der SAGW haben viel engere und auch personelle Beziehungen zu ihren wissenschaftlichen Instituten an den verschiedenen Hochschulen.

*Gab es internationale Kontakte?*

Wir waren alle auch sonst beschäftigt, aber oftmals fehlen zeitliche und finanzielle Ressourcen, um nationale und internationale Kontakte zu pflegen und alle unsere Ideen umzusetzen.

*Es fällt auf, dass während den Neunzigerjahren besonders viele Frauen im Vorstand der Vereinigung für Zukunftsforschung waren. War es ein weibliches Jahrzehnt?*

Christian Lutz war eine Weile sehr dominant, was wohl vielen Männern nicht gepasst hat.

Er hat einige Frauen in den Vorstand geholt. Aber die vielen Frauen waren wohl eher Zufall. Wir haben auch darauf geschaut, dass verschiedene Felder – wie Naturwissenschaften, Raumplanung, Politik, Medien, Wirtschaft – im Vorstand vorhanden sind.

*Wo sahen und sehen Sie das Potential dieser Vereinigung?*

Wichtig scheint mir, dass Zukunftsthemen wissenschaftlich oder professionell aufgearbeitet werden, wie zum Beispiel der Wertewandel. Der Zukunftsdialog sollte stärker gefördert und geeignete Diskussionsforen gefunden werden. Es sollte die Politik mit der Zivilgesellschaft stärker vernetzt werden, und zwar in Hinblick auf relevante Zukunftsfragen und nicht nur auf die nächsten Wahlen. Das ist natürlich auch schwierig, denn in der Politik wird ja aufgrund der Medien zunehmend nur noch tagesaktuell verhandelt. Die Schweiz wird verwaltet, und nicht mehr gestaltet. Es wäre eine Aufgabe für swissfuture, dieses längerfristige Denken in die Gesellschaft hineinzutragen. Es wäre doch eine Idee, wenn swissfuture anfangs 2012 zuhänden von Bundesrat und Parlament als Grundlage für die Legislaturplanung 2012-2015 ein Zukunftspapier verfassen würde.

*Welche Themen könnten dies sein?*

Das müssten eben die Zukunftsforscher herausfinden und der Politik vorschlagen.

*Wäre die Zukunft der Demokratie ein Thema? Im letzten Heft hat Walter Wittmann gesagt, dass die direkte Demokratie unser politisches System massiv blockieren würde.*

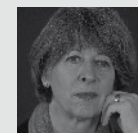
Ich glaube auch, dass es in den westlichen Demokratien eine Krise der politischen Entscheidungsfähigkeit gibt. Es wird zunehmend schwierig, klare Mehrheiten zu finden. Wahrscheinlich hat man die Demokratie überstrapaziert: Je mehr Leute und Interessenvertreter man bei jeder auch noch so kleinen politischen Frage miteinbezieht, desto schwieriger werden Entscheidungen. Der Wunsch nach Leadership ist da, aber aufgrund unserer Strukturen nicht erfüllbar. Das wäre zum Beispiel eine wichtige Frage in einer solchen Zukunftsstudie: Möchten die Leute überhaupt überall mitsprechen können?

*Wenn man die Wahlbeteiligungen ansieht, dann eher nicht.*

Die direkte Demokratie sollte sich auf die wichtigen Fragen fokussieren, welche die Bürgerinnen und Bürger wirklich betreffen und interessieren. Auch hier wäre ein Beitrag der Zukunftsforschung wünschenswert zur Frage, was diese wichtigen Themen sind.

*Wie würden Sie diese Diskussion gestalten?*

Sie müsste von oben nach unten und von unten nach oben stattfinden. Swissfuture könnte zum Beispiel Diskussionsforen – auch elektronische – für die Bevölkerung installieren und die darin stattfindenden Diskussionen erforschen und aufarbeiten, zusammen mit Partnern wie zum Beispiel die Akademien und Hochschulen. Man müsste auch Politikerinnen und Politiker miteinbeziehen und sie dazu motivieren, nicht nur parteipolitisch zu argumentieren, sondern das Gemeinwohl im Fokus zu haben.



**Annemarie Huber-Hotz**

Die freisinnige Politologin aus Zug studierte Soziologie und Ethnologie in Bern und Uppsala (Schweden), Politologie in Genf und machte ein Nachdiplomstudium in Raumplanung an der ETH Zürich. Sie führte von 1981-1992 das Sekretariat des Ständerats und leitete den wissenschaftlichen Dienst der Bundesversammlung. Von 1992-1999 war Annemarie Huber-Hotz Generalsekretärin der Bundesversammlung und schliesslich war sie die erste Bundeskanzlerin (2000-2007). Seit 2008 ist sie in verschiedenen gemeinnützigen Organisationen und Stiftungen sowie im Fachhochschulrat der Hochschule Luzern tätig. Sie wurde 1992 in den Vorstand der Vereinigung für Zukunftsforschung gewählt, 1993 bis 1998 war sie im Präsidium (anfangs mit Christian Lutz, danach mit Elisabeth Michel-Alder und mit Sylvia Egli von Matt).

# ZEITZEUGINNEN: SYLVIA EGLI VON MATT – DIE VORSTANDSSITZUNGEN WAREN IMMER WEITERBILDUNG

**Ein Gespräch mit Sylvia Egli von Matt über ihre Zeit als Co-Präsidentin der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung (heute: swissfuture), über Gratisinformation, Digital Natives und nicht zuletzt über die Funktion und das Zukunftspotential dieses Bulletins.**

*Francis Müller: Über welche Themen wurde während den Neunzigerjahren bei der Vereinigung für Zukunftsforschung gesprochen?*  
Sylvia Egli von Matt: Über sehr unterschiedliche. Umweltthemen waren aktuell. Relativ präsent war die Zukunft der Finanzwelt, die schon damals skeptisch betrachtet wurde. Emanzipation war ein Thema, etwa in Hinblick auf die bessere Eingliederung von Frauen ins Berufsumfeld. Und Gesundheit. In diesem Rahmen organisierten wir einmal eine Tagung mit dem Titel: «Hat der Tod noch Zukunft?»

*Diese Themensetzung dürfte mit der heterogenen Konstellation des damaligen Vorstandes zusammenhängen.*  
Die Anwesenheit an den Vorstandssitzungen war eigentlich immer Weiterbildung für mich. Mit Christian Lutz hatten wir eine starke ökonomische Position. Annemarie Huber-Hotz stand für Politik, Elisabeth Michel-Alder für sozialpolitische Positionen und Kurt Grüter für Finanzen. Grüter wurde nach dem Co-Präsidium von Huber-Hotz und mir Präsident.

*Wie sind Sie zur Vereinigung zur Zukunftsforschung gekommen?*  
Christian Lutz, der einstige Präsident der Vereinigung für Zukunftsforschung, hat mich angefragt, nachdem ihm ein journalistischer Text von mir im GDI-Impuls gefallen hatte. Anfangs war ich skeptisch, weil dies ja nicht mein Metier war. Doch mit meinen Medienkenntnissen und meinem Netzwerk konnte ich dann doch einiges beitragen.

*Woran erinnern Sie sich am liebsten aus Ihrer Zeit als Co-Präsidentin?*  
Ich habe alle unsere Treffen immer sehr geschätzt. Mit Menschen diskutieren zu können, die sich in ihrem Berufsalltag mit völlig unterschiedlichen Themen befassen, sich aber übers Interesse für die Zukunft finden, ist höchst anregend.

*Woran weniger gerne?*  
Ich fühlte mich (mit) verantwortlich, dass unsere Vereinigung öffentliche Aufmerksamkeit bekommt. Es war aber schon damals schwierig, Medien dafür zu interessieren. Es brauchte viel Aufwand und persönliche Überzeugungskraft.

*Wie beurteilen Sie als Medienexpertin die damalige und heutige Funktion des Bulletins?*  
Das Bulletin gab uns die Möglichkeit, mit unseren Mitgliedern zu kommunizieren. Wir konnten Wissen und Kontakte weitergeben. Und es regte gelegentlich zu Debatten ausserhalb der Vereinigung an. Diese Funktion hat es heute noch. Auch wenn ich denke, dass Diskussionen über die Zukunft, die ja eigentlich immer eher globale Themen betreffen, im Netz gerade so gut geführt werden können. Wenn nicht noch besser, indem man zu den Originalquellen zurückführen kann.

*War die Zukunft der Medien auch ein Thema?*  
Wir haben uns oftmals über Medien unterhalten, aber eigentlich immer im Hinblick auf die Frage, wie wir für unsere Konferenzen Medienpräsenz erlangen. An prägende Diskussionen über den Medienwandel kann ich mich nicht erinnern.

*Die Medienumbrüche bahnten sich aber an.*  
Ja, aber der richtige Internet-Schub begann später, erst in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre.

*Grund genug, dass wir dies nachholen und uns nun über dieses Thema unterhalten: Wir haben im letzten Bulletin die Zukunft der Medien behandelt. Der Soziologe Kurt Imhof zeichnet darin ein kulturpessimistisches Bild: Er betrachtet die Kommerzialisierung als eine Gefahr für die Demokratie. Wie beurteilen Sie dies?*  
Nicht so pessimistisch wie er. Ich sehe zwar die Gefahren dieser Tendenz durchaus. Zugleich gibt es Gegentrends, etwa, dass deutsche Qualitätsmedien wie die Süddeutsche Zeitung, die Frankfurter Allgemeine und DIE ZEIT an Auflage zulegen. Es ist übrigens auch ein Märchen, dass früher alles besser war, denken wir beispielsweise an die ideologische Parteipresse. Und Qualitätsmedien waren noch nie wirklich mehrheitsfähig.  
*Die Verlage kannibalisieren sich mit Gratiszeitungen. Es gibt starke Machtballungen.*  
Ja, die grossen Verlage ballen Macht. Aber gleichzeitig steigt das Vertrauen in kleine Lokalzeitungen.

*Worauf führen Sie die Aufwertung des Lokalen im Journalismus zurück?*  
Das ist soziologisch begründbar. Je globaler die Welt wird, desto bedeutender wird die lokale Verankerung. Die lokalen Medien müssten aber die Qualität verbessern können, denn sie bekommen eine spezielle Bedeutung.

*Nämlich welche?*  
Sie müssen das Geschehen der Welt über das Lokale spiegeln. Lokaljournalismus darf nicht bedeuten, dass es um den Gartenzaun des Nachbarn geht. Dann wirds fatal.

*Wer ist hier zukunftsweisend?*  
Zum Beispiel der Verleger Urs Gossweiler, der mehrere Mikrozeitungen gegründet hat. Sein Konzept kann an einem Beispiel illustriert werden: Seine Leute in Interlaken sind angehalten, täglich die japanischen Börsen zu beobachten, weil das dortige Geschehen einen sehr direkten Einfluss auf den lokalen Tourismus hat. Das Weltgeschehen wird so auf den eigenen Mikrokosmos heruntergebrochen.

*Wie definieren Sie Qualitätsjournalismus?*  
Die ganz einfache Formel lautet: Es muss drin sein, was drauf steht. Auch Boulevardjournalismus kann qualitativ sein, wenn Relevanz, Sprachhabitus und Recherche entsprechend gehandhabt werden. Ein «Blick»

bleibt aber natürlich etwas anderes als eine NZZ, die andere Relevanzkriterien hat.

*Das kann also auch eine Gratiszeitung leisten?*  
Durchaus. «20 Minuten» ist für mich nicht eine schlechte Zeitung. Sie ist eine Art Agenturzeitung, relativ sachlich, sie wertet nicht, hat wenig Fehler, ist sprachlich keine Hochleistung, aber weitgehend korrekt.

*Imhof würde das anders sehen.*  
Ja. Doch als ich zwölf Jahre alt war, habe ich das «Vaterland» meiner Eltern nicht angesehen. Heute lesen die Jungen «20 Minuten», im Bus diskutieren sie über die Freilassung von Roman Polanski. Die Kinder und Jugendlichen in Deutschland, wo es keine Gratiszeitungen gibt, sitzen in den U-Bahnen mit ihren Ohrenstöpseln da und lassen sich mit Musik zudröhnen.

*Die Gratiszeitung als Einstiegsdroge zukünftiger Zeitungsleser?*  
Ja, das ist ein hoffnungsvoller Ansatz. Aber ich muss zugeben, es hat sich bisher (noch) nicht bestätigt, dass diese Generation zukünftig zu anderen Zeitungen wechselt.

*Derzeit beschäftigen sich Zukunftsforscher und Medienwissenschaftler mit einer Generation von heranwachsenden Digital Natives, deren Medienverständnis durch aufmerksamkeitsökonomische Eigenmotive geprägt ist.*  
Es gibt nach wie vor eine junge Generation, die in den Journalismus möchte, um in Gesellschaft und Politik mitzureden. Dann gibt es aber auch eine relativ grosse, apolitische Gruppe, die einfach in die Medien möchte, weil sie damit Medienpräsenz, Nähe zur Macht und im Idealfall einen Job in der TV-Moderation verbindet.

*Es gibt Thesen, die vom Ende des Journalismus sprechen.*  
Ich widerspreche ihr vehement. Wir haben soeben auf unserer Webseite [www.maz.ch](http://www.maz.ch) eine Reihe von Politikern, Wirtschaftsführern, Wissenschaftlern, Sportlern und Medienexperten gefragt, wozu Journalismus noch notwendig sei. Alle betonen, dass die Bedeutung des Journalismus gerade in Anbetracht der Vielfalt von Information zunimmt, weil jemand eine Selektion vornehmen und die Ereignisse einordnen muss.

*Das klingt rosig. Haben Sie auch eine pessimistische Ader?*



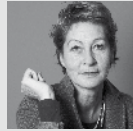
Was mir Sorgen macht, ist der Zeitmangel der Journalisten. Dieser Tempodruck ist höchst gefährlich. Es braucht einfach Zeit, um hinaus zu gehen und zu schauen wie es wirklich ist. Und es braucht Zeit, um nachzudenken, was ein Ereignis bedeutet. Gerade im Netz ist der Zeitfaktor heute dominierend. Früher hat man die Geschichte abgegeben, wenn sie fertig war. Heute schreibt man ganztags an ihr weiter. Das birgt die Gefahr, dass ein Text zu früh veröffentlicht wird. Man geht davon aus, dass auf dem Netz immer korrigiert werden kann, was auch stimmt. Aber falsche Informationen bleiben falsch. Papier, so scheint mir, ist verbindlicher, der Bildschirm scheint flüchtiger. Allerdings vergisst das Netz nichts. Auch keinen Fehler, der später berichtigt wurde.

*Auch unser Bulletin ist immer noch auf Papier gedruckt. Dürfen wir Sie um eine Blattkritik bitten?*

Ich schätze swissfuture sehr. Das Interesse variiert logischerweise etwas mit dem Schwerpunktthema. Das letzte Heft zu den Medien habe ich intensiv von vorne bis hinten gelesen. Was mir besonders gefällt: Ich lerne jedes Mal neue AutorInnen und oft auch Sichtweisen kennen, selbst bei den Themen, mit denen ich gut vertraut bin. Ich spüre das Bemühen der Redaktion, die Leser anzuregen, herauszufordern. Und was mir ebenfalls positiv auffällt ist die Sprache. Sie ist zwar nicht genial, aber fehlerfrei und seriös. Gelegentlich könnte man Themen noch etwas narrativer angehen. Man darf auch ein Fachmagazin mit Lust lesen.

*Sie ahnten wohl, dass diese Frage noch kommen musste: Worin besteht die Zukunft dieses Bulletins?*

Fachmedien generell haben wohl ein gute Zukunft vor sich. In unserer segmentierten Gesellschaft wächst ihre Bedeutung. Schade finde ich, dass das Bulletin nicht stärker mit dem Netz verknüpft ist. Man könnte die Debatten hier weiterführen und so die doch sehr interessante und interessierte Zukunft-Community einbeziehen und besser nutzen.



**Sylvia Egli von Matt**

Direktorin des MAZ – der Schweizer Journalistenschule, lic. phil. Sylvia Egli von Matt arbeitete viele Jahre als Journalistin BR bei Tages- und Wochenzeitungen sowie bei Radio DRS und war Inland- Korrespondentin des Tages-Anzeigers. Sie war von 1995 bis 1998 Co-Präsidentin der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung. Sie amtet als Vizepräsidentin der European Journalism Training Association und als stellvertretende Ombudsfrau von SF und SR DRS, ist Mitherausgeberin des «Schweizer Journalist», Gründungspräsidentin des Vereins Qualität im Journalismus sowie Jurymitglied diverser nationaler und internationaler Journalismuspreise. Sie ist verheiratet und hat eine Tochter und einen Sohn.

## VERANSTALTUNGEN

### «European Future Energy Forum»

Speaker: Chris Huhne, Secretary of State for Energy & Climate Change, UK.  
19. bis 21. Oktober  
Excel | London  
[www.europeanfutureenergyforum.com](http://www.europeanfutureenergyforum.com)

### 7. Swiss Leadership Forum

#### «Leistungsgrenze – Führen in Ausnahmesituationen»

Martin Vollenwyder (Stadtrat in Zürich), Aurelia C. K. Frick (Aussenministerin Liechtenstein), Reinhold Messner (Alpinist), Andreas Meyer (CEO SBB)  
4. November 2010  
Lake Side Casino, Zürich  
[www.leadershipforum.ch](http://www.leadershipforum.ch)

### «LaFutura»

An der Tagung «LaFutura» in Berlin treffen sich Innovations-Experten und Protagonisten aus dem Umfeld der Trend- und Zukunftsforschung, um sich über ihre Methoden und inhaltlichen Schwerpunkte auszutauschen.  
11. November 2010 | 10 Uhr  
Panam Lounge (10. Stock) | Budapester Strasse 43 | Berlin  
[www.trendone.de](http://www.trendone.de)

### Frankfurter Zukunftsrat

#### «Zukunftskreis Journalismus, Medien, Kommunikation»

Leitung: Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer  
15. oder 16. November 2010  
Hotel de Rome | Berlin  
[www.frankfurter-zukunftsrat.de](http://www.frankfurter-zukunftsrat.de)

### SAGW

#### «Auf dem Weg zu einer Generationenpolitik»

18. November 2010, ganzer Tag  
Kursaal | Bern  
[www.sagw.ch/de/sagw/veranstaltungen.html](http://www.sagw.ch/de/sagw/veranstaltungen.html)

### SAGW

#### «Von der Deklaration zur Umsetzung – Schutz und Förderung der kulturellen Vielfalt in der Schweiz»

25. Januar 2011 | ganzer Tag  
Universität Zürich  
[www.sagw.ch/de/sagw/veranstaltungen.html](http://www.sagw.ch/de/sagw/veranstaltungen.html)

### World Future Society

#### «World Future 2011»

8. bis 10. Juli  
Vancouver | Kanada  
[www.wfs.org](http://www.wfs.org)



# NEUIGKEITEN UND PUBLIKATIONEN

## **Master Zukunftsforschung**

In der akademischen Welt im angelsächsischen Raum ist die Zukunftsforschung schon länger als Disziplin etabliert. Der Nachholbedarf im deutschsprachigen Raum soll nun an der Freien Universität Berlin erschlossen werden, wo im Wintersemester erstmals ein Masterstudiengang zur Zukunftsforschung angeboten wird. Vermittelt werden quantitative und qualitative Methoden; etwa die Delphi-Technik, die Szenario-Methode, die Cross-Impakt-Analyse, kultur- und sozialwissenschaftliche Theoriebildung, Reflexion und Modellentwicklung. Das Studium kostet 1'300 Euro pro Semester. Voraussetzung ist ein erster Hochschulabschluss.  
[www.master-zukunftsforschung.de](http://www.master-zukunftsforschung.de)

## **Neue urbane Qualität**

Das NFP65 ist im August 2010 gestartet. Es erarbeitet beispielhaft die Grundlagen und Leitlinien für die zukünftige Gestaltung der Städte und Gemeinden.  
[www.nfp65.ch](http://www.nfp65.ch)

## **Wertewandel in der Schweiz 2010 – 2030**

Die schon länger vergriffene Studie «Wertewandel in der Schweiz 2004 – 2014 – 2024. Vier Szenarien» wird aktuell von einem Forscherteam um Georges T. Roos neu erstellt. «Wertewandel in der Schweiz 2010 – 2030» erscheint im Frühjahr 2011 und wird neu durch Vertiefungsstudien (Raumplanung, Sicherheit, Human Resources etc.) ergänzt.  
[www.swissfuture.ch](http://www.swissfuture.ch)



*Für Hinweise auf wissenschaftliche Publikationen und Studien:  
[francis@francismueller.ch](mailto:francis@francismueller.ch)*

*Im swissfuture-Bulletin 04/10 behandeln wir die Zukunft der Mode. Diese Ausgabe wird erneut in Zusammenarbeit mit Studierenden der Zürcher Hochschule der Künste realisiert.*