

Die Grenzen der Zukunftsforschung - und ihr blinder Fleck

Zukunftsforschung begeistert. Sie zeigt technologische Möglichkeiten, entwirft Szenarien, macht Komplexität scheinbar greifbar. In Studien, Keynotes und...

**Digitale
Lesefassung**
Für Bildschirm und
Ausdruck

Original online
wirkungssoekonomie.de/blog/linkedin/2025-12-18-die-grenzen-der-zukunftsforschung-und-ihr-blinder-fleck.html

Zukunftsforschung begeistert. Sie zeigt technologische Möglichkeiten, entwirft Szenarien, macht Komplexität scheinbar greifbar. In Studien, Keynotes und Workshops entstehen Zukunftsbilder, die Orientierung geben - und nicht selten elektrisieren. Dafür sind Organisationen bereit, viel Geld auszugeben.

Als Ideenraum ist Zukunftsforschung wertvoll. Doch sie stößt dort an ihre Grenze, wo sie mehr sein will als Inspiration - nämlich Orientierung über das, *was kommen wird*.

Denn die Zukunft hat noch nicht stattgefunden. Und sie ist nicht extern vorgegeben.

Zukunft ist kein Ereignis - sie ist eine Entscheidung

Zukunft entsteht nicht aus Trends allein. Sie entsteht aus politischen Prioritäten, ökonomischen Anreizsystemen, rechtlichen Rahmenbedingungen - und aus dem, **woran wir messen, was wir belohnen und was wir sanktionieren**.

Kurz gesagt: Zukunft wird gesteuert.

Und genau dieser Punkt wird in der klassischen Zukunftsforschung systematisch unterschätzt.

Der implizite Denkraum der Zukunftsforschung

Zukunftsforschung arbeitet mit Szenarien, Trendanalysen und Möglichkeitsräumen. Das ist legitim. Doch fast immer geschieht dies unter einer stillschweigenden Annahme:

Das grundlegende Steuerungssystem bleibt bestehen.

Variiert werden:

- Technologien
- Märkte
- Geschäftsmodelle
- Konsumverhalten

Nicht variiert werden:

- die Messgrößen selbst
- die Definition von Wert
- die Frage, *woran* Erfolg überhaupt bemessen wird

Ob explizit oder implizit: Kapital, Preise, Wachstum und Effizienz bleiben der Referenzrahmen.

Zukunftsforschung denkt damit **im bestehenden System** - und genau dort endet ihre Reichweite, sobald das System selbst zum Gegenstand der Veränderung wird.

Warum Systemwechsel methodisch unsichtbar bleiben

Echte Systemwechsel lassen sich nicht prognostizieren, wenn die Prognoseinstrumente selbst Teil des alten Systems sind.

Ein Steuerungssystem, das über Preise und Kapital funktioniert, kann keinen Wechsel zu einer wirkungsbasierten Steuerung antizipieren - weil ihm dafür die Kategorien fehlen.

Das ist kein persönliches Versagen einzelner Zukunftsforscher:innen. Es ist eine **methodische Grenze**.

Man kann keinen Paradigmenwechsel erkennen, wenn man mit den Maßstäben des alten Paradigmas misst.

Die Wirkungsökonomie als Beispiel dieser Grenze

Die Wirkungsökonomie ist kein Trend, keine Technologievision, kein Zukunftsszenario. Und kein Zukunftsforschungsinstitut hat sie auf dem Schirm.

Die Wirkungsökonomie ist ein **Austausch der Steuerungslogik**:

- von Kapital → Wirkung
- von Preis → reale Folgen
- von Wachstum → Tragfähigkeit
- von Output → Systemstabilität

Und sie betrifft nicht nur die Wirtschaft.

Wenn wirkungsorientiert gesteuert wird, verändert sich:

- Wissenschaft (Relevanzkriterien, Förderlogiken, Fragestellungen)
- Recht (Haftung, Verantwortung, Externalitäten)
- Gesellschaft (Leistungsbegriff, Arbeit, Anerkennung)
- Politik (Erfolgsmessung, Haushaltslogik, Machtlogiken)

Das ist kein sektoraler Wandel. Das ist ein **gesellschaftliches Betriebssystem-Update**.

Warum Zukunftsforschung diesen Wandel nicht „auf dem Schirm“ hat

In der klassischen Zukunftsforschung taucht Wirkung meist als Randkategorie auf - etwa als Nachhaltigkeitsaspekt oder ESG-Dimension.

Was nicht auftaucht, ist Wirkung als:

- primäre Steuerungsgröße
- Wettbewerbsmaßstab
- Grundlage politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen

Nicht, weil Wirkung unwichtig wäre, sondern weil sie **außerhalb des Denkrahmens der Zukunftsforschung liegt**.

Die Wirkungsökonomie ist kein Trend innerhalb dieses Rahmens. Sie stellt ihn infrage.

Was passieren würde, wenn Gesellschaften umstellen

Wenn sich Gesellschaften politisch dafür entscheiden, Wirkung statt Kapital zum zentralen Maßstab zu machen, verlieren viele heutige Zukunftsbilder ihre Grundlage.

Nicht, weil sie falsch waren. Sondern weil sie auf Annahmen beruhten, die nicht mehr gelten.

Dann zeigt sich: Zukunftsforschung prognostiziert nicht die Zukunft - sie stabilisiert das Denken der Gegenwart.

Größer als Kapitalismus versus Planwirtschaft

Dieser Punkt ist zentral.

Sowohl Kapitalismus als auch Planwirtschaft teilen dieselbe Logik: Steuerung über abstrakte Größen, Fokus auf Output, Effizienz und Kontrolle.

Die Wirkungsökonomie verändert nicht nur die Organisation der Wirtschaft - sie verändert die **Legitimation von Entscheidungen selbst.**

Das ist kein alternatives Wirtschaftssystem. Das ist ein **neuer Ordnungsrahmen für gesellschaftliche Steuerung.**

Zukunftsforschung bleibt wertvoll - als Inspirationsraum und Reflexionshilfe. Aber sie stößt dort an ihre Grenze, wo es nicht mehr um mögliche Zukünfte, sondern um notwendige Entscheidungen geht.

Die entscheidende Frage lautet nicht: *Was wird kommen?*

Sondern: *Woran messen wir heute - und welche Zukunft erzeugen wir damit?*

Zukunft ist kein Schicksal. Sie ist das Ergebnis unserer Steuerungssysteme.

[Zurück zum Journal](#)