



Emergent Futures Studio

Gründungsideen aus ökosozialen
Zukünften neu denken

Lizenz und Herausgeber:innen: Emergent Futures Studio, hier&dann GmbH,
2026 · [CC BY-NC-SA 4.0](#)

Methodische Grundlagen und Inspirationsquellen

- Raevskikh & Di Mauro (2025): [Biophilic Business](#), World Economic Forum.
- Inayatullah (2008): Six Pillars: Futures Thinking for Transforming, Foresight, 10(1), 4–21.
- Scientists for Future & Mitwirkende: [Zukunftsbilder 2040](#), CC BY-SA 4.0.

Beschreibung

Emergent Futures Studio

Themenfeld: Zukunftsdenken und ökosoziale Geschäftsmodellentwicklung

Ziel: Bestehende Gründungsideen hinterfragen, alternative ökosoziale Zukünfte erkunden und daraus neue Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln entwickeln.

Ergebnis: Eine weiterentwickelte oder neue Gründungsidee mit ersten Ansätzen zur Umsetzung.

Beschreibung: Das Emergent Futures Studio lädt dazu ein, Gründungsideen neu zu denken. Mithilfe spekulativer *Future Cards* erkundet ihr alternative ökosoziale Zukünfte und überlegt, wie eure Geschäftsidee unter diesen Bedingungen aussehen könnte. Daraus entwickelt ihr neue Ansätze für euer Vorhaben und erste Schritte, um diese auszuprobieren.

Rahmenbedingungen

- Anwendung: Digital oder analog mit dem ausgedruckten PDF
- Material: Stifte, Haftnotizen (für analoge Anwendung)
- Personenanzahl: alleine oder im Team 2-5 Personen
- Zeitrahmen: ~ ca. 115 Minuten (je nach Gruppengröße und Vertiefung)
- Anwendungshäufigkeit: Besonders in frühen Gründungsphasen; bei strategischen Neuausrichtungen wiederholbar
- Vorwissen/ Methodenkompetenz: Keine Vorkenntnisse erforderlich; Offenheit für ungewohnte Perspektiven hilfreich
- Vorarbeit: Eine erste Gründungsidee, ein Vorhaben oder eine gesellschaftliche Herausforderung, mit der ihr arbeiten möchtet.

Kontext und Methodik

Emergent Futures Studio

→ Worum geht es? Gründungsideen entstehen innerhalb bestehender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen. Vorstellungen von Wachstum, Erfolg, Wertschöpfung oder dem Verhältnis zwischen Mensch und Natur beeinflussen, wie wir Unternehmen denken und gestalten. Doch wie könnte Wirtschaft auch anders funktionieren?

Das *Emergent Futures Studio* eröffnet einen Raum, um gewohnte Denkweisen zu verlassen und alternative ökosoziale Zukünfte zu erkunden. Dabei geht es um Formen des Wirtschaftens, die menschliche Bedürfnisse, gesellschaftliche Gerechtigkeit und die Lebensgrundlagen anderer Lebewesen zusammendenken. Die Übung lädt dazu ein, unterschiedliche Möglichkeiten durchzuspielen, neue Perspektiven einzunehmen und ungewohnte Formen von Wirtschaft vorstellbar zu machen.

→ Warum ist die Übung nützlich? Die Methode hilft euch, über bestehende Geschäftsmodelle und Lösungsansätze hinaus zu denken. Ihr entdeckt neue Perspektiven auf Wertschöpfung, Zusammenarbeit und das Verhältnis zu lebendigen Systemen

und könnt daraus Impulse für euer eigenes Gründungsvorhaben gewinnen. Zukunftsbilder dienen als Inspiration. Offen bleibt, ob und wie ihr eure ursprüngliche Idee weiterentwickelt oder ganz andere Möglichkeiten entdeckt.

→ Methodischer Hintergrund: Das Tool greift ausgewählte Ansätze aus *Sohail Inayatullahs* Zukunftsforschung auf: das Hinterfragen bestehender Weltbilder, das Erkunden alternativer Zukünfte und die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten. Die Reflexion orientiert sich vereinfacht an den vier Ebenen der *Causal Layered Analysis* (CLA). Die Arbeit mit den spekulativen *Future Cards* ist u.a. von den *Zukunftsbildern 2040* der *Scientists for Future* inspiriert. Die Karten beschreiben unterschiedliche Zukunftsszenarien und laden dazu ein, mögliche Entwicklungen und ihre Chancen und Spannungen zu erkunden. Inhaltliche Impulse liefern ökosoziale Wirtschaftsansätze wie *Biophilic Business*, *regenerative Wertschöpfung*, *Commons* und *Care-orientiertes Wirtschaften*. Sie eröffnen unterschiedliche Perspektiven darauf, wie Unternehmen mit Menschen, Ressourcen und anderen Lebewesen zusammenwirken können.

Das *Emergent Futures Studio* ist eine eigenständige, vereinfachte Übung. Es bildet keine der genannten Methoden vollständig ab.

Ablauf

01

Hinterfragen
25 Min.

*Welche
Vorstellungen
prägen unsere
Gründungsidee?*

02

Erkunden
30 Min.

*Welche
anderen
Zukünfte sind
vorstellbar?*

03

Gestalten
45 Min.

*Weche neuen
Möglichkeiten für
unsere Gründung
entstehen daraus?*

Anleitung

Emergent Futures Studio

Schritt 1: Vorbereitung [5 Min.]

Legt eure Materialien bereit und verschafft euch einen Überblick über die drei Phasen und Templates.

Einigt euch darauf, mit welcher Gründungsidee, welchem Vorhaben oder welcher gesellschaftlichen Herausforderung ihr arbeiten möchtet. Es reicht, wenn ihr einen gemeinsamen Ausgangspunkt habt. Die genauere Beschreibung folgt in Schritt 1.

Plant am Ende etwa 10 Minuten ein, um eure Ergebnisse gemeinsam anzuschauen.

Anleitung

Phase 01 Hinterfragen

Schritt 1: Beschreibt eure Idee und das dahinterliegende Bedürfnis [5 Min.]

Haltet zunächst fest, was ihr anbieten möchtet, für wen und warum. Versucht anschließend, zwischen dem eigentlichen Bedürfnis und eurer bisherigen Lösung zu unterscheiden.

Beispiel: „Wir möchten nachhaltige Kleidung verkaufen.“ Dahinter könnte das Bedürfnis stehen, Menschen einen ressourcenschonenden Zugang zu Kleidung zu ermöglichen.

Schritt 2: Betrachtet die Idee anhand von 4 Perspektiven [10 Min.]

A · Wertschöpfung: Was verstehen wir unter wirtschaftlichem Erfolg? Wie soll mit unserem Angebot Wert entstehen?

B · Beziehungen: Wer profitiert von unserer Idee? Wer trägt möglicherweise Kosten oder Risiken?

C · Ressourcen und Natur: Welche Rolle spielen Materialien, Ökosysteme und andere Lebewesen in unserem Geschäftsmodell?

D · Organisation und Zusammenarbeit: Wie stellen wir uns Eigentum, Arbeit und Entscheidungsfindung vor?

Sammelt Vorstellungen, die ihr bisher als selbstverständlich betrachtet habt. Wenn euch der Platz nicht reicht, nutzt ein zusätzliches Blatt oder euer digitales Whiteboard.

Schritt 3: Hinterfragt eine gewohnte Vorstellung und blickt hinter das Problem [10 Min.]

1. Sichtbares Problem: Was beobachten wir?

2. Strukturen: Welche Regeln/Bedingungen tragen dazu bei?

3. Weltbilder: Welche Vorstellungen von Wirtschaft, Erfolg, Zusammenleben stecken dahinter?

4. Erzählungen: Welche Geschichten, Bilder, Redewendungen prägen diese Vorstellungen?

Wählt anschließend eine Vorstellung oder Erzählung aus, die ihr hinterfragen möchtet und haltet sie im Template 01 fest.

Ergebnis der Phase: Ein neuer Blick auf eure Gründungsidee.

Template 01 Hinterfragen

Unsere Ausgangsidee
Was möchten wir anbieten/verändern?

A · Was verstehen wir unter wirtschaftlichem Erfolg?

B · Wer profitiert von unserer Idee?
Wer trägt Kosten oder Risiken?

Blick hinter das Problem

- 1. Sichtbar: Was beobachten wir?
- 2. Strukturen: Was trägt dazu bei?
- 3. Weltbilder: Welche Vorstellungen stecken dahinter?
- 4. Erzählungen: Welche Bilder/Geschichten prägen sie?

Das möchten wir hinterfragen:
Welche Vorstellung/Erzählung könnte auch anders sein?

Das dahinterliegende Bedürfnis
Welches Bedürfnis oder Problem möchten wir aufgreifen?

C · Welche Rolle spielen Materialien, Ökosysteme und andere Lebewesen in unserem Geschäftsmodell?

D · Wie stellen wir uns Eigentum, Arbeit und Entscheidungsfindung vor?

Anleitung

Phase 02 Erkunden

Schritt 4: Wählt eure *Future Cards* [5 Min.]

Zieht zwei *Future Cards*. Jede Karte beschreibt ein mögliches Zukunftsszenario, in dem sich gesellschaftliche, ökologische, technologische oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändert haben. Die Szenarien zeigen unterschiedliche Entwicklungen und mögliche Spannungen auf.

Wählt eine Karte aus, die euch besonders interessiert oder herausfordert. Ihr könnt auch zwei Karten kombinieren.

Schritt 5: Erkundet diese Zukunft. [15 Min.]

Stellt euch vor, die beschriebene Zukunft eurer Karte wäre bereits Wirklichkeit. Überlegt gemeinsam:

- *Wie würden Menschen leben, arbeiten und wirtschaften?*
- *Welche Bedürfnisse und Beziehungen würden sich verändern?*
- *Welche Formen von Unternehmen könnte es geben?*

- *Was wäre selbstverständlich, das heute noch ungewöhnlich erscheint?*
- *Wer könnte diese Zukunft als Chance erleben und für wen könnte sie schwierig werden?*

Haltet die wichtigsten Gedanken im Template 02 fest. Es geht zunächst darum, unterschiedliche Möglichkeiten zu erkunden, ohne sie auf ihre heutige Umsetzbarkeit zu prüfen.

Schritt 6: Entdeckt neue Möglichkeiten. [10 Min.]

Betrachtet euer Zukunftsbild und fragt euch, was es für eure Gründungsidee bedeuten könnte:

- *Welche neuen Angebote, Rollen oder Formen der Zusammenarbeit werden denkbar?*
- *Was könnte sich an eurer Idee verändern?*
- *Was aus eurer bisherigen Idee möchtet ihr bewahren?*

Haltet erste Gedanken im zweiten Feld von Template 02 fest. Ihr müsst sie noch nicht bewerten.

Ergebnis der Phase: Eine Zukunftsskizze und erste Ideen für neue Formen unternehmerischen Handelns.

Template 02 Erkunden

Future Card(s):

Stellt euch vor, die Zukunft eurer Future Card(s) ist bereits Wirklichkeit. Wie leben, arbeiten und wirtschaften Menschen? Was verändert sich für Gesellschaft, Natur und Unternehmen? Wer profitiert davon, wer könnte Schwierigkeiten erleben?

Welche neuen Möglichkeiten entstehen in dieser Zukunft für eure Gründungsidee? Was könnte sich verändern, was bleibt relevant und was wird erstmals denkbar?

Anleitung

Phase 03 Gestalten

Schritt 7: Entwickelt zwei mögliche Richtungen [20 Min.]
Nutzt eure Erkenntnisse aus der Zukunftserkundung, um unterschiedliche Gründungsmöglichkeiten zu entwickeln.

A · Unsere Idee weiterdenken

Wie könnte unsere Idee in dieser Zukunft aussehen? Was würden wir anders anbieten, organisieren oder gestalten?

B · Eine Alternative erkunden

Welche ganz anderen Gründungsideen könnten aus dieser Zukunft entstehen? Welche neuen Bedürfnisse oder Aufgaben werden sichtbar?

Haltet für beide Richtungen erste Ideen in Template 03 fest.
Es reicht, wenn zunächst grobe Ansätze entstehen.

Schritt 8: Betrachtet eure Ansätze kritisch [15 Min.]

A · Was könnte sich für Menschen, andere Lebewesen und Ökosysteme verbessern? Wie könnte unsere Idee dazu beitragen, lebendige Systeme zu stärken?

B · Welche Abhängigkeiten/Spannungen entstehen und welche wirtschaftlichen Voraussetzungen sollten erfüllt sein?

Ihr müsst nicht alle Fragen beantworten können. Haltet die Erkenntnisse und offenen Fragen in Template 03 fest.

Schritt 9: Wählt eine Richtung und plant euren nächsten Schritt [10 Min.]

Haltet fest, welche Idee ihr weiterverfolgen möchtet oder welche Ansätze ihr miteinander verbinden möchtet. Überlegt anschließend, was ihr nach der Zukunftserkundung anders seht und was ihr als Nächstes ausprobieren möchtet. Das kann ein Gespräch mit potenziellen Nutzer:innen, die Recherche zu einem alternativen Geschäftsmodell oder ein kleines Experiment sein.

Ergebnis der Phase: Eine mögliche Entwicklungsrichtung für eure Gründung und ein erster nächster Schritt.

Template 03 Gestalten

A · Weiterdenken: Wie könnte unsere Gründungsidee in dieser Zukunft aussehen?

B · Alternative: Welche ganz anderen Gründungsideen könnten aus dieser Zukunft entstehen?

Was könnte sich für Menschen und Natur verbessern?

Was ist noch unklar? Wo könnten Schwierigkeiten/Widersprüche/Spannungen entstehen?

Was möchten wir weiterverfolgen/verbinden?

Was sehen wir nach der Zukunftsexploration anders?

Was möchten wir dann herausfinden/ausprobieren?

Wirtschaft, die regeneriert

Zukunftsszenario: Ökologische Schäden und der Zustand von Ökosystemen beeinflussen im Jahr 2045 unmittelbar, ob und unter welchen Bedingungen Unternehmen wirtschaften dürfen.

Spannung: Wie ökologische Schäden bewertet und Verantwortung verteilt wird, ist umstritten. Strenge Vorgaben können Ökosysteme schützen, aber auch kleinere Unternehmen besonders belasten.

Zukunftsfrage: Wie könnte ein Unternehmen wirtschaften, wenn der Zustand von Ökosystemen über seine Handlungsmöglichkeiten mitentscheidet?

Gemeinsam statt allein

Zukunftsszenario: Viele Menschen können sich die individuelle Anschaffung und den Unterhalt von Geräten, Räumen und Infrastruktur kaum noch leisten. Gleichzeitig wächst der Bedarf an verlässlichem Zugang.

Spannung: Neue Zugangsmodelle können Ressourcen sparen und Teilhabe ermöglichen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wer über Nutzung, Preise und Verfügbarkeit entscheidet.

Zukunftsfrage: Wie könnten Unternehmen Zugang zu Gütern und Infrastruktur ermöglichen, wenn individueller Besitz für viele Menschen kaum noch erschwinglich ist?

Zeit für Fürsorge

Zukunftsszenario: Die Zahl der Menschen mit Sorge- und Pflegeverantwortung steigt. Gleichzeitig verändern sich Erwerbsbiografien, verfügbare Arbeitszeit und Erwartungen an gesellschaftliche Unterstützung.

Spannung: Sorgearbeit gewinnt an Bedeutung, während Zeit und finanzielle Mittel ungleich verteilt sind. Wie Verantwortung zwischen Menschen, Unternehmen und Gesellschaft aufgeteilt wird, bleibt umstritten.

Zukunftsfrage: Welche neuen Formen des Wirtschaftens könnten entstehen, wenn Sorgearbeit und verfügbare Zeit stärker über das Zusammenleben entscheiden?

Die Natur entscheidet mit

Zukunftsszenario: Ökosysteme erhalten eigene rechtlich geschützte Interessen. Wirtschaftliche Entscheidungen müssen die Folgen für Flüsse, Böden, Wälder und andere Lebewesen berücksichtigen.

Spannung: Unterschiedliche Interessen von Menschen, Unternehmen und Ökosystemen lassen sich nicht immer miteinander vereinbaren.

Zukunftsfrage: Wie könnten Unternehmen handeln, wenn die Interessen von Ökosystemen rechtlich geschützt sind?

Wirtschaft in Kreisläufen

Zukunftsszenario: Globale Lieferketten werden unzuverlässiger. Regionen müssen ihre Versorgung zunehmend mit begrenzten lokalen Ressourcen und vorhandenen Materialien sichern.

Spannung: Regionale Versorgung kann Abhängigkeiten verringern, zugleich fehlen mancherorts Rohstoffe, Wissen oder Produktionsmöglichkeiten. Neue Ungleichheiten zwischen Regionen können entstehen.

Zukunftsfrage: Welche Geschäftsmodelle könnten entstehen, wenn Regionen ihre Versorgung mit begrenzten Ressourcen sichern müssen?

Weniger ist genug

Zukunftsszenario: Der Verbrauch von Energie und Rohstoffen ist durch verbindliche ökologische Grenzen beschränkt. Die bisherige Menge an Produktion und Konsum lässt sich nicht aufrechterhalten.

Spannung: Weniger Verbrauch kann Lebensqualität verbessern, aber auch bestehende Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze und Verteilungsfragen herausfordern.

Zukunftsfrage: Wie könnte ein Unternehmen erfolgreich sein, ohne immer mehr Produkte oder Dienstleistungen verkaufen zu müssen?

Wasser wird knapp

Zukunftsszenario: Längere Trockenperioden und veränderte Niederschläge führen dazu, dass Wasser in vielen Regionen nur noch begrenzt verfügbar ist. Unterschiedliche Nutzungsinteressen treffen aufeinander.

Spannung: Wasser wird für die Versorgung von Menschen, Landwirtschaft, Wirtschaft und Ökosystemen benötigt. Unterschiedliche Interessen und ungleiche Zugangsmöglichkeiten verschärfen Verteilungskonflikte.

Zukunftsfrage: Welche Formen des Wirtschaftens wären möglich, wenn Wasser nicht mehr selbstverständlich verfügbar wäre?

Algorithmen organisieren den Alltag

Zukunftsszenario: KI-Systeme beeinflussen zunehmend, wie Güter hergestellt, Dienstleistungen angeboten und Ressourcen verteilt werden. Ihre Entscheidungen sind für viele Menschen schwer nachvollziehbar.

Spannung: Automatisierte Entscheidungen können Abläufe vereinfachen, aber auch Abhängigkeiten, Diskriminierung und neue Machtverhältnisse schaffen. Wer trägt die Verantwortung für ihre Folgen?

Zukunftsfrage: Welche Rolle könnten Unternehmen übernehmen, wenn wirtschaftliche Entscheidungen zunehmend automatisiert werden?

Gesellschaft in Bewegung

Zukunftsszenario: Klimafolgen und gesellschaftliche Veränderungen führen dazu, dass mehr Menschen ihren Wohn- und Arbeitsort wechseln müssen. Bedürfnisse und Zusammensetzung von Regionen verändern sich.

Spannung: Neue Fähigkeiten, Perspektiven und Netzwerke entstehen. Gleichzeitig verschärfen sich Konflikte um Ressourcen, Teilhabe und politische Verantwortung.

Zukunftsfrage: Welche unternehmerischen Möglichkeiten entstehen in einer Gesellschaft, die sich ständig neu zusammensetzt?

Alles wird sichtbar

Zukunftsszenario: Informationen über die ökologischen und sozialen Folgen wirtschaftlicher Tätigkeiten sind weitgehend öffentlich zugänglich. Gleichzeitig wächst die Menge personenbezogener und betrieblicher Daten.

Spannung: Transparenz erleichtert verantwortliche Entscheidungen, kann aber auch Überwachung, Datenmissbrauch und hohe Dokumentationskosten fördern.

Zukunftsfrage: Wie verändert sich unternehmerisches Handeln, wenn die Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen jederzeit sichtbar sind?

Wenige kontrollieren alles

Zukunftsszenario: Ein großer Teil des wirtschaftlichen Austauschs läuft über wenige digitale Infrastrukturen. Deren Betreiber bestimmen wesentliche Bedingungen für Zugang, Sichtbarkeit und Nutzung.

Spannung: Digitale Infrastrukturen ermöglichen einfachen Zugang zu Märkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig bestimmen wenige Akteure über Bedingungen, Sichtbarkeit und wirtschaftliche Teilhabe.

Zukunftsfrage: Welche Alternativen könnten entstehen, wenn wirtschaftliche Teilhabe von wenigen Plattformen abhängt?

Arbeit wird neu verteilt

Zukunftsszenario: Automatisierung verändert viele Berufe und Tätigkeiten. Das Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit, Einkommen, unbezahlter Arbeit und gesellschaftlicher Teilhabe gerät in Bewegung.

Spannung: Automatisierung kann Menschen von belastenden Tätigkeiten entlasten, zugleich aber Einkommen, soziale Absicherung und gesellschaftliche Anerkennung gefährden.

Zukunftsfrage: Welche neuen Formen des Wirtschaftens könnten entstehen, wenn sich die Bedeutung von Erwerbsarbeit grundlegend verändert?