

# Zukunftsberatung ist wie gute Science-Fiction

Das Geschäft von Zukunftsexperten boomt. Doch was machen die eigentlich?

22.10.2017



**Der Blick in die Zukunft sagt viel über die Gegenwart aus. (Bild: Martin Parr / Magnum)**

Wer sich mit der Zukunft befasst, muss sich zuweilen blöde Sprüche anhören. Der einstige deutsche Kanzler Helmut Schmidt sagte: «Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.» Im Achtziger-Jahre-Musikfilm «Sing Street» hält ein cooler Lockenkopf mit seinem Cabrio vor einem zarten Sänger-Bürschchen, das um eine Brünette buhlt. «Wie würdest du deinen Stil nennen?», fragt der Lockenkopf herausfordernd. «Ich bin Futurist», sagt der Knabe schüchtern. – «Dann sehen wir uns in der Zukunft», ruft der Lockenkopf belustigt. Und fährt mit dem Mädchen davon.

# Weder Gurus noch Orakel

Sogenannte Zukunftsberater wissen um die Skepsis, die ihnen besonders in einem pragmatisch-konservativen Land wie der Schweiz begegnet. Ruft man sie an, sagen sie ungefragt Sätze wie: «Wir sind keine Gurus, keine Orakel. Wir legen weder Karten, noch lesen wir Kaffeesatz.» Entgegen aller Skepsis, hören sie sich schwer beschäftigt an. Ein Zukunftsberater kommt gerade vom Kundentermin bei einer Behörde zum Thema «Digitalisierung 4.0, neue Geschäftsmodelle, Pipapo». Er sagt: «Es geht eigentlich darum, dass ein komplettes Redesign dieser Behörde stattfinden muss.» Ein anderer Berater hadert mit seiner inexistenten «Work-Life-Balance» – er habe soeben einen Termin mit dem ehemaligen Uno-Generalsekretär Ban Ki Moon absagen müssen.

Gerd Leonhard, ein in Zürich wohnender Deutscher, nennt sich auf Englisch «Futurist Gerd» und veröffentlicht seinen [Terminkalender online](#): Dienstag im deutschen Monheim, Mittwoch London, Freitag Kuala Lumpur. Zu 90 Prozent ist er im Ausland tätig, hält Reden und Seminare. Kurz bevor er zum Flug muss, empfängt er zum Interview zu Hause am Zürichberg. Die Fussmatte heisst im «Château» willkommen, den Kaminsims zieren Holzskulpturen. Im Arbeitszimmer stehen drei riesige Bildschirme und ein Kamerastativ, hier filmt Leonhard für Youtube die «Future Show» und «Conversations with Gerd». Auf einer Tafel notiert Leonhard «brain farts», Hirnfürze: «Joblessness is a feature of the digital economy» – Arbeitslosigkeit ist ein Merkmal der digitalen Wirtschaft, keine unbeabsichtigte Folge.

## In den USA ein normaler Beruf

Leonhard, 56 Jahre, ein freundlicher Hüne, lebte lange in den USA. Er sagt, der Beruf «Futurist» sei dort so normal wie der des Musikers. Leonhard studierte Jazzgitarre in Boston, spielte einmal im Vorprogramm von Miles Davis, dann gründete er Musik-Startups und schrieb 2004 als Co-Autor das Buch [«The Future of Music»](#). Darin prognostizierte er, dass Musik wie Wasser sein werde, «mobil, vielfältig, allgegenwärtig».

Rückblickend erscheint das logisch, denn Online-Tauschbörsen wie Napster und Abspielgeräte wie den iPod gab es damals schon seit Jahren. Die grossen Musiklabels sahen trotzdem nicht, dass Streaming-Dienste wie Spotify ihnen das Wasser abgraben würden. Leonhard konnte sich fortan also mit einer gewissen Berechtigung «Futurist» nennen, und die Schweizer Presse nannte ihn rasch «Zukunftsforscher».

«Ich beschäftige mich mit Dingen, die bereits offensichtlich sind.»

Gerd Leonhard, Zukunftsberater

Er selbst vermeidet diesen verbreiteten Begriff, wie alle Befragten. Schliesslich forscht er nicht, er recherchiert. Bis zu zehn Bücher lese er pro Monat, dazu Änderungen auf Websites, sogenannte RSS-Feeds, und andere Abos, etwa «MIT Technology Review», und solche von Erfindern wie dem Google-Entwickler Ray Kurzweil. «95 Prozent meiner Zeit beschäftige ich mich mit Dingen, die noch nicht ganz da sind, die eigentlich bereits offensichtlich sind.» Big Data, Cloud Computing und Genmanipulation sind solche Themen. «Ich versuche, immer zwei, drei Jahre voraus zu sein.» Seine Kunden – Firmen wie UBS, Coop und Unilever sowie Regierungen, «ab und an» auch die Schweizer – hätten dazu keine Zeit.

Leonhard erzählt, wie ihn 2010 die Manager eines deutschen Autobauers ausgelacht hätten. Im Seminar zur Zukunftsplanung hatten sie keine anderen Ideen als Benzinmotoren mit weniger Verbrauch und höhere Margen bei Zulieferern. Leonhard sprach von selbstfahrenden Autos, Carsharing und von jungen Leuten, die den Fahrausweis nicht mehr machen. Gelächter. «Dabei war damals schon zu hundert Prozent klar, dass das kommt», sagt Leonhard. Wahrscheinlich braucht es externe Leute wie ihn für das vielbemühte «thinking out of the box», unkonventionelles Weiterdenken.

Eine Frage wird Gerd Leonhard derzeit immer wieder gestellt, egal wo er auftritt: Was macht die Digitalisierung mit uns – haben wir überhaupt

noch eine Zukunft? Leonhard versteht diese Bedenken, denn die Digitalisierung führe in allen Bereichen zu rasanten Veränderungen. Er hat deshalb ein Buch namens «Technology vs. Humanity» geschrieben, in dem er für eine «digitale Ethik» plädiert. Neuerdings nennt er sich nicht nur Futurist, sondern auch Humanist.

Themen kommen und gehen, auch unter Zukunftsberatern. Andreas Walker, der Co-Präsident des Berufsverbandes Swissfuture, beobachtet das seit Jahren. Seit etwa das World Economic Forum 2016 die vierte industrielle Revolution thematisierte – also die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten –, änderte sich Walkers Auftragslage stark. Jetzt lade jeder Gewerbeverein ein zum «Apéro Digitalisierung», sagt Walker am Telefon.

Dieses Agenda-Setting verstärken die Zukunftsberater womöglich mit ihren Ratschlägen, die zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden können. Manchmal liegt das auch an König Kunde: Zukunftsberater gäben sich zwar Mühe, alles Mögliche zu denken, sagt Walker. Aber wenn sie die üblichen vier Zukunftsszenarien entwerfen, wolle der Kunde oft nur mit zweien davon arbeiten. «Das interessiert uns heute nicht», heisse es dann, je nach Markt und politischer Agenda.

«Vieles wird in den Raum gestellt, als wüsste man, dass es tatsächlich passiert.»

Stephan Sigrist, Zukunftsberater

Zuweilen werden ganze Themen ignoriert. «Über das Klonen spricht kein Mensch mehr», sagt Walker. Dabei gebe es in der Gentechnik und der Nanotechnologie im Moment grosse Entwicklungen. Andere Themen verschwinden, weil sie sich als irrelevant erweisen. «Vor 25 Jahren hätte noch jeder gedacht, dass sich jemand in James-Bond-Manier russische Atombomben schnappt und etwa einen Staat erpresst», sagt Walker. Heute nutzen Terroristen statt ABC-Waffen Küchenmesser.

**«Wir wissen es schlicht nicht»**

Demut ist also angebracht. Stephan Sigrist plädiert dafür, notfalls zu sagen: «Wir wissen es schlicht nicht.» Der studierte Biochemiker leitet W.I.R.E., eine der wenigen Schweizer Denkfabriken der Zukunftsbranche. Das Kürzel steht für «Web for Interdisciplinary Research & Expertise»; der «Think-Tank für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft» soll nicht weniger als «die Zukunft im digitalen Zeitalter ermöglichen», wie es auf der Website heisst.

Das Büro im Zürcher Kreis 4 ist eine durchgestylte einstige Wohnung. Im Besprechungsraum bilden Leuchtdioden das Konterfei des Models Kate Moss, im dschungelhaften Bad liegt Kunstrasen, der Keller ist mit goldener Folie ausgehängt. Stephan Sigrist empfängt in einem gediegenen Zimmerchen, das mit seinem elektrischen Kamin, schweren Sesseln und Lederduftspray zum Nachdenken anregen soll.

Sigrist, 42 Jahre, die Augen hellwach, die Stirn stets gerunzelt, findet manche Zukunftsberater nicht seriös: Sie läsen irgendwo, dass ein Krebsmedikament bei Mäusen Tumoren reduziere, und folgerten daraus, dass Krebs bald heilbar sei. Oder sie behaupten, dass übermorgen nur noch selbstfahrende Autos unterwegs seien. «Das wird so in den Raum gestellt, als wüsste man, dass das tatsächlich passiert.»

Zukunftsberatung kann helfen, wie von Gerd Leonhard gefordert, vor Irrwegen wie der vollständigen Technologisierung zu bewahren.

Solche Prognosen hätten viel mit dem Zeitgeist zu tun, vielleicht auch mit Unsicherheit generell: Wir wollten uns an technologiebasierte Prognosen klammern, weil sie uns wiederum Sicherheit gäben, sagt Sigrist. Dabei seien Prognosen zu technologischen Entwicklungen über drei bis fünf Jahre hinaus wie Glaskugel-Lesen. W.I.R.E. soll deshalb nicht prognostizieren, sondern inspirieren, indem es verschiedene mögliche Zukünfte aufzeigt. Selbstfahrende Autos etwa seien nur eine Option. Viele Dinge seien noch nicht geklärt, etwa die Regulierung und ethische Fragen bei Unfällen. Wenn Sigrist über selbstfahrende Autos nachdenkt, dann gern um die Ecke: Dank der Technik dürfte es weniger Unfalltote geben, ergo weniger Spenderorgane.

# Projektion unserer Hoffnungen

W.I.R.E. analysiert nach eigenen Angaben knapp 20 Branchen von Food bis Versicherungen. Jedes halbe Jahr werde jede Branche nach neuen Geschäftsmodellen «gescreent», sagt Sigrist. Auf seinem Tablet zeigt er eine Brauerei, die Kundenreaktionen per Chatbot sammelt und ihr Rezept entsprechend anpasst. Daraus entwickelt W.I.R.E. Thesen, etwa: Es wird immer mehr verschiedene Lebensmittel geben. Wie werden die Regale aussehen? Wie werden wir überhaupt noch essen? Sigrist sagt: «Personalisiert essen heisst alleine essen.»

Auch das ist natürlich eine Prognose – mit all ihrer Ungewissheit. Letztlich ist die einzige sichere Erkenntnis über die Zukunft, dass sie anders wird als die Gegenwart. Warum also trotzdem Zukunftsberatung?

Andreas Walker sagt, Bilder der Zukunft seien häufig eine Projektion unserer Hoffnungen, Ängste und Alpträume. Zukunftsberatung ist wie gute Science- Fiction Gegenwartsdiagnose. Sie kann helfen, wie von Gerd Leonhard gefordert, vor Irrwegen wie der vollständigen Technologisierung zu bewahren. Vielleicht kann sie auch helfen, wie Stephan Sigrist hofft, dass wir wieder lernen, mit Unsicherheit umzugehen.